

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

## **Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Формування соціального підприємництва та засадах управління  
грантовими проектами на базі організації «Центр розвитку соціального  
бізнесу «Ініціатива»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0758  
спеціальності Маркетинг,  
освітня програма Управління проектами  
Васильченко Є.С.  
Керівник Череп О.Г.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 123 с., 11 табл., 2 рис., 55 джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження – аналіз міжнародних та локальних грантових проектів, які реалізовано організацією «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» і, які прямо пов'язані із впровадженням соціального підприємництва в Україні, враховуючи досвід європейських країн.

Предметом дослідження виступають ідеї та механізми впровадження соціального бізнесу організацією «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» та якісного управління проектами на засадах реалізації грантових проектів.

Метою кваліфікаційної роботи є запровадження чіткого підходу до управління грантовими проектами, визначення термінології соціального підприємництва, визначення економічної важливості створення соціального бізнесу, а також механізмів, які впливають на розвиток такого бізнесу на засадах реалізації грантових проектів та програм.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлені такі завдання:

- визначити теоретико-методологічні основи формування соціального підприємництва та управління проектами;
- дослідити світовий досвід створення та функціонування соціальних підприємств;
- визначити сутність та зміст функціонування соціального бізнесу;
- проаналізувати показники діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»;
- удосконалити механізм формування соціального бізнесу;
- окреслити перспективи розвитку та функціонування соціального підприємництва в Україні.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення – при узагальненні теоретико-методологічних підходів до управління соціальним підприємством

в Україні; аналіз – аналіз формування соціальних підприємств; синтез – розробки підходів удосконалення соціального бізнесу; системний та комплексний підходи – узагальнення важливості соціального бізнесу; статистичний та описовий методи – розгляд статистики щодо соціального бізнесу. Загальнонаукові методи застосовано при обґрунтуванні ролі, значення соціального бізнесу та грантових проєктів; організаційно-економічні методи – визначення сутності і механізму функціонування бізнесу в Україні.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна: удосконаленні механізми формування соціального бізнесу в рамках реалізації грантових проєктів, що дасть подальшу змогу організаціям, підприємствам та соціальним структурам мати чітке розуміння важливості ведення соціально-відповідального бізнесу та необхідності його фінансування з боку держави та на міжнародному рівні.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані результати дослідження можуть бути використані у подальших дослідженнях з розвитку та створення різних видів підприємництва в Україні; у дослідженнях управління грантовими проєктами; для структурованого підходу до реалізації грантових проєктів громадськими організаціями, підприємницькими об'єктами та асоціаціями з підтримки інноваційного бізнесу.

ГРАНТОВИЙ ПРОЕКТ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ, ІНВЕСТОР, ДОНОР, СОЦІАЛЬНИЙ ЕФЕКТ, АПЛІКАЦІЙНА ЗАЯВКА, ДОНОРСЬКЕ ФІНАНСУВАННЯ, БІЗНЕС-ПЛАН, ФАНДРАЙЗИНГ, ІННОВАЦІЇ, СТАРТАП.

## SUMMARY

Qualifying work: 123 pp., 11 tab., 2 fig., 55 references, 4 annexes.

The object of the study is the analysis of international and local grant projects implemented by the organization “Centre for Development of Social Business “Initiative”, which is directly related to the implementation of social entrepreneurship in Ukraine, taking into account experience of European countries.

The subject of the research is ideas and mechanisms of social business introduction by the organization “Centre for Development of Social Business “Initiative” and quality management of projects on basis of the implementation of grant projects.

The aim of the qualification work is to introduce clear approach to the management of grant projects, to define the terminology of social entrepreneurship, to determine the economic importance of creating a social business, as well as mechanisms that influence the development of such kind of business on the basis of implementation of grant projects and programs.

In accordance with the stated goal in the work set the following tasks:

- to determine the theoretical and methodological foundations of social formation of entrepreneurship and project management;
- to study the world experience in the creation and operation of social enterprises;
- to determine the essence and content of the functioning of social business;
- to analyze the performance indicators of the organization “Centre for Development of Social Business “Initiative”;
- to improve the mechanism of social business formation;
- to outline the prospects for the development of the functioning of social entrepreneurship in Ukraine.

Methods of research: theoretical generalization – in generalizing theoretical and methodological approaches to the management of social enterprise in Ukraine;

analysis – analysis of the formation of social enterprises; synthesis – development of approaches to improving social business; systematic and integrated approaches – generalization of the importance of social business; statistical and descriptive methods – review of statistics on social business. General scientific methods have been applied in substantiating the role and importance of social business and grant projects; organizational and economic methods – definition of essence and mechanism of functioning of business in Ukraine.

The study yielded the following scientific results, which is inherent in scientific innovation:

- Clear definition of the concept of "social business" and approaches to its implementation.

- Improvement of mechanisms of formation of social business in the framework of realization of grant projects. The obtained results of the research are directed on the definition of the theoretical principles of project management and can be introduced into the practice of the work of various types of organizations. In addition, the results of the study are aimed at improving the social sphere of the city of Zaporozhye.

The practical value of the work is that the results of the research can be used in further research on the development and creation of various types of entrepreneurship in Ukraine; in studies on managing of grant projects; for a structured approach to the implementation of grant projects by public organizations, business entities and associations for the support of innovative business.

GRANT PROJECT, PROJECT MANAGEMENT, INVESTOR, DONOR, SOCIAL EFFECT, PROJECT APPLICATION, DONOR FINANCING, BUSINESS PLAN, FUNDRAISING, INNOVATION, START-UP.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	14
1.1 Управління проектами, які розраховані на розвиток соціального підприємництва.....	14
1.2 Сутність та зміст соціального підприємництва.....	27
1.3 Світовий досвід створення та функціонування соціальних підприємств на засадах управління грантовими проектами.....	36
Висновки до розділу 1.....	48
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРАНТОВИХ ПРОЕКТІВ, ЯКІ ОРІЄНТОВАНІ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ НА БАЗІ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЦЕНТР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ «ІНІЦІАТИВА».....	49
2.1 Організаційно-економічна характеристика організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива».....	49
2.2 Аналіз показників діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива».....	62
2.3 Оцінка ефективності грантових проектів, які реалізуються організацією «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива».....	74
Висновки до розділу 2.....	82
3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В РАМКАХ ГРАНТОВИХ ПРОЕКТІВ, ЯКІ РЕАЛІЗОВУЮТЬСЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ «ЦЕНТР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ «ІНІЦІАТИВА».....	84
3.1 Перспективи розвитку соціального підприємництва у Запорізькій області та Україні в цілому.....	84

3.2 Підвищення ефективності реалізації грантових проектів, які спрямовані на розвиток соціального підприємництва.....	96
3.3 Розробка стратегії грантової діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива».....	110
Висновки до розділу 3.....	120
ВИСНОВКИ.....	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	126
ДОДАТКИ.....	132
ДОДАТОК А.....	132
ДОДОТОК Б.....	133
ДОДАТОК В.....	134
ДОДОТОК Г.....	136

## ВСТУП

Зміни в економіці та зростання підвищеної уваги до питання соціальної відповідальності у сфері бізнесу, підприємництва та будь-якої активності людини зумовлено зростанням відповідальності перед соціальними викликами, проблемами та бажанням знизити рівень труднощів, які поставлені перед суспільством.

Реалізація державної соціальної політики потребує нових інструментів, які в сучасних умовах будуть максимально ефективними. Саме соціальне підприємництво та управління проектами сьогодні постає одним із ключових інструментів вирішення соціальних проблем суспільства та окремих верств населення. Складність полягає в невизначеності ключових понять та неусвідомлені ролі та місця соціального підприємництва в соціально-економічному розвитку.

Серед вчених, які досліджували соціальне підприємство, як необхідний елемент економічної та соціальної стабільності держави, можна виділити таких: Березняк І. С. [5], Веріан Х.Р. [6], Галиця І. В. [7], Галушка З. І. [8], Гаташ В. В. [9], Гончаров В. М. [11], Грішнова О. А. [13], Денисюк В. А. [15], Єлісеєв І. М. [17], Жилінська О. І. [18], Жук М. В. [19], Зацько В. В. [21].

Серед передумов, що сприятимуть зростанню національної економіки, важливу роль відіграє формування у нової генерації керівників знань і вмінь використання сучасного проектного підходу до вирішення завдань розвитку процесів управління на різних рівнях, орієнтації цих процесів на досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами часу та коштів і засвоєння методології управління проектами як нового прогресивного інструментарію сфери управління.

На сьогодні найактивніше розвивають соціальне підприємництво та соціальні проекти, громадські та публічні організації, бізнес-інкубатори та структури підтримки бізнесу (наприклад регіональні фонди підтримки



підприємництва, торгово-промислові палати та бізнес-об'єднання) через реалізацію державних, грантових та інвестиційних програм розвитку інновацій у бізнесі.

Найчастіше соціальний бізнес покликаний вирішити проблеми у наступних секторах суспільного життя: екологія, освіта, працевлаштування, ставлення до вразливих груп населення (до ЛГБТ, до людей з обмеженими можливостями, до ВПО (вимушено переміщених осіб), до колишніх ув'язнених). Управління проектами з соціального бізнесу – є відповідальною діяльністю, адже це і задоволення економічних потреб підприємства, і поліпшення життя населення.

Підприємницька соціальна діяльність спрямована на інноваційну та позитивну зміну у суспільстві. В той час коли бізнес-представники сконцентровані на створенні тільки фінансового прибутку, соціальні підприємці займаються збільшенням як фінансового, так і соціального капіталу задля покращення економічного стану регіону, країни, а також створенням нових робочих місць.

Актуальність дослідження полягає у стрімкому зростанні соціальних підприємств, так само, як і зростанні соціально-невирішених викликів. Управління грантовим проектом вимагає особливих підходів, які ще не були досліджені українськими вченими, а отже, кваліфікаційна робота є актуальною. На сьогодні, в Україні немає чіткого підходу до визначення поняття «соціальне підприємництво», цей термін з'явився спонтанно, і застосовується підприємцями та активістами не завжди коректно.

Тому, метою дослідження є запровадження чіткого підходу до управління грантовими проектами, визначення термінології соціального підприємництва, визначення економічної важливості створення соціального бізнесу, а також механізмів, які впливають на розвиток такого бізнесу на засадах реалізації грантових проектів та програм.

Організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» займається та активно впроваджує ідеї реалізації соціального бізнесу через

виконання грантових проектів. Організація має чіткий структурований підхід до управління проектами, які фінансуються міжнародними донорськими фондами, та має вагомий досвід в реалізації грантової діяльності та започаткуванні соціального підприємництва.

Об'єктом дослідження є аналіз міжнародних та локальних грантових проектів, які реалізовано організацією «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» і які прямо пов'язані із впровадженням соціального підприємництва в Україні, враховуючи досвід європейських країн.

Предметом дослідження виступають ідеї та механізми впровадження соціального бізнесу організацією «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» та якісного управління проектами на засадах реалізації грантових проектів.

Основними завдання наукової роботи є:

- визначити теоретико-методологічні основи формування соціального підприємництва та управління проектами;
- дослідити світовий досвід створення та функціонування соціальних підприємств;
- визначити сутність та зміст функціонування соціального бізнесу;
- проаналізувати показники діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»;
- удосконалити механізм формування соціального бізнесу;
- окреслити перспективи розвитку функціонування соціального підприємництва в Україні.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення – при узагальненні теоретико-методологічних підходів до управління соціальним підприємством в Україні, аналіз – при забезпеченні аналізу формування соціальних підприємств та засадах реалізації грантових проектів та програм, синтез – для розробок підходів удосконалення ведення соціального бізнесу в Україні, системний та комплексний підходи – при узагальненні важливості створення соціального бізнесу в регіонах України, статистичний та описовий методи –

при розгляді статистичних даних щодо виникнення та розвитку соціального бізнесу на світовому рівні та порівняння їхньої активності та важливості на українському рівні.

Загальнонаукові методи застосовано при обґрунтуванні ролі і значення соціального бізнесу та грантових проектів та вивченні процесу їх необхідності для розвитку соціального руху в українській економіці; організаційно-економічні методи – при визначенні сутності і механізму функціонування бізнесу в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та вирішенні комплексу питань, пов'язаних із здійсненням соціального бізнесу та управлінням грантовими проектами.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- удосконалено механізми формування соціального бізнесу в рамках реалізації грантових проектів дасть подальшу змогу організаціям, підприємствам та соціальним структурам мати чітке розуміння важливості ведення соціально-відповідального бізнесу та необхідності його фінансування з боку держави та на міжнародному рівні;

Набуло подальшого розвитку:

- тлумачення категорії «соціальне підприємництво», його складників та сутності;
- виявлення механізмів розвитку соціального підприємництва на засадах управління та реалізації грантових проектів;
- окреслені перспективи розвитку соціального підприємництва та успішної реалізації грантових проектів, які фінансуються міжнародними донорськими фондами.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані результати дослідження можуть бути використані у подальших дослідженнях з розвитку та створення різних видів підприємництва в Україні; у дослідженнях управління грантовими проектами; для структурованого підходу до реалізації

грантових проектів громадськими організаціями, підприємницькими об'єктами та асоціаціями з підтримки інноваційного бізнесу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбувалась в рамках Міжнародно-практичної конференції в Хортицькій Національній Навчально-реабілітаційній Академії «Досвід і проблеми організації соціальної та життєвої практики учнів і студентів на засадах компетентнісного підходу до освіти» (Секція 10 Підприємництво, розвиток бізнес-інкубаторів та соціального підприємництва). Також у статті «Види соціального бізнесу, його інноваційність та переваги», яка буде надрукована у збірнику матеріалів за результатами Регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В цілому, кваліфікаційна робота: 119 с., 9 табл., 55 джерела, 2 додатків.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

## 1.1 Управління проектами, які розраховані на розвиток соціального підприємництва

У сучасному розумінні поняття «проект» – це діяльність, захід, що передбачає виконання комплексу певних дій для досягнення запланованих цілей (одержання певних результатів); це система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для виконання певних дій або таких, що описують ці дії. Проект – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і системи дедлайнів (кінцевого терміну) їх початку і завершення.

Формулювання понять, особливо мультискладних (яким є зокрема поняття проекту), як правило, не претендують на єдиність і повноту охоплення всіх ознак поняття, що вводиться. Тому наведемо ще декілька відомих визначень поняття «проект».

1. Тлумачний словник Вебстера: «Проект (від лат. *projectus* –кинутий вперед; англ. – *project*) –це будь-що, що замислюється чи планується, велике підприємство».

2. Звід знань з управління проектами, *Project Management Institute*, США: «Проект – певне підприємство із встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проекту».

3. Англійська асоціація проект-менеджерів: «Проект – це окреме підприємство з визначеними цілями, що часто включають вимоги щодо часу, вартості та якості результатів, які повинні бути досягнуті».

4. *DIN 69901*, Німеччина: «Проект – це підприємство (намір), яке в

значному ступені характеризується неповторністю умов та інших обмежень; розмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його реалізації».

5. Світовий Банк у власному «Оперативному керівництві» No 2.20: «Проект – комплекс взаємозв'язаних заходів, спрямованих на досягнення у проміжку визначеного періоду часу і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями». Для банку цілями є: збільшити чи реконструювати виробничі можливості економічної і соціальної інфраструктури, підвищити їх збереження і використання; надати технічну допомогу у підготовці, реалізації та керівництві проектами, навчанні кадрів; представити фінансові кошти, послуги та сприяння при підготовці і реалізації проектів [26].

Мета проекту – доказовий результат і задані умови реалізації загального завдання проекту. З точки зору теорії систем управління проект як об'єкт управління повинен бути контрольованим і керованим, тобто виділяються певні характеристики, за якими можна постійно контролювати хід виконання проекту (контрольованість).

Проекти спрямовуються на досягнення певних результатів, іншими словами, на досягнення мети. Саме ця мета є рушійною силою проекту, і всі зусилля, що докладаються до його планування та реалізації, спрямовані на її досягнення.

1. Проекти мають численні ієрархічні цілі.

Основною метою, наприклад, проекту, пов'язаного з програмним забезпеченням для комп'ютера, може бути розробка складної системи управління базами даних. Проміжною метою може бути тестування системи в процесі розробки для налаштування програм, а метою нижчого рівня – визначення дат, коли працівники, що розробляють проект, звітуватимуть про свої результати на оперативній нараді.

2. Координоване виконання пов'язаних між собою дій.

Сама сутність проектів визначає складність їхнього втілення в життя. Проекти потребують виконання численних завдань, жорстко або гнучко взаємопов'язаних: деякі проміжні завдання не можуть реалізовуватися, доки не завершені інші завдання; інші завдання мають виконуватися паралельно і т. п. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, весь проект може опинитися під загрозою невиконання.

### 3. Часові рамки проекту.

Проекти виконуються протягом певного проміжку часу (хоча інколи керівникам проектів, що наголошують на виконанні початкових графіків, здається, що проект не буде завершено ніколи) і мають більш-менш чітко окреслені початок і закінчення. Проект вважається завершеним, коли досягнуті його основні цілі. Під час виконання проекту значні зусилля спрямовані саме на те, щоб його було завершено у намічений термін. У цьому допомагають графіки, де зазначається час початку і закінчення робіт, які передбачаються проектом [31].

### 4. Наявність бюджету.

Проектна діяльність, спрямована на отримання певного результату у заданий проміжок часу, не може відбутися без використання певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому невід'ємною рисою проекту є наявність бюджету, який виділяється на забезпечення ресурсних потреб фінансування проекту, що відповідають його масштабам, змісту і термінам виконання.

### 5. Унікальність.

Проекти – це певною мірою неповторні та одноразові заходи. Водночас рівень унікальності може значно коливатися залежно від особливостей проекту (Додаток А). Скажімо, якщо йдеться про зведення п'ятдесятого будинку у стилі «стандарт» за програмою житлової забудови, то рівень унікальності цього проекту досить скромний. Базові елементи такого будинку ідентичні елементам тих сорока дев'яти будинків, що їх було зведено раніше. Проте основні елементи унікальності можуть відбиватися у

специфіці земельної ділянки, де розташовується будинок, у рішенні налагодити нову систему опалення і вентиляції або у необхідності працювати з новою бригадою фахівців і т.д. [5, с. 31]

Не мало важливим є і майстерність управління (менеджмент) проекту. Проекти мають соціальний ефект саме через чітко визначених виконавців проектних дій, а саме через чітке планування координатором або менеджером проекту відповідність дій та виконавців.

Предметна сфера – це сукупність продуктів і послуг, вироб-ництво яких повинно бути забезпечене в рамках здійснюваного проекту. Предметну сферу проекту визначають мета, резуль-тати й склад робіт. У процесі життя проекту всі складові предметної сфери зазнають змін:

- мета, результати й склад робіт можуть змінюватися або уточнюватися як в процесі розробки проекту, так і у ході досягнення проміжних результатів;

- обсяги робіт можуть уточнюватися в процесі розробки проекту, а в процесі його виконання вони змінюються від нуля до 100 % при завершенні робіт.

Управління предметною сферою саме полягає в уп-равлінні цими змінами протягом життєвого циклу проекту і здійснюється через процеси ініціації робіт, планування предметної сфери, визначення предметної сфери, уточнен-ня й підтвердження предметної сфери, контролю зміни предметної сфери.

Управління якістю в проекті – планування якості, забезпе-чення якості, контроль якості. Функція управління якістю проекту пронизує весь життєвий цикл, усі його сторони й еле-менти проекту і включає: проектні, організаційні та управлінські рішення; існуючі матеріали, устаткування, сирови-на та ін.; якість виконання робіт під час реалізації проекту; якість отриманих результатів проекту (продукція, послуги). Управління якістю реалізується через установлення вимог і стандартів до якості результатів



проекту, планування якості, забезпечення виконання вимог до якості в процесі реалізації проекту через систему контролю й підтримки якості.

Функція управління часом включає: визначення робіт і їхньої тривалості, строків початку і завершення проекту, його частин, найважливіших (контрольних) подій і кожну з виконуваних робіт, мінімізацію (оптимізацію) тимчасових характеристик; раціональне використання резервів часу, контроль за розвитком проекту за його тимчасовими характеристиками; прогнозування термінів завершення робіт, етапів і проекту в цілому; прийняття рішень щодо ліквідації небажаних тимчасових відхилень. Функція управління часом реалізується за допомогою процесів тимчасового аналізу проекту і його частин, календарного планування робіт, контролю графіків виконання робіт, їх актуалізації та коригування.

Функція управління вартістю включає планування ресурсів, попередню оцінку витрат, пов'язаних із проектом, визначення кошторису витрат, грошових потоків, прогнозування прибутків, контроль витрат й надходження коштів і прийняття рішень за випадків перевищення витрат та інших відхилень від фінансових планів. Головним завданням управління вартістю є дотримання бюджетних рамок проекту й одержання передбаченого прибутку від його здійснення. Управління ризиком — це система методів прогнозування, аналізу, оцінки, попередження виникнення ризикових подій; вживання заходів щодо зниження ступеню ризику протягом життя проекту й розподілу можливого збитку від ризику між учасниками проекту [18].

Функції управління людськими ресурсами в проекті включають визначення потреби, чисельного і кваліфікаційного складу персоналу на всі періоди часу здійснення проекту; пошук і відбір кандидатур, оформлення прийому на роботу і звільнення; планування і розподіл робітників по робочих місцях; організацію навчання і підвищення кваліфікації; установлення відповідальності; створення умов і робочої атмосфери для колективної роботи; попередження й вирішення конфліктів, що виникають; питання

оплати та ін. Управління персоналом повинно бути спрямоване на оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення мети проекту.

Функції управління контрактами й поставаннями в проекті включають процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і термінів роботи, що залучаються за контрактом суб'єктів; підготовку контрактних пропозицій; вибір контрагентів і постачальників шляхом торгів, конкурсів, тендерів та ін.; підготовку документації на укладання контрактів; контроль за ходом їх виконання; закриття й розрахунок по завершених контрактах.

Функції управління комунікаціями проектом, змістом якої є розробка, організація й контроль процесу інформаційного обміну за допомогою різноманітних засобів. У цю функцію управління звичайно включають процеси збору, передачі, сортування, відображення та інтерпретації інформації, необхідної та достатньої для всіх учасників проекту і його оточення. При цьому враховуються і розрізняються два типи інформаційного обміну: формальний (шляхом використання інформаційних технологій) і неформальний (шляхом міжособистих контактів і різноманітного роду зборів). Управління комунікаціями в проекті тісно пов'язане з управлінням персоналом.

Управління змінами — це всеосяжний інтегральний процес, який має в проекті відношення до всіх внутрішніх і зовнішніх його чинників та впливає на зміни в проекті: прогнозування можливих змін; визначення змін, що вже трапилися; планування впливів на проект, що випереджають; управління внесеними в проект змінами і координація змін за проектом загалом.

Функція управління стосовно до управління проектом означає діяльність команди проекту з управління проектом. Усі функції управління підрозділяють на базові функції:

- управління предметною сферою проекту (змістовна сутність);
- управління якістю (вимоги до результатів, стандарти);
- управління тимчасовими ресурсами (бюджет часу);

- управління вартістю (фінансовий і матеріальний бюджет);
- та функції, що інтегрують:
  - управління персоналом проекту (добір, підготовка, організація роботи);
  - управління комунікаціями (моніторинг і прогнозування ходу робіт і результату);
  - управління контрактами (контракція виконавців, матеріалів та ін.);
  - управління ризиком (зниження рівня невизначеності в проекті).

Будь-яка функція управління складається з п'ятих відносно самостійних видів управлінської діяльності: планування, організації, координації, активізації, контролю. Кожний попередній вид діяльності є необхідною передумовою наступного. Ці п'ять видів виконуються один за одним, доки дана функція не буде цілком втілена. Отже, ступінь повноти реалізації функції управління залежить від комплексності управлінської діяльності.

Незважаючи на все різноманіття типів і видів проектів, їхня структура управління за своїм змістом однорідна, тому що в ній подана та або інша комбінація тих самих видів робіт з управління. Ця обставина забезпечує єдиний підхід до проектування структур управління. При цьому забезпечуються одноманітність у проектуванні різноманітних служб, раціональний розподіл прав і обов'язків, рівна напруженість праці учасників управлінського процесу [41].

Структури, що змінюють свою конструкцію на різноманітних етапах здійснення проекту, називають організаційно-динамічними структурами. Проектування організаційно-динамічних структур спирається на такі принципи:

- принцип єдності розпорядності, що виключає двоїстість підпорядкування і суперечливість указівок;
- принцип точних меж між лінійним і функціональним керівництвом/Лінійна організація покликана здійснювати управління

проектом, а функціональна — усіляко сприяти цьому, постачати необхідною інформацією, давати рекомендації;

- принцип керованості, відповідно до котрого необхідно визначити, якою кількістю підлеглих може керувати одна людина, тобто якою є норма керованості для даного керівника. Вона залежить від кількості зв'язків між керівниками і підлеглими і між самими підлеглими;

- принцип мінімізації рівнів управління: чим менше рівнів у структурі, тим більш гнучко та оперативно будуть прийматися заходи на випадок будь-яких ускладнень;

- принцип раціонального сполучення централізації та децентралізації функцій.

На вибір варіанта організаційної структури впливають такі чинники:

- технічні (масштаби проекту, складність технологічних процесів і устаткування, рівень механізації й автоматизації, характер інформаційних потоків);

- організаційно-економічні (характеристика зв'язків між різноманітними рівнями й ланками структури; між об'єктом і суб'єктом управління, ступінь централізації функцій, рівень організаційно-економічний, культура кадрів);

- соціально-психологічні (соціальна структура і відносини в команді проекту, характеристика психологічного клімату та ін.);

- зовнішні зв'язки та умови (характеристика кооперації та конкуренції, система постачань, кліматичні та природні умови та ін.).

При побудові структур використовуються різноманітні системи. Лінійні системи в управлінні припускають, що керуючий вплив на проект може передаватися тільки від однієї посадової особи, що виконує всю сукупність функцій з управління даним проектом. При функціональній побудові структур основний упор робиться на поділ роботи, а не на проекти. Управлінські впливи надходять не від однієї, а від декількох осіб, кожне з яких контролює стан проекту лише в межах своєї компетенції. При цьому

необхідно, щоб весь комплекс функцій з управління був заздалегідь виявлений і цілком розподілений між підрозділами. При лінійно-функціональній побудові структур управління проектом здійснюється паралельно лінійним апаратом і функціональними службами. У компетенцію лінійних керівників входить безпосереднє керівництво персоналом і підрозділами. Вони несуть перед вищим керівником відповідальність за виконання усіх функцій, пов'язаних із діяльністю підпорядкованих їм підрозділів. У компетенцію функціональних служб входить обслуговування підрозділів і надання допомоги лінійним керівникам, виробітку рекомендацій, планів, проведення контролю за реалізацією рішень лінійного персоналу [29].

Усі організаційні структури управління проектом можна розділити на три види: централізовані, координаційні, матричні.

У централізованих структурах об'єктом управління виступають проекти, цілком орієнтовані на досягнення однієї мети. Вони передбачають повну відповідальність за виконання програм лінійного керівника, створюються на тимчасовій основі та застосовуються, як правило, під час виконання складних, довгострокових проектів (наприклад, будівництво особливо важливих об'єктів).

Програмно-цільові структури координаційного типу характеризуються введенням у структуру управління додаткових координаційних органів, що узгоджують міжфункціональні взаємодії по горизонталі на основі інформаційно-регулюючої діяльності, спільного прийняття рішень щодо проекту і контролю за його виконанням. Такі органи діють від імені одного з керівників організації, але безпосередніми правами розпорядженості не наділяються.

Матричні структури засновані на використанні особливого механізму взаємодії лінійно-функціональних і програмно-цільових підсистем апарату управління проектом.

Завдання управління проектами – досягти встановлених цілей за показниками обсягів, часу, затрат (бюджету), якості.

Менеджерові проекту потрібно забезпечити найкращу якість виконання необхідних робіт з мінімальним бюджетом і в стислі строки. Проте, як бачимо згадані цілі мають різні вектори спрямування, тобто скорочення строків виконання проекту потребує збільшення бюджету за незмінних обсягів і якості, чи навпаки – обмеження бюджету вимагає збільшення строків або ж коригування вимог щодо якості. Тому від природного, але нездійсненого бажання мати за всіма цілями якнайкращі показники знаходять розумний компроміс і обирають прийнятний варіант проекту – адекватного вимогам замовника щодо обсягів і якості, поміркованого за строками й економічного за бюджетом. Таким чином, дуже важливими є, по-перше, гармонізація цілей, а по-друге – встановлення пріоритетів (залежно від характеру проекту і вимог замовника), що їх надають цим цілям у ході виконання проекту і виникнення відхилень.

Наприклад, якщо йдеться про проект виведення нового продукту на ринок перед початком сезонного зростання попиту на цей товар, то пріоритетним, безумовно, є своєчасне завершення проекту, і в разі потреби бюджет може бути збільшено, аби проект не вийшов за встановлені строки. У проекті впровадження системи контролінгу на підприємстві таким пріоритетом може виступати бюджет, якщо кошти підприємства обмежені, а строки впровадження не мають критичного значення і можуть коригуватися. У проекті підготовки літньої бази відпочинку пріоритетними можуть бути і строки, і бюджет, тоді коригуванню підлягатимуть передусім обсяги робіт, тобто може бути прийняте рішення ремонтувати не всі будиночки, а тільки якусь частину їх.

Ці основні цілі проекту досягаються за допомогою певних процесів управління. У зв'язку з цим виділяють такі підходи, що доповнюють один одного: класичний; за циклом вирішення проблеми; за життєвим циклом проектного менеджменту.

Класичний підхід, запропонований Генрі Файолем у 1949 році, представляє п'ять основних функцій менеджменту – чотири безпосередніх і одну інтеграційну.

Узагальнюючи наведені вище підходи до управління проектом на основі його життєвого циклу, визначимо такі основні фази:

- вибір проекту;
- планування;
- реалізація і контроль;
- завершення.

Розгляньмо кожну з цих чотирьох фаз.

**Вибір проекту.** Проекти виникають як наслідок потреб. Увесь процес управління проектом починається тоді, коли існує потреба, яку потрібно задовольнити. На жаль, ми живемо у світі обмежених ресурсів і не можемо реалізовувати проекти для задоволення всіх наших потреб одночасно. Доводиться робити вибір. Одним проектам ми віддаємо перевагу, інші — відкидаємо. Рішення приймаються виходячи з наявності доступних ресурсів і кількості потреб, що їх треба задовольнити, а також беручи до уваги величину витрат на задоволення цих потреб і порівняльну важливість задоволення одних потреб та ігнорування інших [37].

Рішення щодо вибору проектів є дуже важливими, адже цим ми беремо на себе відповідальність за майбутнє. Вони зв'язують наші ресурси – іноді лише на короткий період, а іноді – на роки. В них закладено те, що економісти називають альтернативною вартістю. Іншими словами, обираючи проект «А», а не проект «Б», ми відмовляємося від тих вигод, які міг би нам дати проект «Б».

**Планування.** План – це карта подорожі, що підказує, як потрапити з одного пункту в інший. Планування здійснюється протягом усієї тривалості проекту. В самому початку життєвого циклу проекту ми здебільшого маємо неофіційний попередній план – перше уявлення про те, що включатиме в себе проект, якщо ми його підтримаємо. Рішення щодо вибору проекту

значною мірою залежить від цього попереднього плану. Як тільки ми вирішили підтримати проект, починається формальне і детальне планування. Визначаються віхи проекту, формулюються завдання та їхня взаємозалежність. Ціла палітра засобів є в розпорядженні керівника проекту під час розробки формального плану проекту: робочі структури, графіки Гантта, сіткові графіки, ресурсні гістограми, лінійні схеми відповідальності й розподілу сукупних витрат і т. ін.

По ходу здійснення проекту його план може піддаватися постійному коригуванню з урахуванням виникнення непередбачених обставин і реагування на них. Плани проектів рідко бувають статичною констатацією того, як і що потрібно робити; це, скоріше, – динамічний інструментарій, що дозволяє виконавцям проекту виконувати свою роботу належним чином.

Реалізація і контроль. Коли складено формальний план, можна розпочинати виконання проекту. При визначеному змісті здійснення – це серцевина проекту, оскільки ми, відповідно до сформульованого плану, спрямовуємо свої зусилля на виконання робіт для задоволення потреб кінцевих користувачів.

Точна форма реалізації проекту залежить від його конкретного характеру. В будівельному проекті заливають фундамент, зводять стіни тощо. В проекті з розробки нового медичного препарату нові фармацевтичні засоби проходять спочатку лабораторні випробування, а потім клінічні. В проекті з дослідження ринкової кон'юнктури бажання споживачів з'ясовуються за допомогою опитувань і співбесід.

Під час здійснення проекту його керівники постійно контролюють хід виконання. Вони зважають на те, що вже зроблено за проектом, оцінюють ступінь реалізації плану і визначають, чи немає великих розбіжностей між запланованим і фактичним виконанням. В управлінні проектами такі розбіжності називаються відхиленнями. На жаль, щодо проектної діяльності можна бути абсолютно впевненим у тому, що відхилення неодмінно будуть. Ми ще не володіємо мистецтвом прогнозу до такої міри, щоб мати



можливість точно уявити, що саме відбудеться в майбутньому, тому наші плани проектів завжди будуть недосконалими. Ось чому, контролюючи проект, ми навіть не ставимо собі запитання: «А чи є відхилення?» Наше запитання скоріше звучить так: «Чи досить малими є наші відхилення, щоб з ними можна було упоратися?»

Завершення. Рано чи пізно, але проекти завершуються. Іноді це завершення буває раптовим і передчасним, як у тих випадках, коли приймається рішення припинити проект до завершення його за графіком. Бажано, однак, щоб завершення проекту було більш природним. Як би там не було, але коли проект закінчується, відповідальність керівника проекту триває, оскільки він повинен виконати різноманітні обов'язки щодо завершення проекту. Конкретний характер цих обов'язків залежить від особливостей самого проекту. Якщо за проектом використовувалося устаткування, треба провести його інвентаризацію і, можливо, передати для нового застосування. Аналогічно і працівникам, зайнятим у проекті, треба дати нові завдання. Що ж до підрядних проектів, то потрібно визначити, чи відповідають результати їх виконання умовам контракту. Можливо, необхідно скласти остаточні звіти. Треба зв'язатися з користувачами і з'ясувати, чи задоволені вони результатами проекту, і т. ін.

Проблематичним на даному етапі може виявитися й те, що на цей момент життєвого циклу проекту вся змістовна робота уже виконана і невирішених завдань залишається зовсім небагато, якщо вони взагалі є. Люди, що працювали над проектом, відчують спокусу облишити його і пошукати для себе більш цікаві завдання. В результаті нерідко залишаються «незакінчені справи», а це призводить до проблем уже після завершення проекту.

## 1.2 Сутність та зміст соціального підприємництва

Нинішньому етапу модернізаційного розвитку властивий перерозподіл функцій забезпечення рівня і якості життя населення між різними учасниками соціального процесу – державою, ринками, спеціалізованими соціальними інститутами, сім'ями, соціальними мережами. Відбувається передача ряду функцій і повноважень від сім'ї до ринків та інститутів, що є причиною формування ринку соціальних послуг. Інноватика державного регулювання вимагає нових підходів і розуміння складності соціальних процесів. Мова йде про необхідність використання нових соціальних технологій, інноваційних моделей, які повинні забезпечувати процес динамічного розвитку економічної системи.

Сутність інноваційного соціально-технологічного підходу полягає в проектуванні і освоєнні ефективних технологій цілісного розвитку спільноти, пошуку відповіді на питання, як управляти, якими засобами і методами досягати поставлених цілей. Соціальна технологія є конструктивною діяльністю суб'єктів управління і населення щодо оптимізації соціальних процесів.

У концепції соціальних інновацій ключову роль відіграють нові інститути і «практики просування відповідального і сталого розвитку співтовариств, а також структур демократичного управління».

Під інноваціями розуміють механізм формування нових технологій і моделей поведінки, що створює передумови для соціокультурних змін. Саме інновації – соціально-економічні, технічні, інформаційні тощо – формуватимуть каркас місткої економіки, обсяг і темпи впровадження сучасних інформаційних технологій, а відтак – впливатимуть на всі соціокультурні зміни в суспільстві.

Під соціальними інноваціями слід вважати виробництво та інтеграцію нових знань у формі програм, організаційних моделей або певного набору принципів та інших засобів, що використовуються на місцевому рівні для

реагування на позитивні і негативні результати реструктуризації. Існує три основні групи цілей:

а) задовольняти людські потреби, які дотепер не були задоволені або задоволені не належним чином;

б) намагатися змінити соціальні відносини, тип управління і підвищувати соціально-політичні можливості та доступ маргінальних груп до ресурсів забезпечення більш якісного задоволення потреб і участі в політичних процесах. Під соціальними інноваціями ми розуміємо процеси, внаслідок яких відбуваються суттєві і незворотні зміни в характері взаємодій між окремими людьми і соціальними групами [9, с. 15].

Основним критерієм оцінки соціальної інновації є її спрямованість на збереження комунікативної цілісності соціальної системи. Крім того, соціальні інновації повинні забезпечувати:

- приріст соціального капіталу (як ресурсу довіри);
- можливість розвитку соціальної системи;
- можливість вибору у соціального суб'єкта.

У якості соціальних інновацій ми розглядаємо міжсекторне соціальне партнерство та соціальний аудит, соціальне підприємництво, соціальні інвестиції, соціальну відповідальність бізнесу.

Ключовими моментами в соціальному підприємстві є досягнення суспільного добробуту і створення для цього сприятливих можливостей. Соціальне підприємництво сигналізує про необхідність стимулювання соціальних змін, а сам результат та його тривала дія призводять до позитивних змін у житті суспільства, тим самим вирізняючи цю сферу діяльності.

Крім неприбуткових венчурних організацій соціальне підприємництво нерідко включає і прибуткові організації соціального призначення – такі як банки розвитку місцевих співтовариств, а також «гібридні» організації, що містять прибуткові і неприбуткові підрозділи. Соціальний підприємець не прагне досягти істотного фінансового прибутку для своїх інвесторів або для

себе, він прагне цінностей у вигляді великомасштабних позитивних трансформацій.

Призначення цінності в розумінні соціального підприємця в тому, щоб служити соціально вразливому населенню, населенню, яке бідне і якому не вистачає власних фінансових коштів або політичної волі самостійно домогтися позитивних змін.

Це не означає, що соціальні підприємці завжди уникають отримання прибутку за рахунок створюваних цінностей. Підприємства можуть приносити прибуток, а можуть бути організовані і як некомерційні.

Хоча термін «соціальне підприємництво» порівняно новий, саме явище має давню історію. Терміни «соціальне підприємництво» і «соціальний підприємець» вперше згадуються в 1960-х роках в англійській літературі, присвяченій питанням соціальних змін. Вони стали широкоживаними в 1980-х роках, зокрема, завдяки зусиллям Білла Дрейтона, засновника компанії Ашока. До числа людей, чия діяльність може слугувати зразком соціального підприємництва, можна віднести Флоренс Найтінгейл – засновницю першого училища для медсестер у Великобританії, Роберта Оуена – засновника кооперативного руху; Вінобу Бхаве – засновника індійського руху Земля в дар. У 19 та 20 століттях деякі з найбільш успішних соціальних підприємців сприяли поширенню інновацій, корисність яких була оцінена так високо, що вони були впроваджені в національних масштабах за підтримки держави чи бізнесу [29].

Найбільш поширене визначення соціального підприємництва належить Грегору Дізу, який виділив п'ять факторів, що його визначають:

- прийняття на себе місії створення і підтримки соціальної цінності (блага);
- виявлення і використання нових можливостей для реалізації обраної місії;
- здійснення безперервного процесу інновацій, адаптації і навчання;
- рішучість дій, не обмежена ресурсами розташування;

– висока відповідальність підприємця за результати своєї діяльності – як перед безпосередніми клієнтами, так і перед суспільством [44].

На нашу думку, соціальне підприємництво – це заснована на соціальній основі господарська діяльність з виробництва необхідного для суспільства продукту або послуги із застосуванням інноваційних рішень, які перетворюють на користь суспільства саму послугу та/або механізми її економічної реалізації. Кінцева мета такої діяльності – отримання прибутку, а також виробництво продукту або послуги, призначеної для вирішення суспільної проблеми.

Соціальне підприємництво має такі компоненти:

1) соціальна проблема, яка впродовж тривалого часу існує в суспільстві через обмежений доступ певної цільової групи до фінансових та політичних ресурсів для її вирішення;

2) розробка та впровадження механізму інноваційного вирішення проблеми, яка порушує стабільний, але несправедливий баланс;

3) створення нового, стійкого балансу, що вивільняє ресурси для згаданої цільової групи і передбачає краще майбутнє не тільки для цих людей, а й для суспільства загалом. Соціальне підприємництво – це діяльність, яка має три орієнтири: соціальний, ринковий та інноваційний.

Ключовим словом в категорії соціального підприємництва є «підприємництво», а «соціальність» грає лише модифікуючу роль. Головні властивості всякого підприємництва – створення цінності; «творче руйнування», що перетворює діяльність; пошук змін і використання можливостей. Все це в рівній мірі стосується як підприємництва, так і соціального підприємництва, кожне з яких пропонує нову цінність, долаючи сталу рівновагу.

Основна відмінність між підприємництвом та соціальним підприємництвом лежить не в площині мотивації, а у сфері характеристик цінності, що виробляється.

У разі звичайного підприємництва це ринкова цінність, яка може бути виражена в категорії доходу і прибутку. У разі соціального підприємництва це цінність, що виражається в перевазі, яку одержує значна частина суспільства або суспільство в цілому від виробленої соціальним підприємцем «великомасштабної трансформації».

При цьому цільовими групами, яким призначена «цінність», служать найменш захищені і найменш благополучні верстви населення, що не мають фінансових ресурсів або політичних важелів для досягнення «одержаної в результаті трансформації цінності» власними силами.

Таким чином, соціальне підприємництво – це підприємницька діяльність, що спрямована на пом'якшення або вирішення соціальних проблем, і характеризується такими основними ознаками:

- соціальний вплив – цільова спрямованість на вирішення/пом'якшення існуючих соціальних проблем, стійкі позитивні соціальні результати;
- інноваційність застосування нових, унікальних підходів, що дозволяють збільшити соціальний вплив;
- самоокупність і фінансова стійкість – здатність соціального підприємства вирішувати соціальні проблеми до тих пір, поки це необхідно і за рахунок доходів, одержуваних від власної діяльності;
- масштабованість і тиражованість – збільшення масштабу діяльності соціального підприємства (на національному та міжнародному рівні) і розповсюдження досвіду (моделі) з метою збільшення соціального впливу;
- підприємницький підхід – здатність соціального підприємця бачити провали ринку, знаходити можливості, акумулювати ресурси, розробляти нові рішення, які надають довгострокове позитивний вплив на суспільство в цілому [16].

Як практична діяльність, що інтегрує процес отримання економічної і соціальної вигоди, це порівняно новий феномен для країн пострадянського простору, але в цілій низці країн СНД (Казахстан, Росія, Білорусь, Молдова

та Україна) вже опрацьовано варіанти інституційного розвитку соціального підприємництва.

В Україні не існує законодавчо затверджених понять «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство», «підприємства соціальної економіки». Таким чином можна зробити висновок, що офіційно соціальних підприємств і соціального підприємництва в Україні немає. Однак у різних нормативно-правових джерелах існують положення, що дозволяють створювати підприємства, які за міжнародними стандартами можуть бути класифіковані як соціальні.

Джерелами інформації про соціальне підприємництво в Україні ставали донорські організації, міжнародні проекти і зарубіжні фонди. У нас існує три основні форми соціального підприємництва:

- некомерційна організація займається підприємництвом у сфері своєї основної діяльності;
- НКО відкриває власне підприємство, частина доходів якого йде на фінансування її програм;
- підприємство для людей з обмеженими можливостями: компанія звільняється від сплати податку на прибуток, якщо більше 50% її співробітників – люди з обмеженими можливостями.

Соціальні підприємства, які створюють робочі місця для соціально незахищених людей, дають їм можливість набути трудових навичок і знань у сфері управління, кар'єрного зростання, і права власності експерти називають «ствердними». Більшість соціальних підприємств України забезпечують робочими місцями представників цільових груп, з якими вони пов'язані своєю основною діяльністю. Їхня головна мета діяльності, як і будь-яких інших бізнес-структур, – досягти позитивних фінансових і соціальних результатів за рахунок інвестицій [51].

В останні роки на Україну соціальне підприємництво набуває все більшої популярності серед громадських організацій, як ефективний

механізм вирішення локальних соціальних та економічних проблем територіальних громад.

В Одесі діє громадська організація «Дорога до дому», в рамках діяльності якої видається газета для бідних, а також працюють цехи з пошиття одягу. Ще одним прикладом українського соціального підприємства є асоціація «Мир, краса, культура» у Херсоні, яка запровадила «Творче практичне заняття», щоб виготовляти і продавати ексклюзивний одяг для дітей і молоді, використовуючи натуральні тканини, оздоблені традиційним українським орнаментом у сучасному стилі. Прибуток використовуються для піднесення української культури, мистецтва за допомогою театру, шкіл, навчаючи молодь навичкам, які б забезпечили їх сталими робочими місцями у майбутньому [43].

В Києві є товариство «Аліса» для людей з обмеженими можливостями, яке створило можливості для навчання і роботи своїх клієнтів, заснувавши шість бізнес підприємств: магазин канцтоварів «Аліса»; кафе «Посадена»; торгову фірму «Етіт»; архітектурну фірму «Інсторм»; рекламне агентство «Моностат»; спортивні приміщення для навчання дітей бойовим видам мистецтв.

У Житомирі при громадській організації «Місія Самаритян на Україні» працює цех з виготовлення виробів з металу (решітки, ворота і т.д.). У селі Плоске Кіровоградської області знаходиться Центр реабілітації наркоманів «Повернення до життя». Тут же окремо проживають п'ятеро співробітників. Сімдесят відсотків мешканців центру – ВІЛ-позитивні. Мешканці центру виготовляють бетонні шашки, які використовуються в основному для мощення тротуарів. Частина доходів йде на їх утримання в центрі, а решта грошей заощаджується, з метою розширення виробництва. «Ми створили це підприємство, щоб стати, врешті-решт, незалежними від державного фінансування і донорської допомоги», – говорить директор центру «Повернення до життя» Олександр Остапов.



Львівська організація «Оселя» дає бездомним дах над головою і одночасно залучає їх до роботи по реставрації меблів, які потім виставляються на аукціон (якщо меблі були передані організації як пожертвування) або продаються. Одержані кошти йдуть на фінансування притулку і заробітну плату співробітникам.

У Луганську декілька ВІЛ-інфікованих жінок шиють одяг за індивідуальними замовленнями. Соціальний ефект в даному випадку полягає в тому, що люди дістають можливість заробляти гроші своєю працею в суспільстві, яке негативно відноситься до них і ущемляє їх права. Завдяки соціальному підприємництву з'являються нові ринки, можливості і перспективи [21].

У Львові недержавна організація «Дерево життя», що працює з людьми, у яких порушений слух, спільно з комерційною фірмою зайнялася виробництвом аудіокниг високої якості. Вони мають підвищений попит у споживачів. В результаті вдалося створити новий сегмент ринку. За рахунок доходів з продажів «Дерево життя» вже профінансувало видання трьох нових книг. Крім того, що організація продає аудіокниги в книжкових магазинах Львова і на місцевих ринках, вона безоплатно передає аудіофайли і книги у всі бібліотеки для глухих людей в області.

В Україні діє проект Британської Ради «Сприяння розвитку соціального підприємництва» за партнерської підтримки фонду «Східна Європа», компаній PricewaterhouseCoopers та «Ерсте Банку». Цілі проекту – поширення нової ідеї в українському суспільстві, а також надання необхідної допомоги підприємцям для успішного старту соціального бізнесу.

Загалом за час роботи цього проекту з 2010 по 2016 рік було проведено ряд тренінгів по розвитку соціального бізнесу в Києві, Донецьку, Львові, Одесі, Сімферополі та Севастополі, Миколаєві, Житомирі і у Боярці. При цьому, тренінги та програми, що проходили в Севастополі, Миколаєві, Житомирі та Боярці відбувалися за ініціативи місцевої громади, бізнесу чи державних органів.

На початку 2011 року відбувся відкритий конкурс (всього було подано 250 заявок), за підсумками якого організатори відібрали 80 учасників в трьох регіонах України - Львівській, Донецькій областях і в Криму. Учасники проекту пройшли програму навчання та тренінгів, розроблену за участю успішних підприємців з Великобританії, отримали юридичну та консультаційну підтримку експертів, а також розробили бізнес-плани власних підприємств. За результатами конкурсу було відібрано чотири кращих бізнес-плани, які найбільш повно відповідали всім заявленим критеріям і які матимуть подальшу підтримку організаторів.

Так, в м. Новоазовськ Донецької області ТОВ «Медичний реабілітаційний центр «Здоров'я» розробило план, реалізація якого розширить спектр медичних послуг для реабілітації пацієнтів з ураженнями центральної та периферійної нервової системи, включаючи надання їм соціальної та психологічної допомоги.

Проект передбачає працевлаштування безробітних та людей з обмеженими можливостями. Частина прибутку від надання платних послуг буде спрямована на реалізацію безкоштовних реабілітаційних програм для дітей, хворих на сколіоз та ДЦП, з сімей з низьким рівнем доходів.

Громадська організація «Євпаторійський інформаційно-консультаційний центр» запропонувала проект по створенню ТОВ «Перспективний центр» у с. Молочне Сакського району АР Крим. Розвиток туризму (створення туристичного продукту «ночівля + сніданок» із зануренням відпочиваючих в сільський побут) дозволить створити нові робочі місця, більш повно використовувати людський потенціал і природні ресурси регіону. Частина прибутку ТОВ «Перспективний центр» буде відраховуватися на реалізацію програм, спрямованих на навчання сільського населення навичкам ведення бізнесу та фінансової грамотності. У м. Броди, що на Львівщині, науково-виробниче об'єднання «Дитяча надія» планує створити Центр екологічного землеробства для вирощування, переробки та реалізації екологічно чистої продукції, поширити досвід ведення органічного

землеробства серед населення за допомогою проведення навчальних і рекламних заходів. Проект передбачає працевлаштування молодих людей з обмеженими можливостями, а також членів їх сімей [43].

Як ми бачимо, соціальне підприємство – це реальне, прибуткове підприємство, яке бере на себе місію та завдання – вирішити конкретні проблемні моменти у житті суспільства. На сьогодні, соціальне підприємство є популярним рухом підприємства, це є дуже гарною тенденцією, адже підприємці навчилися не тільки отримувати фінансовий прибуток, але й з користю вести свою діяльність.

### 1.3 Світовий досвід створення та функціонування соціальних підприємств на засадах управління грантовими проектами

В країнах Північної та Південної Америки соціальним підприємництвом називають підприємницьку діяльність неприбуткових організацій, дохід від якої спрямовується на реалізацію статутних цілей організації.

Передбачається, що місія і статутні цілі ОГС спрямовані на вирішення соціальних проблем, надання послуг цільовій групі, заради якої створювалася організація, та поліпшення їхнього життя. Суб'єктами соціального підприємництва, в переважній більшості, є неприбуткові організації.

В США існують сильні традиції самоорганізації населення, тому й більшу частину соціальних проблем успішно вирішують ОГС, отримуючи на це фінансування від цільової групи, населення, держави та донорів.

В Європейських країнах соціальне підприємництво визначається більше як бізнес із соціальною місією. На відміну від звичайного підприємництва, на перше місце стає соціальний аспект, або соціальний ефект від підприємницької діяльності, а потім фінансова ефективність [46].

Важливим критерієм соціальних підприємств в Британії, наприклад, є колективна форма власності та діяльність в інтересах територіальних громад.

Таким чином, суб'єктом соціального підприємництва виступають підприємства бізнесу з вираженою соціальною місією.

Третє визначення соціального підприємництва використовується в більшості міжнародних приватних і громадських фондів, створених задля розвитку та підтримки цього напрямку соціально-економічної діяльності. Такі відомі і дієві фонди, як Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (Швейцарія), Skoll Foundation (США) і Ashoka Foundation (Індія), визначають соціальне підприємництво радше як інноваційну підприємницьку діяльність задля соціальних перетворень в суспільстві та громадах. Відмінністю такого підходу є те, що на перше місце виходить лідер - соціальний підприємець.

Діяльність багатьох організацій - це пошук соціальних новаторів по всьому світу, створення сприятливих умов для їхньої праці, підтримка і визнання. Переважно суб'єктом соціального підприємництва у такому випадку є людина та її діяльність. Форма організації не настільки важлива і може відрізнятися - від ініціативної групи в громаді до приватного бізнесу або науково-дослідного інституту. Тож соціальне підприємництво – діяльність неприбуткової організації заради самофінансування [29].

За кордоном соціальне підприємництво – це можливість працювати на користь суспільства та з користю для своєї справи. Такий різновид бізнесу підтримується державою і не має проблем зі збутом товарів і послуг.

Соціальне підприємництво відповідає таким критеріям:

- стимулює вирішення соціальних проблем суспільства/населення або його окремих категорій;
- побудоване як рентабельний бізнес (має прибуток);
- не менше 10% прибутку витрачається на благодійні, соціальні цілі.

Передумовою для створення соціального підприємства є відповіді на кілька важливих питань:

- а) чи можна проблему вирішити за допомоги підприємницьких підходів;
- б) наявні ресурси для початку справи;

в) що реально потрібно у цій місцевості і що можемо робити найкраще.

Якщо подивитися на приклади успішних соціальних підприємств в Україні, простежити найбільш популярну сферу діяльності важко. Бізнеси, які створювалися для працевлаштування вразливих груп населення, враховували освіту, кваліфікацію, професійні навички цих людей, можна побачити розмаїття ідей, починаючи від виробництва продуктів харчування (печиво, сири, ягоди, піца, кава) до надання бухгалтерських послуг [8].

Відомі приклади соціальних підприємств і у сільському господарстві, і в ресторанному бізнесі, і у виробництві. Оскільки соціальне підприємництво – це бізнес, тож усі правила бізнесу ніхто не відміняв: пошук ринкового сектору, маркетингові дослідження, конкуренція, інвестиції тощо.

Актуальними напрямками соціального бізнесу сьогодні можуть бути:

- екобудівництво;
- екодизайн і пермакультурний дизайн для дому та бізнесу;
- виготовлення та продаж органічної і веганської їжі;
- переробка відходів;
- впровадження альтернативних джерел енергії та підвищення енергоефективності.

Найпопулярніший соціальний бізнес за кордоном:

#### 1. Виробництво сувенірів та народні промисли.

Приклад: Ten Thousand Villages [www.tenthousandvillages.com](http://www.tenthousandvillages.com). Засновниця Рут Байлер почала продавати вироби майстрів з Пуерто Ріко на капоті свого автомобіля та агітувати американців підтримувати жінок-майстринь задля покращення їхнього матеріального стану. Сьогодні компанія надає можливість тисячам майстрів з 38 країн світу продавати свої роботи у 390 крамницях у США та Канаді. Прибуток 2011 року – \$1 млн.

#### 2. Кооператив Працівників.

Приклад: Suma Wholefoods [www.suma.coop](http://www.suma.coop) є найбільшим кооперативом працівників у Великій Британії, у якому працює 150 людей. Усі отримують рівну оплату, кооператив демократично управляється своїми

членами. Suma повністю застосовує демократичну систему управління, яка не обмежується звичними поняттями ієрархії. Підприємство належить усім та управляється усіма. Усі отримують однаково та спільно виконують необхідні роботи, якими б вони не були. Підприємство виготовляє дитяче вегетаріанське харчування, включаючи веганське, сир, масло, молоко. А також заморожену їжу, зокрема веганські бургери та морозиво. Кооператив випускає подарунки, екологічні засоби для догляду за тілом та засоби для чищення.

Suma використовує 100% електроенергії з поновлюваних джерел. Датчики руху вимикають світло, коли працівники виходять з кімнати, працівники спільно користуються гібридним автомобілем, пластмасові та картонні упаковки забираються від клієнтів і повторно використовуються або переробляються. Харчові відходи перетворюють на компост; багато дерев висаджують, щоб отримати вуглецево-нейтральний стан [31].

### 3. Соціальний забудовник.

Coin Street Community Builders (CSCB) [www.coinstreet.org](http://www.coinstreet.org) є соціальним підприємством та девелоперським трестом, який намагається зробити Лондонський район South Bank кращим місцем для проживання, роботи та перебування. Починаючи з 1984 року CSCB перетворило занедбані 13 акрів землі на процвітаючу околицю. Все почалося з того, що в 1993 році Правління Coin Street Community Builders, Житловий Кооператив Coin Street та Трест Coin Street домовилися про спільні цілі та завдання у своїй діяльності. Вони будують спортивні і культурні центри для дітей, громадські простори, магазини, заклади харчування.

### 4. Догляд удома.

Care and Share Associates (CASA) [www.casaltd.com](http://www.casaltd.com) є провідним соціальним підприємством Великої Британії, яке займається доглядом удома. Підприємство належить його членам. П'ять структурних одиниць CASA надають більш ніж 13 000 годин догляду за літніми людьми на тиждень. CASA та всі структурні одиниці належать членам цього соціального

підприємства. CASA розглядається міністерством охорони здоров'я як соціальне підприємство-новатор у галузі охорони здоров'я/догляду вдома. Місія підприємства полягає у тому, щоб брати на себе частину ринку соціальної опіки від міністерства охорони здоров'я та у тісній співпраці з громадським сектором конкурувати з приватним сектором. Це досягається за рахунок широкого застосування успішних соціальних моделей підприємства, що працює у сфері охорони здоров'я та соціальної опіки.

#### 5. Об'єднання рибалок.

Інтернет-компанія Lonxanet [www.fundacionlonxanet.org](http://www.fundacionlonxanet.org), Іспанія об'єднує рибалок і створює ефективний рибний ринок починаючи з 2001 року. Компанія вирішує такі соціальні проблеми:

1. Покращення соціально-економічного становища риболовецьких громад;
2. Раціоналізація ланцюжка ціноутворення і вдосконалення ринку морепродуктів в інтересах виробника і кінцевого споживача;
3. Відновлення морської екосистеми у місцях традиційного і активного риболовного промислу;

#### 6. Органічне виробництво.

Мережа підприємств органічного сільськогосподарського виробництва для соціальної і трудової реабілітації вразливих категорій населення Jardins de Coscagne [www.reseaucoscagne.asso.fr](http://www.reseaucoscagne.asso.fr) (Сади Кокані), Франція, створена у 80-х роках для працевлаштування людей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Створена мережа продаж «прихильним споживачам», які беруть на себе зобов'язання купувати щотижня визначені обсяги продуктів у довготривалій перспективі. У 1999 році була створена мережа «Садів Кокані». На сьогодні таких підприємств понад 120 по всій Франції. Тут працевлаштовано понад 4000 осіб, споживачами стали понад 22 000 сімей [48].

Задля того, аби соціальне підприємництво розвивалося та приносило якомога більше користі для суспільства треба напрацьовувати партнерські стосунки із іншими громадськими організаціями та інституціями підтримки

бізнесу. Безперервною є діяльність – пошук додаткового фінансування від донора, або інвестора (Додаток Б).

У сучасному суспільстві все більшою популярністю користується ідея того, що бізнес повинен частину свого прибутку витратити в інтересах суспільства, наприклад на соціальні програми. Компанія, що бажає розширювати свій бізнес, рано чи пізно зіткнеться з артикульованим запитом громадськості на реалізацію тих чи інших соціальних проєктів.

Отже, для компанії більш вигідно передбачити подібний запит. Для цього необхідно мати інформацію про потреби, які цікавлять соціальні групи. При цьому компанія здатна сформуванати у суспільства необхідну для себе потребу, яку сама ж і готова задовольнити. Це здійснюється в ході спеціалізованих PR-кампаній.

Реалізація соціальних проєктів дає компанії наступні вигоди:

- економічні. Соціальний проєкт може приносити прибуток;
- тактичні. Освітлення проєкту ЗМІ буде значно дешевше, ніж пряма реклама на телебаченні, радіо, в пресі;
- стратегічні. Компанія формує імідж соціально відповідального бізнесу, готового вирішувати чужі проблеми.

Можна виділити основні цілі, якими керується компанія в ході реалізації подібного проєкту: по-перше, бажання нести добро, по-друге, переслідування власної вигоди, однак при цьому можливе гармонійне поєднання цілей. Як бачимо, з прикладу світових соціальних підприємств, соціальний ефект та значимість є передусім.

Світові соціальні підприємства мають схожість із національними соціальними підприємствами та проєктами, які вони реалізують. Ці характерні ознаки є невід’ємною складовою якісного виконання поставлених цілей. Найголовнішою ознакою проєкту є його часові рамки, які є важливими, беручи до уваги поставлені цілі та планування активностей.



Життєвий цикл проекту – це період між моментом появи проекту та моментом його закриття. За класифікацією Світового банку, життєвий цикл проекту поділяють на фази:

1) доінвестиційна фаза:

- аналіз інвестиційних можливостей;
- попереднє техніко-економічне обґрунтування;
- розробка бізнес-плану.

2) інвестиційна фаза:

- розробка проектної документації;
- проведення торгів і укладання контрактів;
- організація закупівель і постачання;
- матеріалізація (виконання) проекту.

3) експлуатаційна фаза:

- завершення проекту;
- відчутна ефективність пророблених дій, конкретний/відчутний результат;
- розширення виробництва, інновації.

Структура і середовище проекту для світових успішних соціальних підприємств є запланованою та чітко проаналізованою частиною успішної реалізації проекту[38].

Структура проекту – це організація зв'язків і відносин між його елементами.

Види структур управління проектами:

- функціональна;
- матрична;
- проектна.

Середовище проекту – це зовнішні та внутрішні чинники впливу на його підготовку і реалізацію.

Чинники зовнішнього проектного середовища:

- політичні;

- економічні;
- суспільні;
- правові;
- науково-технічні;
- культурні;
- природні.

Чинники внутрішнього проектного середовища:

- стиль управління;
- методи управління;
- професіоналізм;
- відносини між учасниками проекту;
- засоби комунікації та інші.

За даними програми Європейського Союзу (Black Sea Basin Programme), перш за все, для успішної реалізації соціального проекту потрібно чітко визначити учасників проекту [44].

Учасники проекту:

Замовник – це фізична або юридична особа, яка вкладає у проект власні або позичені кошти і приймає рішення щодо термінів реалізації проекту, його вартості та контролю якості.

Інвестор – це особа або організація, яка фінансує проект.

Проектувальник – це проектна організація, яка розробляє проектно-кошторисну документацію.

Постачальник (генеральний постачальник) – це організація, яка здійснює ресурсне забезпечення проекту.

Підрядчик (генеральний підрядчик) – це юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту.

Консультант – це фірма або спеціаліст, який на контрактних умовах надає учасникам проекту консультаційні послуги.

Керівник проекту (проект-менеджер) – це юридична особа, якій замовник делегує повноваження з управління проектом.

Проектна команда – це організаційна структура, яку очолює керівник проекту.

Можемо побачити, що світові критерії до планування та реалізації проекту соціальним підприємництвом є схожі із Українськими. Світова практика реалізації соціальних проектів виявляє таку специфіку проектної діяльності на базі соціальних підприємств.

Проект (з латинської мови «кинутий вперед») – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, протягом обмеженого часу при обмежених фінансових, трудових і матеріальних ресурсах.

Спільні ознаки проектів:

- спрямованість на досягнення поставлених цілей;
- координоване виконання взаємозалежних дій;
- обмеженість у часі;
- унікальність.

Класифікація проектів:

1. За термінами реалізації.

- короткострокові (до 1 року);
- середньострокові (1 - 3 роки);
- довгострокові (понад 3 роки).

2. За масштабами у міжнародній практиці.

- малі (найчастіше зустрічаються до 50 000 євро);
- середні;
- великі;
- грандіозні.

3. За складністю.

- прості;
- мультипроекти;
- мегапроекти.

4. За видами.

- комерційні;
- некомерційні.

#### 5. За характером і сферою діяльності.

- промислові;
- економічні;
- організаційні;
- дослідницькі.

#### 6. Багато партнерські проекти.

#### 7. Бездефектні проекти.

#### Функції проектної діяльності:

Функція управління часом включає: визначення робіт і їхньої тривалості, строків початку і завершення проекту, його частин, найважливіших (контрольних) подій і кожну з виконуваних робіт, мінімізацію (оптимізацію) тимчасових характеристик; раціональне використання резервів часу, контроль за розвитком проекту за його тимчасовими характеристиками; прогнозування термінів завершення робіт, етапів і проекту в цілому; прийняття рішень щодо ліквідації небажаних тимчасових відхилень. Функція управління часом реалізується за допомогою процесів тимчасового аналізу проекту і його частин, календарного планування робіт, контролю графіків виконання робіт, їх актуалізації та коригування.

Функція управління вартістю включає планування ресурсів, попередню оцінку витрат, пов'язаних із проектом, визначення кошторису витрат, грошових потоків, прогнозування прибутків, контроль витрат й надходження коштів і прийняття рішень за випадків перевищення витрат та інших відхилень від фінансових планів. Головним завданням управління вартістю є дотримання бюджетних рамок проекту й одержання передбаченого прибутку від його здійснення. Управління ризиком – це система методів прогнозування, аналізу, оцінки, попередження виникнення ризикових подій;

вживання заходів щодо зниження ступеню ризику протягом життя проекту й розподілу можливого збитку від ризику між учасниками проекту.

Функції управління людськими ресурсами в проекті включають визначення потреби, чисельного і кваліфікаційного складу персоналу на всі періоди часу здійснення проекту; пошук і відбір кандидатур, оформлення прийому на роботу і звільнення; планування і розподіл робітників по робочих місцях; організацію навчання і підвищення кваліфікації; установлення відповідальності; створення умов і робочої атмосфери для колективної роботи; попередження й вирішення конфліктів, що виникають; питання оплати та ін. Управління персоналом повинно бути спрямоване на оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення мети проекту [18].

Функції управління контрактами й поставаннями в проекті включають процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і термінів роботи, що залучаються за контрактом суб'єктів; підготовку контрактних пропозицій; вибір контр-агентів і постачальників шляхом торгів, конкурсів, тендерів та ін.; підготовку документації на укладання контрактів; контроль за ходом їх виконання; закриття й розрахунок по завершених контрактах.

Функції управління комунікаціями проектом, змістом якої є розробка, організація й контроль процесу інформаційного обміну за допомогою різноманітних засобів. У цю функцію управління звичайно включають процеси збору, передачі, сортування, відображення та інтерпретації інформації, необхідної та достатньої для всіх учасників проекту і його оточення. При цьому враховуються і розрізняються два типи інформаційного обміну: формальний (шляхом використання інформаційних технологій) і неформальний (шляхом міжособистих контактів і різноманітного роду зборів). Управління комунікаціями в проекті тісно пов'язане з управлінням персоналом.

Управління змінами – це всеосяжний інтегральний процес, який має в проекті відношення до всіх внутрішніх і зовнішніх його чинників та впливає на зміни в проекті: прогнозування можливих змін; визначення змін, що вже трапилися; планування впливів на проект, що випереджають; управління внесеними в проект змінами і координація змін за проектом загалом.

Функція управління стосовно до управління проектом означає діяльність команди проекту з управління проектом. Усі функції управління підрозділяють на базові функції:

- управління предметною сферою проекту (змістовна сутність);
  - управління якістю (вимоги до результатів, стандарти);
  - управління тимчасовими ресурсами (бюджет часу);
  - управління вартістю (фінансовий і матеріальний бюджет);
- та функції, що інтегрують:
- управління персоналом проекту (добір, підготовка, організація роботи);
  - управління комунікаціями (моніторинг і прогнозування ходу робіт і результату);
  - управління контрактами (контрактація виконавців, матеріалів та ін.);
  - управління ризиком (зниження рівня невизначеності в проекті).

Будь-яка функція управління складається з п'ятих відносно самостійних видів управлінської діяльності: планування, організації, координації, активізації, контролю. Кожний попередній вид діяльності є необхідною передумовою наступного. Ці п'ять видів виконуються один за одним, доки дана функція не буде цілком втілена. Отже, ступінь повноти реалізації функції управління залежить від комплексності управлінської діяльності.

## Висновки до розділу 1

Останнім часом змінилися пріоритети вкладень фінансових ресурсів, а соціальні проблеми не втратили своєї значущості. У обстановці недофінансування стали з'являтися нові гравці – соціальні організації – які ставлять за мету вирішення тієї чи іншої соціальної проблеми. Виникнення останніх породило і новий механізм їх фінансування.

Головним рушієм соціального підприємництва є ефективне вирішення конкретної соціальної проблеми за профілем підприємства і найбільш дієздатна за мобілізацією необхідних фінансових ресурсів організаційна форма. Остання може варіюватися від неприбуткової до прибуткової.

Соціальне підприємництво для України – явище нове і розвивається поки що завдяки, в основному, не державі або приватним інвесторам, а, швидше, – окремим ентузіастам.

Як виявилось, соціальні проекти займають особливе місце в системі управління компанією. Обсяг і характер соціальних проектів наочно демонструє рівень розвитку соціальної відповідальності компанії.

Ініціаторами участі компанії в соціальних проектах можуть бути:

- окремі працівники (індивідуальна ініціатива);
- спеціалізовані підрозділи (наприклад, PR-служба), в чій функціональні обов'язки входить генерація ідей;
- керівники і власники компанії;
- партнери по бізнесу;
- органи державної влади, стимулюючи участь компанії в соціальному житті суспільства.

Ключем до успіху концепції соціального підприємства в Україні є вироблення національної стратегії розвитку соціального підприємництва, яка дозволила б скоординувати зусилля всіх зацікавлених сторін - підприємців, громадських організацій, донорських структур і держави.

## 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРАНТОВИХ ПРОЕКТІВ, ЯКІ ОРІЄНТОВАНІ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ НА БАЗІ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЦЕНТР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ «ІНІЦІАТИВА»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»

На сьогоднішній день, громадська діяльність є вирішальною діяльністю для розвитку та впровадження європейських, демократичних та соціальних цінностей з боку суспільства, економічної та соціальної діяльності. Громадський сектор найбільш впливає на покращення та вирішення проблем соціуму та його стабільного розвитку. В більшості випадків економічне покращення спричинено діяльністю громадських організацій, які реалізують свою діяльність завдяки імплементації інвестиційних, грантових та інноваційних проектів.

Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами якого є фізичні особи, що об'єдналися для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів.

Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація (засновниками та членами можуть бути виключно фізичні особи) або громадська спілка (засновниками якої є юридичні особи, а членами можуть бути юридичні та фізичні особи).

Громадське об'єднання може здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи або без такого статусу. Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи є непідприємницьким об'єднанням, основною метою якого не є отримання прибутку.



Громадські об'єднання (ГО) утворюються і діють згідно наступних принципів:

- 1) добровільності;
- 2) самоврядування (невтручання органів державної влади або органів місцевого самоврядування в діяльність ГО);
- 3) вільного вибору території діяльності;
- 4) рівності перед законом;
- 5) відсутність майнового інтересу їх членів/учасників;
- 6) прозорості, відкритості та публічності (вільний доступ до інформації про діяльність) [29, 32].

Громадська організація «Центр розвитку соціально бізнесу «Ініціатива» (надалі – ГО «ЦРСБ «Ініціатива») була створена 16 грудня 2013 р. Головною метою є здійснення та захист прав і свобод потенційних підприємців, задоволення суспільних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів.

Провідною діяльністю ГО «ЦРСБ «Ініціатива» є сприяння залученню міжнародної технічної фінансової допомоги (грантів) задля розвитку сталого молодіжного підприємництва в регіоні; сприяти залученню підприємців та їх об'єднань до підготовки та ухвалення владних рішень, що стосуються підприємницької діяльності, на національному та місцевому рівнях; сприяти розширенню участі підприємців та їх об'єднань в обговоренні та вирішенні важливих питань місцевого значення. Залучення уразливих груп населення до вирішення проблем суспільства.

Цілі розвитку соціального бізнесу:

- створення сприятливих умов розвитку соціального партнерства і соціального підприємництва;
- залучення соціально орієнтованого бізнесу до вирішення соціальних проблем в суспільстві;
- популяризація та ефективне просування перспективних і стратегічних проектів та інновацій в соціальній сфері;

– залучення уразливих груп населення до бізнес-середовища.

Завдання соціального бізнесу:

– формування професійної, матеріальної та фінансової стійкості соціально-орієнтованих некомерційних та комерційних організацій;

– організація інноваційного та підприємницького підходу у вирішенні соціальних проблем;

– консультативне, інформаційне та аналітичне супроводження діяльності соціальних підприємців та соціально орієнтованих НГО;

– сприяння у створенні і розвитку інструментів підтримки соціального підприємництва і соціальних інновацій, включаючи всі види ресурсної підтримки.

За період діяльності ГО «ЦРСБ «Ініціатива» було реалізовано наступні проекти:

1. Консульство Федеративної Республіки Німеччина (Програма: проекти з прав людини). Назва проекту: «Школа нових бізнес-ідей для сільської місцевості» (01.03.2017 - 31.08.2017). Бюджет 9 526,72 євро.

2. Посольство Канади в Україні (Програма: Канадський фонд підтримки місцевих ініціатив 2016-2017). Назва проекту: «Бізнес освіта для дівчат, які незабаром вийдуть з в'язниці» (15.07.2016 - 28.02.2017). Бюджет 10 219,00 канадських доларів.

3. Спів партнер у програмі: Спільна операційна програма басейну Чорного моря (CerTour - Quality Certification System in Agrotourism, BI-Net – «Black Sea BI-NET»). Допомога у розробці програми тренінгів, організації комунікаційних заходів з бізнес-інкубаторами, розробка керівних принципів та методичних рекомендацій для об'єктів соціального бізнесу. В результаті було створено близько 800 додаткових робочих місць, збережено близько 1200 робочих місць.

4. Участь у Форумі Чорноморських неурядових громадських організацій 2016 року IX та 2017 року X та частина робочої групи з розробки

інструментарію ефективного сталого розвитку для країн Чорноморського регіону. Вирішення проблем фінансування та інвестування проектів.

5. Участь у якості півфіналіста у конкурсі соціальних інновацій в рамках Європейської комісії.

6. Участь у Європейській Соціально-інноваційній академії та конкурсі грантових проектів в Берліні, Німеччина (Назва презентованого проекту: «Школа агротуризму для внутрішньо переміщених осіб»).

У сфері консультаційної діяльності ГО «ЦРСБ «Ініціатива надає безкоштовні консультації з питань одержання фінансової допомоги, розробки бізнес-планів, організації власної справи та інших питань, пов'язаних з веденням бізнесу, проводяться виїзні консультативно-тематичні семінари для суб'єктів підприємницької діяльності та громадські обговорення.

У рамках реалізованих проектів були залучені наступні категорії населення:

- внутрішньо переміщені особи з Луганської та Донецької областей та АР Крим;
- люди з обмеженими можливостями;
- безробітні;
- студенти;
- ув'язнені / колишні ув'язнені;
- ЛГБТ спільнота;

В результаті плідної співпраці з зарубіжними донорами грантових програм було розроблено та розповсюджено: методичні рекомендації про те, як створити успішний конкурентоспроможний бізнес у сільській місцевості; дослідження про причини безробіття серед колишніх ув'язнених та подолання негативного та стереотипного ставлення до уразливих груп населення; було сформовано список організації та угруповань, які займаються жіночим підприємництвом та допомагають жінкам-підприємцям розвивати бізнес; розроблено дослідження про провідні види бізнесу у країнах Басейну Чорного моря.

Базуючись на досвіді організації було розроблено підхід до визначення терміну «соціальне підприємництво». Соціальне підприємництво – підприємницька діяльність, націлена на вирішення проблем суспільства та заохочення соціальних верств населення (уразливих груп населення) до активної прибуткової/частково-добровільної діяльності, яка має на меті громадську та соціальну вигоду.

Характеристики і ознаки такої діяльності:

- вирішення/пом'якшення існуючих соціальних проблем, також стійкі позитивні та відчутні соціальні результати;
- інноваційність підходу – використання унікальних / нових підходів, які дозволяють збільшити, або якісно покращити соціальну дію;
- фінансова стійкість – стабільність соціального підприємства;
- масштабність і розповсюдження ефекту – це є збільшення масштабу діяльності соціального підприємства;
- оцінка дій – самостійна оцінка ризиків, а також етапів їх вирішення, висування прогнозів.

Сьогодні все частіше можна зустріти висвітлення активної діяльності громадських організацій, як авторів проектів, проведення соціальних заходів, що вирішили конкретну проблему району, міста, та навіть країни.

Адже, громадські організації являють собою одну з найбільш оптимальних правових форм для допомоги громадянам у вирішенні їх спільних проблем, відстоюванні спільних інтересів.

Законом громадське об'єднання визначається як добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів.

Організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива», спричиняє наступні дії:

- 1) знайомства:

ГО об'єднує людей, де можна зустріти однодумців-початківців, досвідчених спеціалістів у галузі, інвесторів або інших зацікавлених осіб, які шукають перспективні проекти.

#### 2) комунікації:

Обмін досвідом між учасниками може бути надзвичайно цінним для кожного з членів. Можливість взяти участь в обговоренні або виставити на обговорення власний проект чи питання дають підґрунтя для виявлення раніше непомітних проблем, пошуку нових підходів та рішень.

#### 3) допомога:

Допомога може мати різноманітний вираз: організація навчальних занять; отримання консультацій від спеціалістів; пошук професіоналів, яких не вистачає для реалізації проекту; організація заходів для збору коштів; пошук інвесторів; створення бібліотечних фондів; підготовка кадрів; сприяння в отриманні можливості стажування.

#### 4) соціальний ефект:

Не менш важливим аспектом виступає також популяризація мети ГО. Одна лише наявність організації відповідної направленості дає перспективній молоді розуміння, що у своїх прагненнях вони не самотні. Створення сприятливого клімату для зародження та розвитку інновацій дає перспективу у формуванні стартап-екосистеми в Україні.

В Україні існує багато видів громадських організацій. Це професійні спілки, жіночі, молодіжні, ветеранські, дитячі організації, наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні об'єднання громадян, творчі спілки, земляцтва, фонди, асоціації тощо. Вони можуть мати різні назви: організація, об'єднання, спілка, товариство, клуб, гурток, рада, фонд, асоціація тощо. Організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» має на меті саме розвивати інноваційний соціальний бізнес, як перспективний сектор розвитку економіки та держави в цілому.

Суттєвою і навіть знаковою особливістю сучасних українських ГО є їх фінансова залежність від організацій-донорів.

Діяльність організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» була б неможливою без підтримки фінансової та інформаційної підтримки міжнародних донорів, зокрема:

- Friedrich Ebert Stiftung,
- Konrad Adenauer Foundation,
- делегації Європейської Комісії в Україні,
- Freedom House,
- USAID Agency,
- McArthur Foundation,
- Міжнародного Фонду «Відродження» (фонд Дж. Сороса),
- Фонду Євразія,
- Фонду Східна Європа,
- C.S.Mott Foundation,
- Know-How Fund,
- World Bank,
- Міжнародного Медіа Центру (ММЦ) — Інтерньюз,
- Counterpart International,
- Посольств США, Великої Британії, Нідерландів, Канади тощо.

Громадські організації створюються без мети отримання прибутку. За своєю суттю та призначенням будь-яке суспільне об'єднання є некомерційним, що не орієнтоване в першу чергу на прибуток, а функціонує для зовсім інших цілей. Але це не є благодійною діяльністю.

Таким чином, кошти, що вдається залучити, можуть бути використані для досягнення мети громадського об'єднання в їх повному обсязі.

В деяких країнах громадські організації реєструвати непотрібно, наприклад – у Франції. В Україні реєстрація обов'язкова.

Основні напрямки роботи організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»:

- проведення соціальних, а також освітніх заходів (лекцій, семінарів і тренінгів) спрямованих на розвиток бізнесу в Україні;

– учасники організації можуть пропонувати власні проекти і разом їх реалізувати;

– пошук донорів та інвесторів задля отримання фінансування.

Ресурси організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива».

Офіс – нежитлове приміщення у місті Запоріжжя, де активісти та економічні професіонали працюють, проводять зустрічі, відкриті заходи;

Основним ресурсом є команда експертів та менторів;

Люди-члени організації належать до з різних сфер, але всі мають на меті написання та реалізація проектів з розвитку інноваційного та соціального бізнесу та транскордонного співробітництва.

Протягом п'яти років, організація написала більше 800 проектів, які були направлені до провідних європейських та міжнародних донорів та інвесторів. Проекти були різної спрямованості, але всі вони описували вирішення проблем бізнесу та створення мікро, малого та середнього соціального бізнесу.

Девіз організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»: «Громадська діяльність – це сукупність заходів, які дають змогу впливати на політику, економіку та життя кожної людини».

У діяльність організації «ЦРСБ «Ініціатива» вкладається дуже широке коло питань, у вирішенні яких також може взяти участь громада, суспільство, різні оформлені ініціативи. Ця діяльність значною мірою може бути пов'язана з контролем над владою різного рівня, з пропонуванням рішень, яких би хотіла громада від влади, це адвокатування відповідних рішень, який може навіть передбачати тиск на владу. Це три сфери діяльності: пропозиції, контроль, тиск. Ну, і можна говорити про тематику такого роду ініціатив. А вони, власне, безмежні, як і прояви самого громадянського суспільства. Сформована коректна, конкретна програма, яка надається різним ініціативам, громадським організаціям, взагалі усім, хто хоче щось робити, але ще певною мірою не знає, як це робити. Тоді приходиться розуміння, що таке демократія участі, які процедури, механізми, що ґрунтуються на

українському законодавстві, починаючи зі статутів ЗМІ і закінчуючи громадськими експертизами, проведенням місцевих зборів, розвиток молодіжного підприємництва чи інших ініціатив. Це сукупність найрізноманітніших інструментів, які дають змогу чинити вплив громади на політику.

Форми демократії є схожими в різних країнах, не тільки в європейських. Це просто момент організації взаємин між владою, суспільством, засобами масової інформації. Звичайно, після революції гідності ми спостерігаємо значною мірою народження нових ініціатив, відбувається сплеск громадської активності. І, власне, це треба підтримувати, розвивати і надавати додаткові інструменти та розуміння, як ці інструменти використовувати у розвитку демократії участі або місцевої демократії.

Власне, якщо говорити про демократію участі, то це явище було поширене ще у 60-ті роки минулого століття. Насправді це зв'язки між різними групами, ініціативами у позитивному сенсі, які дозволяють досягати нової якості суспільства та певної мобілізації його на позитивні зрушення. Щодо різниці між іноземною діяльністю та українською, то в Україні не все так просто. Це може бути пов'язане із питаннями підтримки, фінансування різних ініціатив. Тому що у нас існують проблеми стосовно державного фінансування діяльності такого роду. У нас є певна інертність, вона притаманна як самим громадянам, так і владі. Громадська діяльність – це цілий комплекс управлінських питань.

Для того аби створити громадську організацію, потрібні збори, члени громадської організації, потрібні засновники. Якщо громадська організація бажає розвиватись, вона повинна оформлювати ініціативи у вигляді стратегій діяльності чи то проекту, шукати на це ресурси, не тільки фінансові, звісно.

Громадська діяльність – це цілий комплекс тих управлінських питань, які можуть виникнути. Звичайно, формальні процедури мають бути задіяні. Зараз навіть є можливість для ведення з боку громадських організацій господарської діяльності. Якщо доходи від неї спрямовувати на розвиток



організації, то це вважається діяльністю, яка не потребує оподаткування. Часто поняття громадської діяльності у нас трактують вузько. Насправді в Україні, порівняно з країнами, де така діяльність більше розвинена і де більш розвинуте та структуроване громадянське суспільство, де людина може одночасно входити до кількох громадських організацій, платити внески, відсоток таких людей набагато нижчий, аніж в інших країнах. Звичайно, можна обрати громадську діяльність і зробити її сенсом свого життя. А тому потрібно обирати відповідного рівня громадські організації або самим їх створювати. Але якщо подивитись на соціологічні дослідження, різні групи людей можуть трактувати свою громадську діяльність тільки як право голосування на виборах чи щось подібне. З приводу вже повноцінної громадської діяльності, яка полягає у контролі, впливі на політичну верхівку, то є різні форми участі. Тут все залежить від вибору людини – вона хоче це робити системно або стихійно робити те, що дозволяє їй пряме громадянське право. Люди можуть активно долучатись до вже існуючих ініціатив [10].

Також можна співпрацювати з політичними партіями, адже вони певною мірою є частиною громадянського суспільства. Але у них інші засоби досягнення своїх прагнень, вони мають безпосередній зв'язок із владою. А громадські організації не йдуть у владу, вони перебувають або поруч із владою, або над нею [13, с. 34].

Організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» має такі структури:

1. Аналітично-інформаційний відділ.

Цей відділ займається бізнес-плануванням та аналізом майбутніх грантових проектів, а також пошуком міжнародних донорів. Головною направленістю цього відділу, у відсотках 55% робочого часу (це найголовніша діяльність роботи організації, адже планування та пошук фінансування є невід'ємною частиною існування організації). Аналіз, в основному, відбувається за наступними елементами:

- реальність бізнес-проекту;

- відповідність пріоритетам програми та донорського направлення;
- стійкість проекту;
- можливість співфінансування та власного внеску організації;
- аналіз бенефіціарів та зацікавлених сторін проекту;
- масштабність бюджету;
- аналіз ліній бюджету;
- вимірюваність результатів проекту;
- аналіз ризиків проекту;
- аналіз існування («життя») проекту після донорського фінансування;
- пошук нових донорів.

## 2. Логістичний відділ.

Цей відділ функціонує, у відсотковому співвідношенні на 7 %. Він є важливим, але тільки на момент реалізації проектної активності. Він включає в себе наступну діяльність:

- організація тренінгів/семінарів/дискусій/публічних заходів (оренда зали, організація coffee-breaks, квитки, щоб дістатися до заходу та добові під час заходів);
- кореспонденція з бенефіціарами, зацікавленими сторонами, спікерами, тренерами, донорами.

## 3. Комунікативний (міжнародний відділ).

Цей відділ постійно є діючим та, у відсотковому співвідношенні займає 38% робочого часу організації. Цей відділ проводить непереривну роботу комунікації з міжнародними аудиторами, технічними відділами, офісами підтримки та міжнародними глобальними мережами.

На сьогодні цей відділ веде активну комунікацію з представниками та технічними відділами організацій:

- LEXEXPERT audit company of Black Sea Basin Programme;
- Erasmus for Young Entrepreneur`s Support Office Team;
- Joint Management Authority of Black Sea Basin Programme;
- Joint Technical Authority of Black Sea Basin Programme;

– Control Contact Point of Black Sea Basin Programme;

Організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» активно співпрацює та допомагає (інформаційно) у професійній діяльності багатонаціональним підприємствам.

Провідну роль у міжнародному бізнесі відіграють транс-національні корпорації (ТНК), або багатонаціональні підприємства (БНП). Нині не існує жодного загальноприйнятого визначення БНП, зокрема деякі економісти вважають, що це великі, домінуючі у своїй галузі фірми, які займаються міжнародною діяльністю, інші переконують, що ТНК — лише фірми, які мають власність у більш ніж одній країні. Розрізняють також поняття «транснаціональна корпорація» (ТНК — transnational corporation) і «багатонаціональна кор-порація» (БНК — multinational corporation) — за критерієм походження (ТНК — з однієї країни, БНК — кількох). Як бачимо, навіть назва викликає суперечки. У сучасній науковій літературі найпоширенішою є точка зору «класиків» міжнародного менеджменту Р. Вернона і Л. Уеллса, які розкрили поняття БНП (multinational enterprise — MNE) досить чітко. На їхню думку, БНП — це компанії, «утворені з групи філіалів, які розташовані в різних країнах і мають такі ознаки: об'єднані відносинами спільної власності, засновані на спільному використанні ресурсів, таких як гроші і кредит, інформаційна система, торговельна марка та патенти, підпорядковуються певній спільній стратегії». Багатонаціональні підприємства стикаються з різними проблемами при вступі до країн, що розвиваються, включаючи потребу адаптувати свої бізнес-моделі до культурних, економічних, інституційних та географічних особливостей місцевих ринків.

В цьому їм допомагають громадські організації та організації підтримки бізнесу (державні, комерційні). Там, де їм не вистачає матеріальних ресурсів або нематеріальних знань, необхідних для вирішення цих проблем, багатонаціональні підприємства можуть розглянути можливість

співпраці з некомерційними неурядовими організаціями (НУО), щоб сприяти створенню нових форм створення цінностей.

У таких між секторальних партнерських стосунках сторони надають взаємодоповнюючі можливості на кожному етапі створення ланцюжка створення вартості для розробки продуктів або послуг, які не могли одночасно виробляти, створювати та надавати цінності новими способами при мінімізації витрат та ризиків. Концептуалізація розширює концепцію бізнес-моделі для включення між секторального співробітництва, стверджуючи, що таке партнерство може створити і забезпечити як соціальну, так і економічну цінність, яка може бути взаємно зміцнювальною.

Ми підкреслюємо, зокрема, завдяки компетенції та ресурсів, які НУО можуть принести до таких партнерських відносин, включаючи ринкову експертизу, аналіз клієнтів, аналіз громадянського суспільства та доступ до місцевої експертизи та систем пошуку, а також розподілу.

Окрім внесення змін до конкретних напрямків діяльності, НУО та компанії можуть запропонувати можливості для виконання вже існуючих бізнес-моделей або навіть, створювати нові та інноваційні багатоорганізаційні бізнес-моделі [7].

Ми підкреслюємо чотири стратегічні вимоги до успіху корпоративних НУО, що розвивають ринкові партнерства – інноваційні комбінації фірмових і неурядових організацій, ресурсів та навичок; важливість створення довіри та відповідність цілям обох організацій; підтримка, розуміння інфраструктури та середовища місцевого бізнесу.

Організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» співпрацювала та продовжує спільну транс-національну роботу з такими організаціями:

– UAB (Організація з обмеженою відповідальністю) "Informacinių technologijų pasaulis", Литва. Ця компанія має напрямок – розвиток альтернативного способу енергетики. Організація «ЦРСБ «Ініціатива» співпрацює в рамках екологічних проектів [www.sauleselektrines.lt](http://www.sauleselektrines.lt)

– Co-living center, Литва. Ця компанія має напрямок – ріелторські послуги. Організація «ЦРСБ «Ініціатива» співпрацює в рамках інноваційних соціальних проектів coliving.lt

– MB Labsamera, Литва. Ця фірма має напрямок – вироблення допоміжної сировини, додаткових технічних запчастин для побутових приладів. Організація «ЦРСБ «Ініціатива» співпрацює в рамках інноваційно-технічних проектів. <https://ameralabs.com>

– SAFOSO, Португалія. Ця організація має напрямок – психологічна підтримка та реабілітація для дітей. Організація «ЦРСБ «Ініціатива» співпрацює в рамках реалізації проектів із залученням уразливих груп населення та організації реабілітаційних активностей. [www.caovida.com](http://www.caovida.com)

Разом із переліченими багатонаціональними компаніями, було залучено 18 000 євро для реалізації спільних соціально-орієнтованих проектів, які сприяють транс-національному співробітництву та кооперації з представниками різних напрямів бізнесу.

Кооперація із переліченими організаціями/компаніями/фірмами – це результат участі у якості спів-партнера з 01.02.2018 до сьогодні (програма завершується 31.01.2020) у програмі Ерасмус для молодих підприємців (Erasmus for Young Entrepreneurs). Це програма, саме стимулює підприємців об'єднуватись задля обміну досвідом та практичними навичками.

## 2.2 Аналіз показників діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»

Неодмінною умовою становлення демократичних держав і формування націй у тій частині світу, яку ми вважаємо найбільш розвиненою та на яку сьогодні орієнтуємося, було становлення і розгортання системи суспільних інститутів, що утворюють громадянське суспільство.

З моменту проголошення України суверенною, незалежною, демократичною, соціальною та правовою державою проблема дослідження особливостей розвитку громадянського суспільства, його інститутів набуває надзвичайної актуальності.

Так, одразу після здобуття незалежності спостерігається активний розвиток громадських організацій, мета заснування та діяльності яких полягає в можливості впливати на розвиток суспільства. В структурі громадянського суспільства починає визначатися громадський некомерційний (або як тепер часто говорять – «третій») сектор, який охоплює сукупність недержавних громадських організацій, що становлять «основу» громадянського суспільства.

Вже 1992 р. приймається Закон України «Про об'єднання громадян», що вводить в правове поле України громадські організації та окреслює їх права та обов'язки. Це значною мірою посприяло стрімкому росту таких організацій а, відтак, і збільшенню можливостей громадян для заснування недержавних, некомерційних, відкритих організацій. Проте, незважаючи на стрімке зростання їх кількості з року в рік, існує безліч проблем, що впливають на їх діяльність, на ефективність здійснення ними своїх функцій, а звідси і на розвиток громадянського суспільства загалом, що, в свою чергу, є гальмівним чинником на шляху демократичного розвитку нашої держави.

Організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» – є повноправною економічною інституцією. Організація має свій статут, команду, баланс, партнерство, власні реалізовані проекти та проекти, які реалізовано у партнерстві (консорціум/спів-партнер).

Громадські організації – невід'ємна складова громадянського суспільства. Вони є добровільними об'єднаннями громадян, що створюються для вирішення громадських проблем та вираження спільних інтересів. В державах розвинутої демократії громадські організації діють в усіх сферах суспільного життя, вносять вагомий внесок в справу загального добробуту і

стабільного поступу, є важливим чинником соціального та політичного життя [15].

Здійснюючи свою діяльність на національному та місцевому рівнях, такі організації є ядром «третього сектору». В їх діяльності втілюються дух і сутність громадянського суспільства, а їх мережі пов'язують його в єдине ціле.

Як вже було зазначено, організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» націлює свою діяльність на реалізацію грантової діяльності та залучення іноземних донорів до фінансування дій організації. Існує чотири основні складові діяльності організації:

- підготовка та пошук донорської організації (фінансування);
- написання проектів, враховуючи критерії та пріоритетний напрямок Інвестора / донора;
- пошук партнерів та реалізація проектів.

За період діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» було написано 785 грантових заявок (проектів) до національних та міжнародних донорів.

Таблиця 2.1 – Кількість поданих грантових заявок

1	2	3	4
Рік	Кількість заявок	Направленість Заявок	Направленість донора
2014	38	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення уразливих груп населення до бізнесу;</li> <li>- Юридичні аспекти ведення бізнесу;</li> <li>- Співпраця із країнами Східного партнерства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток грамотності серед населення;</li> <li>- Співтовариство та співпраця між країнами;</li> <li>- Допомога у створенні осередку культури для молоді.</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
2015	107	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Транскордонне співробітництво;</li> <li>- Екологічний туризм;</li> <li>- Агротуризм/розвиток спільних критеріїв для агротуризму;</li> <li>- Доступ до публічної інформації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нові види туристичного бізнесу;</li> <li>- Гендерна рівність.</li> </ul>
2016	330	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Співпраця з інституціями розвитку бізнесу;</li> <li>- Залучення людей з обмеженими можливостями до бізнесу;</li> <li>- Бізнес з альтернативної енергетики;</li> <li>- Молодіжне підприємництво;</li> <li>- Гендерна рівність у підприємстві.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Співпраця з уразливими групами населення;</li> <li>- Екологічні інноваційні ідеї;</li> <li>- Обізнаність/грамотність персоналу;</li> <li>- Громадська обізнаність.</li> </ul>
2017	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Жіноче підприємництво;</li> <li>- Аграрний бізнес;</li> <li>- Сільський бізнесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток сільської місцевості;</li> <li>- Залучення громади до вирішення економічних проблем суспільства.</li> </ul>
2018	210	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інноваційні підходи у соціальному бізнесі;</li> <li>- Жіноче підприємництво;</li> <li>- Агротуризм/розвиток спільних критеріїв для агротуризму;</li> <li>- Співпраця з комерційними організаціями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соціальні інновації;</li> <li>- Нетворкінг (об'єднання в мережу);</li> <li>- Гендерна рівність в різних професіях.</li> </ul>



З таблиці 2.1 можемо побачити, що свої проектні заявки організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» розробляла згідно пріоритетних напрямів, які зазначив донор/інвестор.

За період діяльності ГО «ЦРСБ «Ініціатива» було реалізовано наступні проекти:

1. Посольство Канади в Україні.

Програма: Канадський фонд підтримки місцевих ініціатив 2016-2017.

Назва проекту: «Бізнес освіта для дівчат, які незабаром вийдуть з в'язниці» (15.07.2016 - 28.02.2017).

Бюджет 10 219,00 канадських доларів.

Таблиця 2.2 – Бюджет проекту

Рік	Проект; Донор/Інвес тор	Цільова аудиторія	Сума	Чи всі активності, які планувалос я було реалізован о	Партнер ство	Чи мав проект успіх для кінцевих бенефіціарі в
2016 – 2017	«Бізнес освіта для дівчат, які незабаром вийдуть з в'язниці»; Посольство Канади	20 дівчат- підлітків із Мелітопол ьської виховної колонії виконання покарань № 144	10 219,00 канадських доларів	Було реалізован о 100% запланован их активносте й	-	100% кінцевих бенефіціарі в задоволені проектом

## 2. Консульство Федеративної Республіки Німеччина.

Програма: проекти з прав людини. Що є щорічною програмою для проектів, які націлені на розвиток підприємництва, самохайнятості, соціального бізнесу.

Назва проекту: «Школа нових бізнес-ідей для сільської місцевості» (01.03.2017 - 31.08.2017).

Бюджет проекту 9 526,72 євро.

Таблиця 2.3 – Бюджет проекту

Рік	Проект; Донор/Інвестор	Цільова аудиторія	Сума	Чи всі активності, які планувалося було реалізовано	Партнерство	Чи мав проект успіх для кінцевих бенефіціарів
2017	«Школа нових бізнес-ідей для сільської місцевості»; Консульство Федеративної Республіки Німеччина	20 дівчат-підлітків із Мелітопольської сільської виховної колонії виконання покарань № 144	9 526,72 євро	Було реалізовано 100% запланованих активностей	-	100% кінцевих бенефіціарів задоволені проектом

## 3. Спів партнер у програмі: Спільна операційна програма басейну Чорного моря.

«SerTour - Quality Certification System in Agrotourism».

Допомога у розробці програми тренінгів, організації комунікаційних заходів з бізнес-інкубаторами, розробка керівних принципів та методичних рекомендацій для об'єктів соціального бізнесу, розробка маркетингового плану, переклад документів.

В результаті було створено близько 800 додаткових робочих місць, збережено близько 1200 робочих місць.

Цей проект активно розвивав агротуристичний напрямок в Україні (екологічний бізнес, сільський бізнес, зелений бізнес).

Завдяки програмі Басейну Чорного моря було вирішено проблеми транс-кордонного співробітництва у сфері торгівлі у таких країнах: Туреччина, Вірменія, Україна, Грузія, Болгарія, Молдова, Греція, Румунія.

Таблиця 2.4 – Бюджет проекту

Рік	Проект; Донор/Інвестор	Цільова аудиторія	Сума	Чи всі активності, які планувалося було реалізовано	Партнерство	Чи мав проект успіх для кінцевих бенефіціарів
2016	«Система сертифікації якості агротуристичних послуг»; Програма басейну Чорного моря (Європейський союз)	45 об'єктів зеленого туризму	20 000,00 євро	Було реалізовано 95% запланованих активностей	ДО «Регіональний фонд підтримки підприємництва у Запорізькій області»	100% кінцевих бенефіціарів задоволені проектом

4. Спів партнер у програмі: Спільна операційна програма басейну Чорного моря.

«BI-Net – «Black Sea BI-NET». Допомога у розробці програми тренінгів, організації комунікаційних заходів з бізнес-інкубаторами, розробка

керівних принципів та методичних рекомендацій для об'єктів соціального бізнесу.

В результаті проекту було створено близько 1000 додаткових робочих місць, збережено близько 1100 робочих місць.

Проект мав спрямованість на розвиток інноваційних структур підтримки бізнесу в Україні.

Інноваційними структурами можемо вважати технопарки, бізнес-інкубатори.

Таблиця 2.5 – Бюджет проекту

Рік	Проект; Донор/Інвестор	Цільова аудиторія	Сума	Чи всі активності, які планувалося було реалізовано	Партнерство	Чи мав проект успіх для кінцевих бенефіціарів
2016 – 2017	«Мережа бізнес-інкубаторів»; Програма басейну Чорного моря (Європейський союз)	10 організацій підтримки бізнесу	23 000,00 євро	Було реалізовано 100% запланованих активностей	ДО «Регіональний фонд підтримки підприємства у Запорізькій області»	100% кінцевих бенефіціарів задоволені проектом

## 5. Спів-партнер у програмі Erasmus for Young Entrepreneurs. Проект EIW2.

Ерасмус для молодих підприємців допомагає європейським підприємцям, що прагнуть, отримати навички, необхідні для започаткування та / або успішного ведення малого бізнесу в Європі.

Нові підприємці збирають та обмінюються знаннями та діловими ідеями з досвідченим підприємцем, з яким вони залишаються та співпрацюють протягом періоду від 1 до 6 місяців.

Перебування частково фінансується Європейською Комісією. Завдяки проекту, організацією було створено 7 транскордонних підприємницьких зв'язків (Україна – Литва, Україна – Португалія, Україні – Латвія).

Таблиця 2.6 – Бюджет проекту

Рік	Проект; Донор/Інвестор	Цільова аудиторія	Сума	Чи всі активності, які планувалося було реалізовано	Партнерство	Чи мав проект успіх для кінцевих бенефіціарів
2018 – 2020	«Ерасмус для молодих підприємців»;  Європейська комісія	40 організацій підтримки бізнесу	28 000,00 євро	Проект ще йде. На сьогодні реалізовано 57 % запланованих активностей	ДО «Регіональний фонд підтримки підприємства у Запорізькій області»	100% кінцевих бенефіціарів задоволені проектом (на сьогоднішній день)

6. Участь у Форумі Чорноморських неурядових громадських організацій у 2016 IX та 2017 року X та частина робочої групи з розробки важливого інструментарію ефективного сталого розвитку для країн Чорноморського регіону. Вирішення проблем фінансування та інвестування проектів. Участь у якості півфіналіста у конкурсі соціальних інновацій в рамках Європейської комісії.

7. Участь у Європейській Соціально-інноваційній академії та конкурсі грантових проектів в Берліні, Німеччина (Назва презентованого проекту: «Школа агротуризму для внутрішньо переміщених осіб»). Використовуючи інформацію фінансової звітності можна проаналізувати:

- які актори вплинули на динаміку валового прибутку;
- що обумовило зміну результатів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Внаслідок чого покращилися чи погіршилися результати від звичайної діяльності в цілому.

Можна також простежити чи є кінцевий фінансовий результат результатом звичайної діяльності, враховуючи наявність чи відсутність надзвичайних ситуацій.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки і структури доходів Організації «Ініціатива» за 2016-2017 рр.

1	2	3	4	5	6	7
Показник	2016 р.		2017 р.		Абсолютне відхилення (+,-)	Темп зростання, %
	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	питома вага, %		
Дохід	85,420	-	60,910	-	-24,510	71,3
у т. ч. чистий дохід)	74,840	52,0	57,520	51,2	-17,320	76,8

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Операційні доходи	57,870	40,4	46,690	41,6	-11,180	80,7
Інші фінансові доходи	-		8,030		+8,030	100,0
Інші доходи від звичайної діяльності	10,690	7,6		7,2	-10,690	-
Усього доходів	228,820	100	173,150	100	-55,670	78,3

Динаміку і структуру витрат показано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки і структури витрат Організації «Ініціатива» за 2016-2017 рр.

1	2	3	4	5	6	7
Показник	2016 р.		2017 р.		Абсолютне відхилення (+,-)	Темп зростання, %
	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	питома вага, %		
Адміністративні витрати	28,120	31,9	25,760	32,7	-2,360	91,6

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на реалізацію	3,520	4,1	3,080	3,9	-440	87,5
Інші операційні витрати	56,380	64,0	9,500	50,0	-16,880	70,0
Фінансові витрати	-	-	1,010	1,2	+1,010	100,0
Інші витрати	-	-	9,620	12,2	+9,620	100,0
Усього доходів	88,020	100	48,970	100	-9,050	89,7

Прибуток є найважливішим якісним показником ефективності діяльності підприємства і являє собою форму прибавочного продукту в умовах товарно-грошових відносин.

Саме прибуток в умовах ринкових відносин складає основу економічного розвитку підприємства, забезпечуючи його життєздатність. Він виступає не тільки основним джерелом фінансування діяльності підприємств, але і найважливішою основою формування доходів державного і місцевого бюджетів.

Для нашого суспільства термін «громадська організація» є найбільш вживаним і традиційним. Дане поняття має місце у Законі України «Про об'єднання громадян», де визначається як об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів.



З цього визначення випливає те, що громадяни для здійснення і захисту своїх прав і свобод, а також задоволення політичних, економічних, культурних та інших інтересів мають право на об'єднання в громадські організації. Це право є невід'ємною частиною прав людини і громадянина. Воно проголошене Загальною декларацією прав людини, Конституцією України та законами України.

З реалізованих проектів ми можемо побачити чітку закономірність залучення грошей до організації від міжнародних донорів та використання цих коштів згідно керівних принципів програм та вимог донора. Найголовніше, це те, що бенефіціари – кінцеві отримувачі вигоди від проекту у 100% задоволені проектами, адже всі проекти є послідовними, добре продуманими, всі дії є чітко заплановані та несуть соціальний ефект.

У проектах чітко простежується:

- значимість проекту та його дій;
- лаконічність та послідовність дій;
- чітка вимірюваність результатів проекту;
- повноцінне залучення цільової аудиторії;
- розвиток бізнесу у регіоні та країні в цілому;
- сприяння та спонукання бізнесу до конкурентоспроможності;
- екологічно-безпечна діяльність;
- стійкість проектної ідеї;
- пілотне впровадження;
- продовження проектної ідеї та пошук продовження фінансування.

Звичайно, сформована на сьогодні мережа громадських організацій по всій території України, є досить широкою. Проте за співвідношенням питомої ваги громадських організацій до кількості населення Україна все ще значно поступається іншим європейським країнам.

### 2.3 Оцінка ефективності грантових проектів, які реалізуються організацією «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»

Грант – це безповоротні кошти, які присуджуються організаціям та особам для здійснення діяльності, яка є неприбутковою та прописана у пропозиції, затвердженій грантонадавачем.

Для того, аби заявка виконала свою роль – отримала ресурси для реалізації проекту, потрібно правильно та чітко для сприйняття грантодавача її написати. Проект лише тоді має шанси на успіх, коли він логічний, завдання проекту відповідають меті, засоби реалізації – завданням, коли управління просте й ефективно, а бюджет реальний.

Перш за все, потрібно визначитися, що ми розуміємо під терміном «проект». Проект — це комплекс заходів, які здійснюються для досягнення чітко визначених цілей впродовж відведеного часу і за допомогою призначених на це фінансових ресурсів (бюджету).

Характерними особливостями проекту, що відрізняють його від інших видів діяльності.

Орієнтованість на ціль – проект спрямований на досягнення певної поставленої мети, тобто він є не лише сукупністю реалізованих заходів, наприклад, кількості проведених семінарів. Надзвичайно важливо, щоб ці заходи допомагали досягти конкретної мети, яку ви перед собою поставили. Такою метою може бути, наприклад, вдосконалення механізму надання адміністративних послуг жителям територіальної громади. У такому випадку семінари виступатимуть засобами досягнення цієї мети;

Визначена тривалість – проект становить певну цілісність, обмежену в часі. Він має визначену дату початку, визначений період тривалості, а отже, й визначену дату закінчення, заплановану мету ми повинні досягти впродовж відведеного на це часу, тому реалізація проекту вимагає значної організаційної майстерності. У проектах з надання міжнародної технічної допомоги дуже суворо підходять до питання дотримання термінів. Якщо

встановлено, що дата завершення проекту, наприклад, 1 липня, то це означає, що після цієї дати ви не можете витратити з бюджету проекту жодної гривні. Якщо ж, незважаючи на це, ви витратите гроші після цього терміну, то їх ніхто не компенсує, і ви будете змушені компенсувати витрати з бюджету власної організації (або територіальної громади);

Неповторність – ця характеристика означає, що проект є чимось винятковим, що це не рутинна діяльність, яка вже неодноразово виконувалася. Наприклад, не буде проектом щоденна робота державних службовців щодо вирішення питань, з якими звертаються громадяни. Це робота, яка повторюється, до того ж вона належить до типових завдань органу публічної влади. Натомість проект — це комплекс заходів, які в даній конфігурації ще не мали місця, хоча, можливо, багато з них і виконувалися окремо. Саме такий комплекс дій має бути неповторюваним, а не окремі дії самі по собі.

Наприклад, ви вже проводили певні семінари для працівників органів виконавчої влади, але тепер плануєте створити цілий навчальний цикл, і саме цей цикл семінарів має визначену мету. Це винятковий комплекс заходів, бо до цього часу такого циклу ще не проводили.

Високий ступінь складності – проект складається із багатьох тісно пов'язаних між собою заходів. Такі заходи проводяться у певній невипадковій послідовності, їх необхідно проводити згідно із запланованим графіком, у визначений час. Як правило, у процесі реалізації проекту бере участь значна кількість осіб, а також зовнішні установи, підприємства або організації, що ще більше ускладнює процес управління проектом.

Кожен проект має свій власний виділений бюджет, колектив виконавців, обраних для реалізації проекту, а також відповідні матеріальні ресурси. Не можна виконувати проект без попереднього визначення і забезпечення цих засобів.

- однозначне визначення цільових груп і кінцевих бенефіціарів (фізичних або юридичних осіб, які отримують певні вигоди у результаті реалізації проекту);

- чітко визначені знаряддя координації, управління і фінансування;

- наявність системи моніторингу та оцінювання;

- відповідне фінансове та економічне обґрунтування, з якого має бути зрозуміло, що користь від реалізації проекту переважає витрати на нього.

Для досягнення успіху в пошуку фінансової підтримки необхідно:

- орієнтуватися в процесі подачі заявок на одержання грантів;

- знайти придатні фінансові джерела і провести їх аналіз;

- за допомогою професійно складеної заявки переконати донора в тому, що фінансувати необхідно саме вас.

Проекти, які отримали фінансування, є:

- ясними і чіткими — містять точні описи видатків, на які потрібне фінансування, та опис робіт, що будуть виконуватися вашою організацією;

- достовірні — містять фактичні матеріали: таблиці, якщо потрібно, схеми та інші матеріали (в деяких випадках може виникнути необхідність у попередньому дослідженні, щоб оцінити потреби, а також можливе ставлення людей до того, що пропонує організація);

- важливі – як для організації, так і для розв'язання тієї проблеми, на яку даний проект спрямований. Довгостроковий ефект від проекту є додатковим привабливим чинником;

- ефективні – результат проекту приносить суттєву суспільну користь;

- реалістичні – запропоновані роботи реально здійснені. Необхідно оцінити наявні (або очікувані) ресурси, а також те, наскільки запланована діяльність їм відповідає;

- економічні – мають високий результат при малих витратах «донора»;

- актуальними – сприяють вирішенню нагальних соціальних проблем сьогодення;

– відповідають інтересам донора та його політиці.

Проект розглядається із двох точок зору: по-перше, проект має бути зрозумілим для зовнішнього сприйняття експертами, які повинні оцінити його за цілою низкою показників, що традиційно використовуються для цього фахівцями-оцінювачами. Основними показниками при оцінці проектних заявок звичайно є:

- актуальність проблеми;
- зрозумілість і логічність викладу;
- реалістичність, доцільність і раціональність запропонованого рішення;
- обґрунтованість і економічність запропонованих видатків;
- досяжність, соціальна значимість, стабільність очікуваних результатів та ін.

З іншого боку, проект має сприяти розв'язанню конкретної соціальної проблеми.

Чітко поставлена проблема може бути визначена за допомогою таких основних аспектів або характеристик:

Сутність або зміст – слід визначити, із чим існуюча ситуація порівнюється та на якій підставі.

Організаційна або географічна локалізація – де була виявлена проблемна ситуація? Наскільки вона поширена?

Тимчасова перспектива – як довго існує проблема? з якою періодичністю з'являється, в які строки або періоди? Які тенденції її розвитку?

Абсолютна і відносна величина – наскільки серйозною і важливою є проблема в абсолютних величинах? Якої кількості людей вона стосується? Як і на що вона впливає?

Таблиця 2.9 – Перелік грантових проектів

Рік	Проект	Соціальний ефект	Запланована кількість учасників	Реальна кількість учасників
2016 – 2017	«Бізнес освіта для дівчат, які незабаром вийдуть з в'язниці»	20 дівчат-ув'язнених розробили власні бізнес плани та мають намір подавати їх на фінансування, коли вийдуть на волю.	20	20
2017	«Школа нових бізнес-ідей для сільської місцевості»	20 дівчат-ув'язнених розробили інноваційні бізнес стратегії для сільської місцевості та знайшли потенційних донорів.	20	20
2016	«Система сертифікації якості агротуристичних послуг»	Було про сертифіковано 45 садіб зеленого туризму	500	630 (зацікавлених учасників стало більше)
2016 – 2017	«Мережа бізнес-інкубаторів»	Залучено до інноваційного бізнесу 15 start-up компаній	460	600 (зацікавлених учасників стало більше)
2018 – 2020	Ерасмус для молодих підприємців	Зареєстровано 27 підприємців.	378	450 зацікавлених

Таблиця 2.10 – Співвідношення зацікавленості учасників в залежності від статі

Рік	Проект	Вік учасників	Стать учасників (у відсотках)
2016 – 2017	«Бізнес освіта для дівчат, які незабаром вийдуть з в'язниці»	16-17 років	100% - жіноча
2017	«Школа нових бізнес-ідей для сільської місцевості»	16-17 років	100% - жіноча
2016	«Система сертифікації якості агротуристичних послуг»	27-45 років	66 % - чоловіча 34 % - жіноча
2016 – 2017	«Мережа бізнес-інкубаторів»	25-50 років	60 % - чоловіча 40 % - жіноча
2018 – 2020	Ерасмус для молодих підприємців	22-47 років	55 % - жіноча 45 % - чоловіча

В усіх проектах вік та стать зацікавлених сторін різний, і збільшення зацікавлених учасників відбувається під час реалізації проекту. Можемо зробити висновок, що вік та стать учасників проекту, як складник вибору учасників, не несе вагомої ролі.

Абсолютна і відносна величина – наскільки і для кого вона важлива? Хто і що отримає від її вирішення? Наслідки – особливо слід наголосити увагу на можливі негативні наслідки бездіяльності, тобто, до чого може призвести нерозв'язання даної проблеми? Спроби вирішення проблеми – ким вже приймалися спроби вирішити дану проблему? Що було зроблено? Які результати отримано? Для подання успішної проектної заявки необхідно спочатку відповісти на ці запитання. Найголовніший аспект ефективності грантового проекту – це відповідальність соціальним потребам та збільшення

зацікавлених сторін та учасників. Організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» саме демонструє цю тенденцію.

Попри збільшення громадських організацій в Україні, організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» – є провідним рушієм створення робочих місць, спонукання населення до обізнаності у підприємстві та у роботі з уразливими групами населення. У сфері консультаційної діяльності ГО «ЦРСБ «Ініціатива надає безкоштовні консультації з питань одержання фінансової допомоги, розробки бізнес-планів, організації власної справи та інших питань, пов'язаних з веденням бізнесу, проводяться виїзні консультативно-тематичні семінари для суб'єктів підприємницької діяльності та громадські обговорення.

У рамках реалізованих проектів були залучені наступні категорії населення: 1) внутрішньо переміщені особи з Луганської та Донецької областей та АР Крим; 2) люди з обмеженими можливостями; 3) безробітні; 4) студенти; 5) ув'язнені / колишні ув'язнені; 6) ЛГБТ спільнота.

В результаті плідної співпраці з зарубіжними донорами грантових програм було розроблено та розповсюджено: методичні рекомендації про те, як створити успішний конкурентоспроможний бізнес у сільській місцевості; дослідження про причини безробіття серед колишніх ув'язнених та подолання негативного та стереотипного ставлення до уразливих груп населення; було сформовано список організації та угруповань, які займаються жіночим підприємництвом та допомагають жінкам-підприємцям розвивати бізнес; розроблено дослідження про провідні види бізнесу у країнах Басейну Чорного моря [49]. Базуючись на досвіді організації було розроблено підхід до визначення терміну «соціальне підприємництво». Соціальне підприємництво – підприємницька діяльність, націлена на вирішення проблем суспільства та заохочення соціальних верств населення (уразливих груп населення) до активної прибуткової/частково-добровільної діяльності, яка має на меті громадську та соціальну вигоду.



Вагомий ефект організація має через партнерство з таким національними та іноземними організаціями:

- Торгово-промислові палати (м. Київ, м. Чернігів, Україна);
- Фонд розвитку малого та середнього підприємництва Національний центр Вірменії (м. Єреван, Вірменія);
- Європейський інститут соціального підприємництва та інновацій (м. Каунас, Литва);
- Каунаська торгово-промислова палата (м. Каунас, Литва);
- Фонд «Мост» (Мобільне відкрите суспільство, м. Варшава, Польща).

Результати діяльності організації «Ініціатива» подано на рис. 2.1.

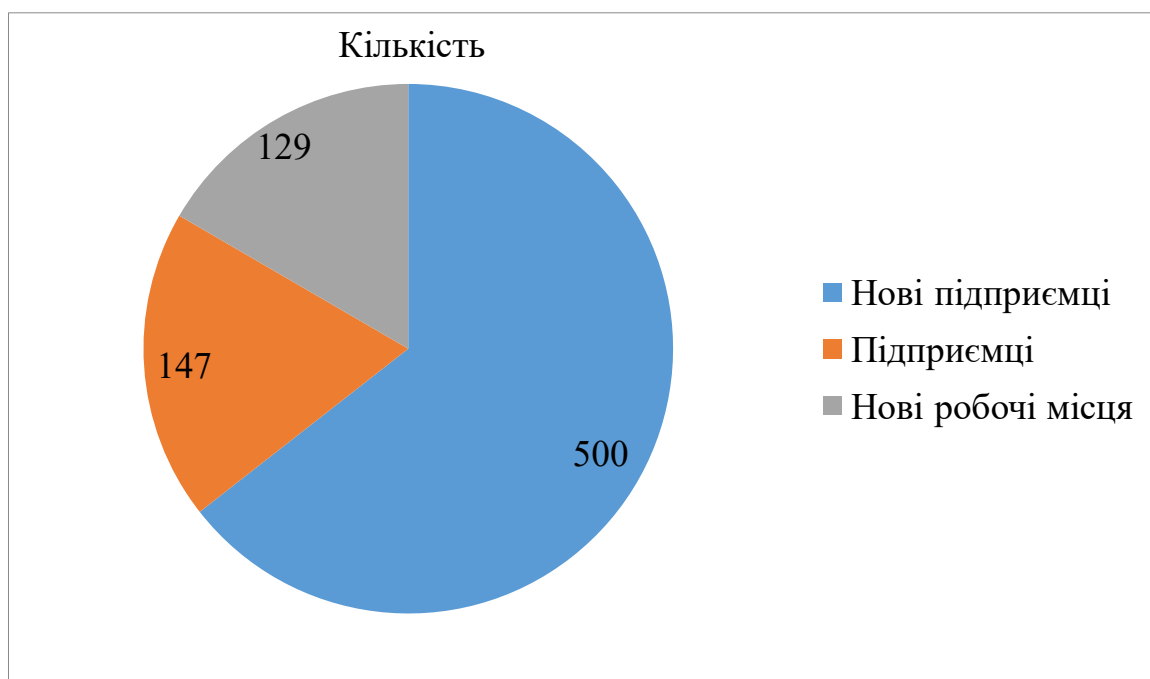


Рис. 2.1 – Результати діяльності організації «Ініціатива»

Варто зазначити, що державне фінансування інститутів громадянського суспільства в Україні залишається непрозорим і неконкурентним; не врегульовано процедури надання державних грантів та особливості державних закупівель послуг громадських організацій. Характерним є також відсутність довгострокового бюджетного фінансування програм і проектів громадських організацій, в тому числі таких, що мають пріоритетне значення

для державної політики в цілому. В даній ситуації важливим є створення державного фонду розвитку громадянського суспільства, що на конкурсних засадах має здійснювати державну підтримку довгострокових програм і проектів таких інститутів громадянського суспільства. Слід забезпечити участь представників громадянського суспільства в управлінні фондом та моніторингу його діяльності. Завдяки активній роботі, організація «Ініціатива» в період 2015-2017, змогла залучити велику кількість підприємців, створити робочі місця та допомогла заєреєструватись учасникам проектів як підприємці.

#### Висновки до 2 розділу

Провідною діяльністю ГО «ЦРСБ «Ініціатива» є сприяння залученню міжнародної технічної фінансової допомоги (грантів) задля розвитку сталого молодіжного підприємництва в регіоні; сприяти залученню підприємців та їх об'єднань до підготовки та ухвалення владних рішень, що стосуються підприємницької діяльності, на національному та місцевому рівнях; сприяти розширенню участі підприємців та їх об'єднань в обговоренні та вирішенні важливих питань місцевого значення. Залучення уразливих груп населення до вирішення проблем суспільства.

Було виявлено наступні цілі розвитку соціального бізнесу:

- створення сприятливих умов розвитку соціального партнерства і соціального підприємництва;
- залучення соціально орієнтованого бізнесу до вирішення соціальних проблем в суспільстві;
- популяризація та ефективне просування перспективних і стратегічних проектів та інновацій в соціальній сфері;
- залучення уразливих груп населення до бізнес-середовища.

Завдання соціального бізнесу:

- формування професійної, матеріальної та фінансової стійкості соціально-орієнтованих некомерційних та комерційних організацій;
- організація інноваційного та підприємницького підходу у вирішенні соціальних проблем;
- консультаційне, інформаційне та аналітичне супроводження діяльності соціальних підприємців та соціально орієнтованих НГО;
- сприяння у створенні і розвитку інструментів підтримки соціального підприємництва і соціальних інновацій, включаючи всі види ресурсної підтримки.

Отже, громадські організації є невід'ємною складовою будь-якого демократичного суспільства. Саме в їх діяльності втілюються дух і сутність громадянського суспільства та сталої економічної безпеки. Від суспільно-політичної активності громадських організацій залежить розвиток громадянського суспільства.

### З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В РАМКАХ ГРАНТОВИХ ПРОЕКТІВ, ЯКІ РЕАЛІЗОВУЮТЬСЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ «ЦЕНТР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ «ІНІЦІАТИВА»

#### 3.1 Перспективи розвитку соціального підприємництва у Запорізькій області та Україні в цілому

Рівень кваліфікації підприємців в Україні є невисоким, що значно ускладнює перспективи його інноваційного розвитку. Відсутність спеціальних знань у сфері бізнес-освіти, неефективний менеджмент знижують конкурентоспроможність бізнесу, погіршують якість його персоналу.

Одним з основних гальмуючих факторів розвитку підприємництва є недостатність у підприємців коштів для розвитку власної справи та високі відсоткові ставки за користування банківськими кредитами.

Не результативними виявилися регіональні програми підтримки малого бізнесу. Не відповідає сучасним вимогам інфраструктура, яка характеризується нерівномірним розташуванням та функції якої зводяться до обслуговування підприємницької діяльності.

Потребує активізації участь громадськості в прийнятті управлінських рішень стосовно покращення бізнес-середовища. Цілеспрямованої державної політики потребує розвиток державно-приватного партнерства в Україні.

Вивченню питань сутності й доцільності застосування SWOT-аналізу було присвячено багато наукових публікацій. Безумовно, значимість методики полягає в її ефективності, завдяки чому в даний час SWOT-аналіз широко застосовується в економіці. Для соціального підприємництва застосування даної методології є достатньо актуальним.

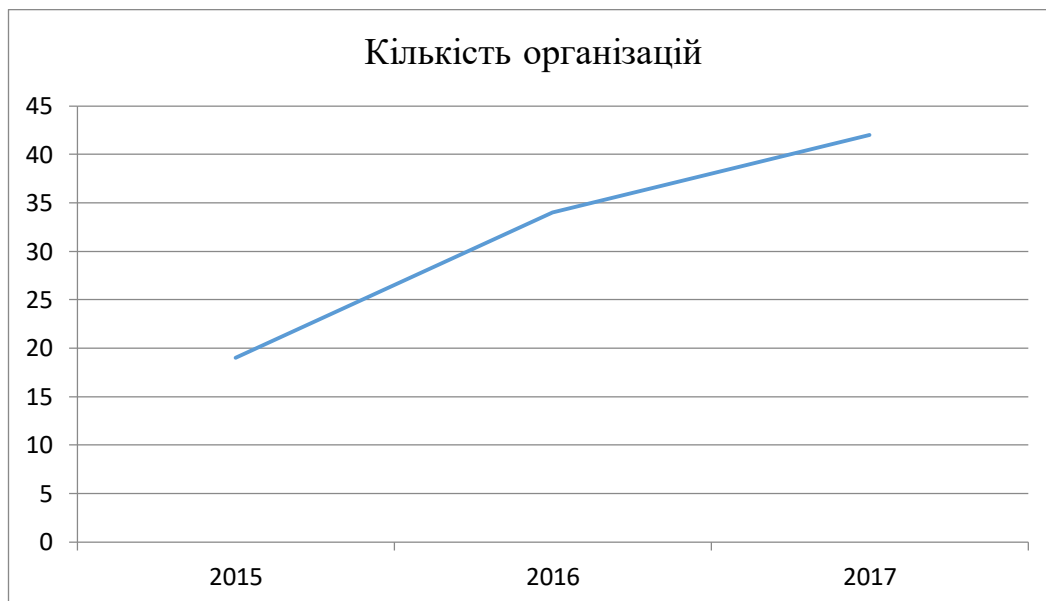


Рис. 3.2 – Кількість нових організацій в соціальному бізнесі в Запорізькій області 2015-2017

Відомо, що SWOT-аналіз – це один з методів стратегічного управління, і багато в чому він допомагає прояснити ситуацію, побачити не тільки сильні і слабкі сторони об'єкта дослідження, а й можливості та загрози. Дана методика шляхом систематизації всієї наявної інформації та аналізу дозволяє приймати виважені стратегічні рішення, що вкрай необхідні для подальшого розвитку об'єкта дослідження.

Засновником розробки оцінки стратегії підприємства на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників впливу вважають К. Р. Ендрюса, який вперше озвучив аббревіатуру «SWOT» на конференції з проблем політики бізнесу, організованій Гарвардською школою бізнесу у 1963 р. [26, с. 76].

Пропонуємо класифікувати за критерієм шкали, що використовується, існуючі методології оцінки факторів SWOT-аналізу на: 1) кількісне оцінювання за одним або кількома параметрами для кожного фактора (використовується абсолютна шкала (шкала співвідношень); 2) попарне порівняння факторів (як правило, застосовується метод аналізу ієрархій або використовується шкала порядку (рангова шкала) [26, с. 153].

На першому етапі аналізу інформаційною базою для відбору основних факторів, що характеризують внутрішнє і зовнішнє середовище розвитку СП для побудови SWOT-аналізу, є дослідження матеріалів наукових робіт вчених-економістів і публікацій на порталі «Соціальне підприємництво в Україні», започаткованого в рамках проекту «Створення всеукраїнського ресурсного центру розвитку соціального підприємництва «Соціальні ініціативи», що реалізується на базі Школи соціальної роботи ім. професора В.І. Полтавця Національного університету «Києво-Могилянська академія».

На другому етапі було проведене ранжування факторів за ступенем зростання значущості, з точки зору впливу фактора на об'єкт дослідження, а також 10 експертами виставлено оцінки факторам за п'ятибальною шкалою, тобто від 1 до 5 балів (1 – незначний вплив, 2 – помірний вплив, 3 – помітний вплив, 4 – значний вплив, 5 – сильний вплив).

На третьому етапі було здійснено розрахунок кількісних показників внутрішніх і зовнішніх факторів SWOT-аналізу, що досліджуються.

Проаналізуємо детально зміст і особливості факторів SWOT-аналізу.

1. Грунтуючись на принципі максимальної реалізації людського капіталу, діяльність соціальних підприємств покликана сприяти досягненню добробуту населення, скороченню безробіття і зростанню ВВП. Даний принцип в практичному аспекті означає допомогу вразливим прошаркам населення в працевлаштуванні та подоланні бар'єрів соціальної адаптації, побудові і зміцненні соціальних зв'язків.

Слід зосередити увагу на тому, що місія соціальних підприємств – це задоволення потреб не стільки конкретного споживача, скільки фокусування на задоволенні потреб суспільства.

2. Проведений аналіз наукової та статистичної літератури показав, що соціальні підприємства в Європейському Союзі демонструють тенденцію до забезпечення високого рівня зайнятості людей з особливими потребами.

Соціальні підприємства не тільки надають можливість працевлаштування особам, які зневірилися у власних можливостях, але й

навчають навичкам, необхідним для того, щоб знайти більш кваліфіковану роботу і, відповідно, краще інтегруватися в суспільство. Проведення інтерактивних семінарів забезпечує працівникам можливість розвиватися і залишатися конкурентоспроможними в умовах сучасного ринку праці.

3. Політика працевлаштування незахищених прошарків населення соціальними підприємствами дозволяє, з одного боку, скорочувати державні соціальні видатки на їх утримання, а, з іншого боку, збільшувати наповнення податковими платежами державного і місцевого бюджетів, зокрема, шляхом сплати підприємствами зобов'язань з податку на прибуток, податку на додану вартість, єдиного соціального внеску, податку на доходи фізичних осіб.

4. Досліджуючи процес створення соціального капіталу завдяки діяльності соціальних підприємств, слід розглядати зміцнення традицій, цінностей і норм, які регулюють довіру і оптимізм до співпраці громадян і підприємств із СП. Ефективні соціально-трудова відносини будуються завдяки поєднанню не лише високо професійних якостей персоналу зі сприятливими умовами праці та гідної заробітної плати, але й довіри та відповідальності, соціальної справедливості, можливостей для розвитку та реалізації персоналу. Наявність соціального капіталу полегшує індивіду, групі та організації доступ до нових знань і навичок і обумовлює ряд індивідуальних переваг: люди швидше досягають кращих результатів шляхом використання соціального капіталу [21, с. 36-37].

Залучення соціально незахищених прошарків населення до роботи на соціальному підприємстві веде до зниження соціальної напруги у суспільстві через зростання трудових доходів, а отже означає розширення можливостей для забезпечення добробуту людей та підвищення якості життя.

5. Відзначимо, що соціальні підприємства використовують більшу частину (понад 50%) прибутку від власної операційної діяльності на благо суспільства або направляють частку свого прибутку на реалізацію соціальних проектів чи благодійність відповідно до своєї бізнес-ідеї. Соціальні підприємці використовують такі способи отримання доходів, які прямо і

безпосередньо пов'язані з їх суспільною місією: приймають на роботу інвалідів або інших соціально незахищених громадян, виготовляють для них товари і надають послуги [7, с. 3].

Результати кількісної оцінки слабких сторін розвитку СП в Україні:

1. Невисока рентабельність соціальних підприємств є його найбільш вразливим місцем в очах інвесторів. Проблеми із залученням довгострокових фінансових коштів пояснюється високим рівнем підприємницького ризику, що обмежує активність інвесторів, готових розвивати соціальні підприємства. Тому існує ймовірність настання збитковості та низької рентабельності соціального підприємства. Субсидії і гранти є лише короткостроковими фінансовими ресурсами для соціальних підприємств.

2. Недовіра певних категорій людей, заснована на суто суб'єктивних відчуттях, проявляється в тому, що вони не вірять в чесність цілей СП, які полягають в добровільному і безкорисливому наданні допомоги людям з особливими потребами заради їх блага. Накопичення успішного досвіду роботи соціальних підприємств долає вказаний стереотип. Відносини між людьми й організаціями, між народом і владою вибудовуються насамперед на довірі [22]. Довіра має бути побудована на конкретних ефективних результатах діяльності соціальних підприємств та їх інформаційній відкритості і прозорості. За таких умов саме довіра людей до таких підприємств є ефективним інструментом для проведення соціальних зрушень у суспільстві під час економічних криз.

3. Відзначимо також існування прогалин в правовому регулюванні на законодавчому рівні загальних положень про господарську діяльність соціальних підприємств, зокрема, порядку створення, управління соціальним підприємством, правового статусу працівників, розподілу прибутку тощо.

4. Соціальні підприємства потребують державних програм розвитку. Такі програми мають передбачати не лише підтримку фінансовими ресурсами у вигляді субсидій і грантів, пільг з оренди комунального майна та податкових пільг, але й надання соціальним підприємствам ринків збуту



товарів і послуг, наприклад, через механізми тендерних державних закупівель, що повинно безумовно бути законодавчо врегульовано у нормативно-правових актах.

5. Відзначимо, що проведений нами аналіз реалізації функцій держави в сфері регулювання соціальних підприємств показав недостатню участь уряду в сприянні розвитку їх діяльності та неефективність взаємодії держави та СП на всіх рівнях. Зокрема, не проводяться статистичні обстеження діяльності соціальних підприємств і не запроваджуються спеціальні програми співпраці.

Результати кількісної оцінки можливостей розвитку СП в Україні:

1. Значним кроком на шляху до розвитку мікрокредитування у становленні вітчизняного СП слід визнати інноваційну програму пільгового кредитування, впроваджену Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) спільно з АТ «Ощадбанк» 6 квітня 2016 року, що забезпечив кредитування соціальних підприємств загальним обсягом 100 млн. грн за низькими відсотковими ставками (5 % або 10 %) [23].

Мікрокредитування має суттєві переваги для соціальних підприємств-позичальників. По-перше, це легкий спосіб клієнту зарекомендувати себе як сумлінного позичальника і швидко отримати позитивну кредитну історію. По-друге, мікрокредитування виконує соціальну функцію; навіть позичальники з мінімальними доходами можуть отримати позику, що упереджує зростання безробіття та банкрутства засновників-початківців соціальних підприємств.

2. Залучення іноземних інвестицій, які спрямовуються на впровадження у виробництво новітніх технологій, сучасних практик управління персоналом, підвищить конкурентоспроможність соціальних підприємств. Інвестори-філантропи зацікавлені в реалізації бізнес-ідей соціальних підприємств, якщо їх діяльність сприяє збереженню довкілля, охороні здоров'я людей та розширенню можливостей розвитку для людей з особливими потребами.

3. Серед можливостей СП ми виокремлюємо відкритість ринку із слабкою конкуренцією, що обумовлено в більшості випадків виробництвом продукції, яка зменшує різноманітні труднощі людей. Наприклад, громадська організація «Підмога.інфо» [24, с. 200], основними напрямками роботи якої є проблеми протезування та допомоги солдатам, які постраждали під час бойових дій на території України, та позасудовий захист прав військовослужбовців, не має конкурентів на вітчизняному ринку.

4. Ми вважаємо, що для популяризації і зміцнення довіри до СП необхідне запровадження ефективної програми навчальної дисципліни «Соціальне підприємництво» в вищих навчальних закладах і створення онлайн-шкіл, які забезпечать якісну підготовку персоналу для діяльності таких підприємств.

Ми пропонуємо створити вітчизняну школу СП зі спеціальною освітньою програмою, в межах якої початківці та діючі соціальні підприємці знайомляться з найкращим міжнародним і вітчизняним досвідом ведення бізнесу в соціальній сфері, навчаються бізнес-плануванню, здобувають знання в сфері правових і фінансових засад бізнесу, отримують вичерпну інформацію про державні, регіональні, муніципальні і приватні програми підтримки СП. По закінченню навчання учасники мають можливість презентувати розроблені ними соціальні бізнес-плани потенційним інвесторам для подальшої злагодженої взаємодії.

Слухачами можуть стати початківці, які мають намір стати підприємцями та зареєстровані підприємці, представники громадських організацій, громадяни, які бажають реалізувати свій соціально-підприємницький проект в певному регіоні.

Підготовка фахівців за навчальним курсом СП у вищих навчальних закладах сприятиме:

– формуванню у слухачів систематизованого уявлення про основи раціональної організації діяльності в сфері соціального бізнесу, що має

допомогти успішному початку професійної кар'єри і забезпечити перспективу подальшого успішного кар'єрного просування;

– розвитку особистісних факторів, таких як підприємництво, ініціативність, здатність ризикувати, приймати самостійні управлінські та організаційні рішення.

У Європі перший курс з СП був прочитаний в Швейцарії в Університеті Женеви (University of Geneva) в 2003 р. спільно М. Мартіном і П. Хартіган [45]. У даний час за кордоном програми навчання СП користуються все більш широким попитом. Їх викладають у 35 країнах світу понад 250 професорів [38]. У США дисципліна "Соціальне підприємництво" ввійшла в програми приблизно 30 бізнес-шкіл [26, с. 48] і багатьох університетів.

Помітний вплив на просування СП в Україні справить започаткований курс «Соціальне підприємництво» на бакалаврській програмі Школи соціальної роботи НаУКМА, що дасть можливість популяризувати СП як у студентському середовищі, так і в суспільстві.

В 2015 році в Берліні була створена Школа СП та інновацій за підтримки Міністерства іноземних справ Німеччини, в межах якої проведено Осінню школу в Берліні та семінари з основ СП в 13 містах Білорусії, України та Росії. Після проходження програми додаткової освіти було відібрано найбільш перспективні стартапи для їх подальшої акселерації та залучення інвестицій.

5. На тлі значної кількості форумів, присвячених різним аспектам СП і просуванню ідей СП, метою заходів є фокусування на поглибленому обміні думками та обговоренні проблем. Адже програми навчання СП дуже різноманітні за своїми форматами і цільовими аудиторіями.

6. Сприятливим для розвитку соціальних підприємств також видається і започаткування єдиної комунікаційної мережі, яка б охоплювала реєстр всіх соціальних підприємств, інформацію про їх діяльність, про взаємодію з державними і місцевими органами влади, інвесторами, опис їх продукції,

результати соціальних змін у суспільстві завдяки їх роботі, а також містила б щорічний рейтинг найбільш успішних соціальних підприємств за соціальними та фінансовими показниками. Даний інформаційний ресурс прискорить поширення відомостей про успішні бізнес-проекти соціальних підприємств і сприятиме ефективній взаємодії підприємців.

Позитивний вплив на розвиток соціальних підприємств в Україні спроможна здійснити широкомасштабна діяльність ЗМІ через пропаганду успішних проектів соціальних підприємств. Наприклад, в травні 2016 року Фонд Східна Європа у співпраці з німецькою Громадською організацією ChildFund Deutschland e.V. оголосив конкурс на проведення інформаційних кампаній в нових і традиційних ЗМІ, спрямованих на підвищення обізнаності населення про СП і його інформаційну підтримку в Україні [24]. Телевізійним ЗМІ доцільно приділити увагу поширенню ознайомлювальної інформації про вітчизняні соціальні підприємства для зростання в суспільстві інтересу до їх діяльності.

Результати кількісної оцінки загроз розвитку СП в Україні. Основні з них такі:

1. Зростання цін на енергоносії безумовно негативно позначається на рентабельності господарської діяльності соціальних підприємств. Вирішенням цієї проблеми має стати перехід на альтернативні джерела енергії, які технологічно забезпечать іноземні інвестиції.

2. Нестабільна політична ситуація в країні збільшує підприємницькі ризики для інвесторів. Для подолання цієї загрози ми пропонуємо ввести систему державних гарантій для інвесторів соціальних підприємств.

3. Феномен корупції в наш час набирає ваги ключової загрози національній безпеці, здійснюючи деструктивний вплив на економіку, соціальну сферу життя суспільства та державу загалом. Складні бюрократичні державні механізми та нестабільна політична ситуація в країні прискорюють поширення корупційних правопорушень серед державних службовців. Даний фактор загроз поживляє рейдерські захоплення

прибуткових підприємств, знижує рентабельність бізнесу, впливає на зростання рівня безробіття в Україні.

Таблиця 3.11 – Перехресний аналіз результатів матриці SWOT- аналізу розвитку СП в Україні

1	2	3
<b>ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ</b>		
Сильні сторони (4,41 бали)		Слабкі сторони (4,23 бали)
SWOT	Соціальні підприємства мають передумови для реалізації сприятливих "можливостей" зовнішнього і внутрішнього середовища, якщо будуть раціонально використовувати весь потенціал "сильних сторін", зокрема, спрямування іноземних інвестицій на зменшення соціальної напруги і створення соціального капіталу в суспільстві. Втілення соціальними підприємствами в життя проаналізованих "можливостей" забезпечить зростання впливу параметричного індексу "сильних сторін", що, у свою чергу, послабить "загрози" і зменшить дію "слабких сторін".	"Сильні сторони" у кількісному і якісному вимірі перевершують вагу факторів "слабких сторін". Відповідно, якщо фінансова діяльність соціальних підприємств буде повністю прозорою для інвесторів, а держава буде надавати соціальним підприємствам дотації та субсидії хоча б на один рік з моменту їх започаткування, то "слабкі сторони" будуть ефективно трансформовані у можливості для посилення "сильних сторін".  Умовою оптимізації можливостей є широкомасштабна пропаганда діяльності соціальних підприємств у ЗМІ.
Можливість (4,85 бали)		

## Продовження таблиці 3.11

1	2	3
Загрози (4,05 бали)	Вітчизняні соціальні підприємства в своєму арсеналі мають недостатньо розроблених механізмів для повного подолання "загроз", зокрема, такого фактора, як політична нестабільність. "Сильні сторони" за кількістю факторів перевищують параметр "загрози". Тому доцільним в цьому аспекті є ефективне застосування "сильних сторін" для послаблення дії "загроз". Наприклад, для зменшення та подолання впливу корупції дієвим є побудова тісної взаємодії зі ЗМІ для поширення інформації про умови та результати діяльності соціальних підприємств.	Поєднання факторів "загроз" із "слабкими сторонами" утворюють небезпечні умови діяльності соціальних підприємств. Наприклад, брак інформації про вітчизняні соціальні підприємства, недовіра населення до їх діяльності, корумпований та занадто бюрократизований інститут державної влади беззаперечно є перешкодами для сприятливого розвитку СП. Відповідно, неефективна взаємодія органів державної влади із соціальними підприємствами стоїть на заваді реалізації факторів "сильних сторін" і використанню факторів "можливостей".

На підставі результатів проведеного кількісного SWOT-аналізу, ми дійшли висновку, що для розвитку СП в Україні позитивний вплив можливостей (зведений параметричний індекс – 4,85) і сильних сторін (4,41) має більшу вагу (агрегований параметричний індекс – 9,26) порівняно зі значенням негативного впливу загроз (зведений параметричний індекс – 4,05) разом зі слабкими сторонами (4,23), агрегований параметричний індекс яких становить лише 8,28.

Тому ми обґрунтовано стверджуємо про сприятливі умови для збільшення кількості вітчизняних соціальних підприємств і розширення їх діяльності.

Створення та покращення умов діяльності вітчизняних соціальних підприємств має будуватися на наданні їм інструментів підтримки з боку держави спільно з органами місцевого самоврядування, інвесторами, банківськими і страховими організаціями, благодійними фондами, громадськими організаціями.

Також соціальні підприємства потребують розбудови не лише фінансової, але й освітньої інфраструктури, яка б охоплювала університети, бізнес-школи, дослідницькі інститути, що забезпечить підготовку необхідних кадрів і обмін досвідом успішних соціальних підприємців.

Розвиток СП викликаний мінливою соціальною сферою і появою потреб, які не задовольняються на конкретний момент традиційними ринковими механізмами.

Європейський Союз визнає СП як важливий інструмент розробки інноваційних підходів до вирішення соціальних завдань. Уряди держав-членів Європейського Союзу прагнуть стимулювати і підтримувати ефективний потенціал соціальних підприємств [12].

Проведене нами дослідження на основі SWOT-аналізу показало, що просування СП в Україні має сприятливі перспективи, навіть за наявності таких загроз, як нестабільна політична ситуація, високий рівень корупції і зростання цін на енергоресурси, і принесе значні соціально-економічні вигоди для суспільства і країни в цілому. Для розвитку соціальних підприємств ми пропонуємо розбудовувати фінансову та освітню інфраструктуру, долучати до співпраці ЗМІ, створити інтерактивну єдину комунікаційну мережу, яка б містила всю необхідну інформацію для інвесторів, постачальників, споживачів про ці підприємства, робила б їх діяльність прозорою і відкритою для суспільства.

Незважаючи на помітне зростання визнання соціально орієнтованих організацій як найважливішого фактору розвитку громадянського суспільства, емпіричні дослідження результатів діяльності соціальних підприємств – не дістали масштабного висвітлення в науковій літературі.

Видається необхідним привернути увагу економістів до розробки системи показників і коефіцієнтів для оцінки соціальної ефективності та потенціалу економічної стійкості соціальних підприємств.

Перспективою подальших досліджень є економетричне моделювання впливу СП на якість життя населення.

### 3.2 Підвищення ефективності реалізації грантових проєктів, які спрямовані на розвиток соціального підприємництва

Соціальне підприємництво – це насамперед бізнес. Проте, на відміну від традиційного, створюється в тому числі задля вирішення суспільних проблем. Недоліків у ринковій економіці українського зразка надмірно багато. За всього бажання держава не може розв'язати всі соціальні проблеми. Так само традиційне підприємництво нечасто зацікавлене в їх подоланні. До того ж і влада, і бізнес орієнтуються на масштаби мільйонів. Адже мільйони – це електорат, який забезпечить владне місце. Також саме мільйонних доходів хочуть корпорації.

Тому соціальне підприємництво в Україні має зайняти вільну нішу в економіці та суспільстві. Воно хоча б частково вирішує проблеми малих груп. Зокрема, допомагає у подоланні соціальної ізольованості, працевлаштовуючи людей з обмеженими фізичними та психічними можливостями, безробітних, представників груп ризику.

Також знаходить шляхи для реформування державних соціальних послуг. З'являються і нові види сервісу, які залишаються поза увагою звичайного бізнесу через мало прибутковість, відсутність належної професійної підготовки. Звісно, знижує навантаження на місцеві бюджети у вирішенні суспільних проблем.

Враховуючи ситуацію, в якій зараз перебуває Україна, та її наслідки, соціальне підприємництво для нас стає ще більш актуальним.



Можливість №1: відсутність закону, який би регулював соціальне підприємництво. На сьогодні в Україні, нажаль, не існує законодавчо затверджених понять соціального підприємництва. Однак у різних нормативно-правових джерелах існують положення, що дозволяють створювати підприємства, які за міжнародними визначеннями можуть бути класифіковані як соціальні. Організаційно-правовою формою, яка досить часто використовується СП в Україні, є громадська організація, яка є засновником СП.

Хоч що б там говорили скептики, але це справді велика можливість вибрати для соціального підприємства найбільш оптимальну організаційно-правову форму (ОПФ), як з точки зору бізнес-моделі, так і з точки зору особливостей оподаткування.

А це означає, що зародок соціального підприємства може еволюціонувати від комерційного проекту громадської організації до публічного акціонерного товариства.

Варто наголосити, що не важливо, чи існує така форма, як соціальне підприємство, а важливо, з якою метою створюється бізнес. Тут інший підхід до бізнесу: не заради пільг ми створюємо підприємство, а для покращення якості життя вразливих груп населення чи громади загалом.

Широкий спектр ОПФ успішних соціальних підприємств лише засвідчує перевагу цієї можливості. Діяльність соціального підприємства не обмежується лише наданням соціальних послуг, як багато хто вважає.

СП можуть робити рівно те, що й звичайні комерційні підприємства, єдина відмінність – соціальна спрямованість: розподіл прибутку, залучення волонтерів, працевлаштування соціально вразливих груп населення.

Феноменальні можливості:

- наявність ресурсів, які здебільшого не задіяні традиційним бізнесом, найбільший, звичайно, людський ресурс;

- великий бізнес завжди зацікавлений в аутсорсингу, - основою можуть стати СП;

– лояльність споживачів – приклади вже створених СП чудово доводять це на практиці;

– соціальне підприємництво підтримується міжнародними фондами і організаціями – отримання грантів, міжнародна співпраця, широке визнання.

Можливість №2: наявність ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом. В останні роки в Україні соціальне підприємництво набуває все більшої популярності серед громад, як ефективний механізм вирішення локальних соціальних та економічних проблем територіальних громад.

Ключем до успіху концепції соціального підприємництва в Україні є вироблення національної стратегії розвитку соціального підприємництва, яка дозволила б скоординувати зусилля всіх зацікавлених сторін - підприємців, громадських організацій, донорських структур і держави [16].

Соціальні підприємства, які створюють робочі місця для соціально незахищених людей, дають їм можливість набути трудових навичок і знань у сфері управління, кар'єрного зростання, і права власності експерти називають «ствердними».

Більшість соціальних підприємств України забезпечують робочими місцями представників цільових груп, з якими вони пов'язані своєю основною діяльністю. Їхня головна мета діяльності, як і будь-яких інших бізнес-структур, досягти позитивних фінансових і соціальних результатів за рахунок інвестицій.

Найбільший, звичайно, людський ресурс, до якого можна віднести такі категорії:

- люди з обмеженими можливостями;
- біженці (внутрішньо переміщені особи);
- національні меншини;
- люди похилого віку;
- молодь;
- люди із залежностями;
- люди, що вийшли з місць позбавлення волі;

- ВІЛ-позитивні люди;
- багатодітні мами.

Часто такі люди мають прекрасні вміння і навички, однак їх «особливості» відлякують традиційних підприємців брати їх на роботу через силу-силенну міфів і стереотипів.

В Україні багато будівель, які фактично не використовуються, бо в жахливому стані, і які знаходяться у власності громади. На превеликий жаль, прислів'я «і сам не гам, і другому не дам» актуальне для місцевих влад, тому часто такі споруди перетворюються на руїни.

За кордоном існує багато прикладів, коли закинуті цехи непрацюючих підприємств трансформуються в офісні центри із працевлаштуванням представників вразливих груп населення, і з прибутками, що спрямовуються на вирішення місцевих проблем.

Можливість №3: великий бізнес завжди зацікавлений в аутсорсингу.

Багато великих підприємств намагаються не утримувати на своєму балансі низку допоміжних служб і підрозділів, бо це вимагає постійних витрат, тому все частіше можна спостерігати замовлення таких послуг, як прибирання, транспортування, кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки і мереж, реклама і зв'язки з громадськістю, організація подій, освітні послуги, бухгалтерський облік, виробництво різних деталей тощо [54].

Це дає змогу розвиватися малому бізнесу. Іншою складовою великого бізнесу є соціальна відповідальність, яка полягає у допомозі місцевій громаді вирішувати нагальні проблеми. Все частіше компанії шукають можливості замінити гранти на стартапи, оскільки у цьому випадку вбивають двох зайців. Вони забезпечують собі аутсорсинг і вирішують соціальну проблему, яка, у свою чергу, не вимагатиме наступних грантів.

Основний принцип аутсорсингу: «Залишаю за своєю фірмою тільки те, що можу зробити краще від інших. Зовнішнім компаніям віддаю те, що вони можуть зробити краще від мене». Найчастіше на аутсорсинг віддають:

ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень і прилеглих територій, організацію харчування працівників, навчання молодих співробітників, послуги переказів, обслуговування та ремонт обладнання, автотранспортні, охоронні послуги, ІТ-послуги та інші. Передати на аутсорсинг можна будь-який вид діяльності, який здійснюється в межах компанії. Аутсорсинг можливий не лише у сфері послуг, а й у матеріальну виробництві. Прикладом є виробництво високотехнологічної продукції: окрема американська компанія розробляє виріб (телефон, чіп, процесор, планшет тощо), а виготовляють його в Китаї на заводі, де випускають різні вироби для десятків інших фірм за договором. Це вигідно, тому що організація цією компанією свого виробництва і використання своєї робочої сили взагалі може бути збитковою [36].

Переваги аутсорсингу. Аутсорсинг має низку переваг: 1) забезпечення безперебійності роботи бізнесу: бізнес-процес передається на аутсорсинг не конкретній людині, а компанії, яка несе відповідальність за дотримання договірних зобов'язань перед клієнтом; 2) можливість повної концентрації на основному виді діяльності компанії; 3) мінімізація власних ризиків у результаті виконання завдань професіоналами; 4) зменшення витрат компанії; 5) використання спеціалізованого професійного обладнання та технологій фірми-аут-сорсера; 6) моментальний доступ до кваліфікованих кадрів фірми-аутсорсера; 7) швидкі терміни виконання: фірма-замовник отримує швидкий результат роботи, не втручаючись у її перебіг.

Удаючись до аутсорсингу, компанія йде на обдуманий крок, оскільки це значно спростить її діяльність. Проте, звичайно, передача певних функцій на аутсорсинг передбачає і наявність деяких ризиків.

А якщо великий бізнес укладе угоду на придбання послуг соціального підприємства на 1-2 роки, то ймовірність банкрутства СП зменшується в рази. Кількість прикладів такої співпраці в Україні збільшується.

Можливість №4: лояльність споживачів до продукції соціального підприємства зростає.

Споживацька культура українців змінюється у кращий бік. Якщо 10 років тому увагу звертали здебільшого на ціну, то зараз переглядається і країна-виробник, і термін придатності, й інгредієнти, а також наявність соціальної складової.

Відчуття причетності до корисної справи, та ще й у досить простий спосіб купування необхідного товару чи послуги стає вагомим аргументом на користь соціальних підприємств, а тим більше на фоні підтримки національного товаровиробника.

Оскільки малого бізнесу в Україні відносно мало, то соціальні підприємці можуть легко знаходити своїх покупців, формувати більш свідому культуру споживання, а відтак спільно вирішувати нагальні соціальні проблеми у громадах.

– соціальне підприємництво підтримується міжнародними фондами і організаціями. На перший погляд, задавши параметри пошуку «підтримка соціальних підприємств» в інтернеті, ми не побачимо жодного результату, який би відповів на запитання «де взяти ресурси на стартап?».

Проте, існує багато пропозицій, які дотичні до соціального підприємництва, хоч і називаються по-різному.

Ключовим інструментом розвитку соціального підприємництва є підтримка держави, яка повинна супроводжуватися програмами розвитку соціальних підприємств, впровадженнями системи пільгового кредитування, вироблення національної стратегії розвитку соціального підприємництва, яка дозволила б скоординувати зусилля всіх зацікавлених сторін – підприємців, громадських організацій, донорських структур та держави.

Потрібна чітка і скоординована робота тих, хто в цей процес вже залучений, а також фінансування окремих проектів, які дозволять вирішувати проблему системно [41].

Розвиток соціального підприємництва допомагає задовольняти потреби громади; створювати робочі місця; збагачувати професійний досвід людей, які працюють на соціальних підприємствах, задля подальшого

працевлаштування за сучасних ринкових умов; розвивати громади, залучаючи до громадського життя соціально вразливі групи населення, забезпечуючи їхніх членів роботою; розширювати активність громадян, які можуть самостійно вирішувати свої проблеми та брати відповідальність за своє життя.

Можливість №5: соціальне підприємництво підтримується міжнародними фондами і організаціями. На перший погляд, задавши параметри пошуку «підтримка соціальних підприємств» в інтернеті, ми не побачимо жодного результату, який би відповів на запитання «де взяти ресурси на стартап?» Проте, існує багато пропозицій, які дотичні до соціального підприємництва, хоч і називаються по-різному.

Наприклад:

- підтримка внутрішньо переміщених осіб від Програми Розвитку ООН. Метою програми є створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб в Україні, а також для місцевого населення Донецької та Луганської областей.

- допомога вимушеним переселенцям і громадам, які зазнали наслідків конфлікту, від Міжнародної організації з міграції. Однією зі складових програми є проведення тренінгів і надання грантів вимушеним переселенцям на підтримку їхніх зусиль щодо свого матеріального забезпечення через організацію малих підприємств, самозайнятість та професійне навчання.

- майже усі програми донорів, спрямовані на розвиток сільської місцевості, містять елементи соціального підприємництва (Фонд «Монсанто», Міжнародний благодійний фонд «Добробут громад» (Heifer International)).

- програма соціального інвестування «Вестерн Ен-Ай-Ес Ентерпрайз Фонд», яка створена для комплексної підтримки соціальних підприємств через надання доступних кредитів, консультаційні і тренінгові послуги, а також налагодження соціального партнерства задля вирішення конкретних проблем у громадах.

Гранти є найбільш поширеною формою фінансування проектів донорськими організаціями.

У методичній та довідковій літературі є багато визначень та понять, що таке донорські організації, фонди, гранти, програми. Ряд з них в значній мірі інтерпретуються як одне і те саме (або тотожні). Тому наше завдання - узагальнюючи інформацію, в лаконічній та доступній формі з'ясувати, що таке донорські організації, фонди, гранти та як з ними працювати.

Донори – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства.

На практиці існує декілька класифікацій донорів, які можна систематизувати так:

За видами допомоги, що надається, донори поділяються на тих, хто:

- надає гранти;
- виділяє стипендії на навчання;
- здійснює експертну (консультативну) допомогу;
- надає технології, обладнання тощо.

За сферою інтересів донори поділяються на вузькоспеціалізовані (здійснюють підтримку в чітко визначених сферах діяльності, наприклад, Всесвітній фонд боротьби зі СНІДом, Глобальний екологічний фонд) та універсальні (пріоритетами діяльності яких є різноманітні суспільні проблеми).

За територіальними межами дії донори бувають національними та міжнародними. Хоча у цих рекомендаціях ми в основному зосереджуємось на міжнародній допомозі, не варто забувати й про вітчизняних грантодавців. Тим більше, що українські організації в рамках власних програм і великих проектів можуть здійснювати так зване субгрантування. Таким чином

працює, наприклад, Український фонд соціальних інвестицій, який на конкурсній основі перерозподіляє кошти, отримані від іноземних фінансових організацій.

Сутність ризиків у діяльності підприємства.

Розглянемо вихідне, базове поняття «ризик», маючи на увазі, що це погроза, небезпека виникнення збитку в самому широкому змісті слова. Під господарським (підприємницьким) ризиком прийнято розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими, і фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів [18].

У розглянутих видах діяльності доводиться мати справи з використанням і обертанням матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних (інтелектуальних) ресурсів, так що ризик зв'язаний з погрозою повної чи часткової втрати цих ресурсів. У підсумку підприємницький ризик характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоодержання доходів у порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності.

Іншими словами, ризик є погроза того, що підприємець понесе втрати у виді додаткових витрат понад передбачені прогнозом, програмою його дій, або одержить доходи нижче тих, на які він розраховував.

При встановленні підприємницького ризику треба розрізнити поняття «витрати», «збитки», «втрати». Будь-яка підприємницька діяльність неминуче зв'язана з витратами, тоді як збитки мають місце при несприятливому збігу обставин, прорахунках і представляють додаткові витрати понад намічені.

Сказане вище характеризує категорію «ризик» з якісної сторони, але створює основу для перекладу поняття «підприємницький ризик» у кількісне.



Дійсно, якщо ризик – це небезпека втрати ресурсів чи доходу, то існує його кількісна міра, обумовлена абсолютним чи відносним рівнем втрат.

В абсолютному значенні ризик може визначатися величиною можливих втрат у матеріально-речовинному (фізичному) чи вартісному (грошовому) вираженні, якщо тільки збиток піддається такому виміру. У відносному значенні ризик визначається як величина можливих втрат, віднесена до будь-якої бази, у вигляді якої найбільш зручно приймати або майновий стан підприємця, або загальні витрати ресурсів на даний вид підприємницької діяльності, або очікуваний дохід (прибуток) від підприємництва.

Стосовно до підприємства як базу для визначення відносної величини ризику доцільно брати вартість основних фондів і оборотних коштів підприємства чи намічені сумарні витрати на даний вид підприємницької діяльності, маючи на увазі як поточні витрати, так і капіталовкладення, чи розрахунковий дохід (прибуток). Вибір тієї чи іншої бази не має принципового значення, але слід віддати перевагу показнику, який обумовлений високим ступенем вірогідності [26].

Відповідно втратами будемо вважати зниження прибутку, доходу в порівнянні з очікуваними величинами. Підприємницькі втрати – це в першу чергу випадкове зниження підприємницького прибутку.

Саме величина таких втрат і характеризує ступінь ризику. Виходить, аналіз ризику зв'язаний, насамперед, з вивченням втрат.

Складність класифікації підприємницьких ризиків полягає в їхньому різноманітті. З ризиком підприємницькі фірми зіштовхуються завжди при рішенні як поточних, так і довгострокових задач. Існують певні види ризиків, дії яких піддані усі без винятку підприємницькі організації, але поряд із загальними є, специфічні види ризику, характерні для певних видів діяльності: так, банківські ризики відрізняються від ризиків у страховій діяльності, а останні у свою чергу від ризиків у виробничому підприємстві.

Видова розмаїтість ризиків дуже велика – від пожеж і стихійних лих до міжнаціональних конфліктів, змін у законодавстві, що регулює підприємницьку діяльність, і інфляційних коливань.

Крім цього, економічний і політичний розвиток сучасного світу породжує нові види ризику, що досить важко визначити, оцінити кількісно. Транснаціоналізація бізнесу супроводжується створенням складних фінансових і виробничих взаємозв'язків. Виникає «ефект доміно», що у разі краху однієї компанії спричиняє ряд банкрутств компаній, зв'язаних з компанією-банкрутом. Посилення комп'ютеризації й автоматизації виробничо-господарської діяльності підприємницьких організацій приводить до можливості втрат у результаті збою комп'ютерної системи, збою обчислювальної техніки. Особливе значення в останні роки набули ризики, зв'язані з політичними факторами, тому що вони несуть із собою великі втрати для підприємництва [39].

В економічній літературі, присвяченій проблемам підприємництва, немає злагодженої системи класифікації підприємницьких ризиків. Існує безліч підходів до класифікації ризику. Певний інтерес представляє класифікація підприємницького ризику І. Шумпетера, що виділяє два види ризику.

- ризик, зв'язаний з можливим технічним провалом виробництва, сюди ж відноситься також небезпека втрати благ, породжена стихійними лихами;
- ризик, сполучений з відсутністю комерційного успіху.

За джерелом капіталу можна виділити такі основні групи міжнародних донорів, які доступні для здобувачів з України: міждержавні організації, урядові, суспільні та корпоративні донори. Дещо докладніше про ці групи.

1. Міждержавні організації. До цієї групи донорів належать установи Організації Об'єднаних Націй (Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), ЮНІСЕФ, Світовий банк, Проект «Місцевий розвиток орієнтований на громаду (СВА), тощо) та Європейського Союзу (Європейська комісія, Рада Європи, ОБСЄ,).

2. Урядові донори. Це можуть бути грантові програми окремих закордонних органів влади (Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA), Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) та ін.), або посольств іноземних держав в Україні (США, ФРН, Норвегії тощо).

3. Суспільні донори можуть бути як національними (наприклад німецькі фонди політичних партій – Фонд К.Аденаура, Фонд Ф.Наумана та ін.) так і міжнародними (наприклад PHARE- Програма демократії, Міжнародний Вишеградський фонд). Вони будуються відповідно на фінансових надходжень з однієї або декількох країн та зобов'язані звітувати перед тими на чий гроші вони існують.

4. Приватні донори. До цієї категорії належать донори різного обсягу і характеру діяльності – від таких великих міжнародних організацій, як міжнародний фонд «Відродження» Дж.Сороса та Фонд Рокфеллера до невеликих сімейних фондів Фонд Кнута і Аліси Валенбергів, Фонд Раскоба заохочення католицької діяльності).

5. Корпоративні донори реалізують програми соціальної відповідальності великих компаній (Компанія «Монсанто», Інститут нетрадиційного газу компанії «Шелл»).

Найпоширенішим джерелом додаткових ресурсів неприбуткових організацій та соціально-значущих проектів, як уже зазначалося, є благодійні фонди, які, в свою чергу, надають допомогу у вигляді грантів.

Зарубіжні ресурси з фандрайзингу

Якщо ви добре володієте англійською мовою і бажаєте отримувати ексклюзивну інформацію зі світу грантрайтингу, тоді можете скористатися такими інтернет-ресурсами(Додаток В).

Окрім того, інформація про відкриті грантові конкурси поширюється обласними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, освітніми закладами, науковими бібліотеками, дипломатичними установами іноземних країн акредитованих в Україні.

На офіційних сайтах Запорізької обласної ради та Запорізької обласної державної адміністрації також є відповідні розділи щодо грантових програм та рекомендації з підготовки і подання грантових заявок.

Підготовка проекту та подання грантової заявки.

Третій крок (звернення) – підготовка грантової заявки з урахуванням вимог відповідного грантодавця, надсилання цієї заявки, контакт з представниками організації-донора і отримання коштів або інших ресурсів.

Обов'язковою умовою успішного здобуття грантів є правильно підготовлений проект. Тому, розпочинаючи пошук фінансування слід пам'ятати, що за один день написати хороший проект неможливо і починати готувати проектну заявку необхідно завчасно.

Перш за все визначимося, що ми розуміємо під поняттям «проект». Слово проект є одним із найбільш уживаних у пресі, виробничій діяльності та навіть у побуті. Сьогодні проектний підхід формує стиль життя людей багатьох розвинених країн. У вітчизняній практиці протягом певного періоду поняття «проект» використовувалося переважно в технічній сфері як певні розрахунки, креслення, технічна документація, метою якою було втілення певного задуму при створенні нового продукту (приладу, послуги, споруди, тощо). При цьому проект розробки технічної документації називався «проекткуванням». У світовій практиці для визначення даного процесу використовується термін – дизайн, проектування споруд, розробка виробів.

Перелік актуальних грантових програм від міжнародних донорських організацій направлені на соціальний бізнес (Додаток Г).

Ефективність підприємницької діяльності можлива лише за певних соціально-економічних умов. Незважаючи на специфіку кожної країни, їх можна систематизувати таким чином:

- 1) стабільність державної соціально-економічної політики, спрямованої на підтримку підприємництва;
- 2) позитивна суспільна думка до підприємницької діяльності;

3) пільговий податковий режим, який би став стимулом розвитку підприємницької діяльності;

4) наявність розвинутої інфраструктури (наявність інноваційних центрів; консультативних пунктів з питань управління, маркетингу, реклами; курсів і шкіл підготовки підприємців);

5) існування ефективної системи захисту інтелектуальної власності;

6) дебіюрократизація процедур регулювання господарської діяльності з боку держави;

7) підприємницька етика.

Підприємницька діяльність базується на певних принципах:

1) вільний вибір видів діяльності;

2) залучення на добровільних засадах майна та коштів юридичних і фізичних осіб для здійснення підприємницької діяльності;

3) самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів продукції;

4) вільний найм працівників;

5) залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене законодавством;

6) вільне розпорядження прибутком;

7) самостійне здійснення підприємцем – юридичною особою зовнішньо-економічної діяльності.

Поруч з певною свободою підприємницької діяльності існують також і деякі законодавчі обмеження:

1) на виготовлення й реалізацію наркотичних засобів, зброї, вибухових речовин, цінних паперів та грошових знаків;

2) підприємницькою діяльністю можна займатися лише за ліцензіями (видає Кабінет Міністрів України);

3) дозвіл на право займатися тією чи іншою діяльністю необхідний лише тоді, коли використовується земля або інші природні ресурси (дозвіл дають місцеві Ради народних депутатів);

4) окремими видами діяльності можна займатися лише за наявності кваліфікаційного атестата (диплом лікаря).

Зараз держава в соціальне підприємництво не втручається. У цьому є свої мінуси, адже за браку визначених законодавством критеріїв будь-яке підприємство може назвати себе соціальним, хоч таким не є. Підприємства можуть бути соціально орієнтованими, благодійними, з корпоративною соціальною відповідальністю, але не соціальними.

Нема на що посилалися, щоб сказати їм, що вони не є соціальними. Соціальне підприємство не отримує пільг від держави, а якщо почати їх вводити, то виникає ризик появи тіньових схем, ухилення від сплати податків тощо. Зараз недостатньо було б запровадити в законодавстві термін «соціальне підприємництво», бо це може обмежити діяльність таких підприємств, вони будуть змушені виконувати певні зобов'язання, не дістаючи натомість жодних преференцій. Зараз в Україні єдині соціально відповідальні підприємства, які отримують пільги від держави, це ті, що працевлаштовують людей з інвалідністю. Вони мають пільги на податок за умови, якщо на них працюють не менше ніж 50% людей з інвалідністю. Плюс держава має певні зобов'язання щодо закупівлі в них продукції.

### 3.3 Розробка стратегії грантової діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»

«Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» має на меті й надалі брати участь у міжнародних проектах та програмах (деякі представлені в пункті 3.2). Але для вдалої реалізації проекту необхідно розуміти базові

вимоги та стандарти в реалізації, організації, плануванні та управлінні міжнародними проектами.

При визначенні стратегії проекту слід враховувати такі аспекти як: географічне місце розташування, у якому буде діяти проект; вибір позиції на ринку (сегменти ринку) і концепції маркетингу для її досягнення; функціональне призначення й область застосування продукції; основні параметри якості продукції, що сприяють успіхові, з урахуванням фактичних або потенційних конкурентів; наявність власних фінансових ресурсів для посилення позицій на ринку, рівень менеджменту.

Реалізація стратегії передбачає необхідність визначення змін в організаційній структурі й корпоративній культурі. Фактор корпоративної культури включає: філософію діяльності; пануючі цінності; норми і правила поведінки; процедури і поведінкові ритуали.

Проект завжди націлений на результат, на досягнення певних цілей, на певну предметну область.

Реалізація проекту здійснюється командою проекту. Під нею розуміють специфічну організаційну структуру, очолювану керівником проекту на період реалізації проекту з метою ефективного досягнення визначених цілей.

У роботах по проекту, як правило, можуть брати участь представники різних фахових напрямів, відповідальних за виконання покладених на них завдань, видів діяльності, функцій менеджменту.

Управління проектами представляє собою методологію організації, планування, координації ресурсів та мотивацію і контроль діяльності впродовж життєвого циклу проекту, спрямовану на ефективне досягнення цілей через застосування сучасних методів, прийняття управлінських рішень і технологій.

Для ефективного управління проектами система повинна бути добре структурована. Суть структуризації (або – декомпозиції) зводиться до розподілу проекту і системи його управління на підсистеми і компоненти,

реалізація яких дозволить отримати більш вагомі результати по всьому циклу.

Проектний, або життєвий цикл проекту є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування робіт проекту і прийняття відповідних рішень. Життєвий цикл проекту можна розділити на три основні значеннєві фази: передпроектну, інвестиційну і експлуатаційну.

Подальша деталізація істотно залежить від специфіки проекту. Так, життєвий цикл може поділятися на чотири і більше фаз, у тому числі:

- концептуальну, що включає формулювання цілей, аналіз можливостей, техніко-економічне обґрунтування і планування проекту;

- розробка проекту, яка визначає структуру робіт і виконавців, побудова календарних графіків їх виконання, бюджет проекту, формування проектно-кошторисної документації, висновки по контрактах з підрядниками;

- реалізація проекту, що включає роботи з маркетингу, рекрутингу, підготовки персоналу;

- завершення проекту;

- експлуатаційна фаза, що включає інновації.

Кожен проект незалежно від його складності й обсягу робіт, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани: від стану, коли «проекту ще немає», до стану, коли "проекту вже немає".

Для ділових людей початок проекту пов'язаний з початком його реалізації і початком вкладення коштів у його виконання.

Закінченням існування проекту може бути:

- використання результатів проекту;

- переведення персоналу, що виконував проект, на іншу роботу;

- досягнення проектом заданих задач;

- внесення в проект змін, не передбачених первісним задумом (модернізація).



Стани, через які проходить проект, називають фазами (етапами, стадіями).

Універсального підходу до поділу процесу реалізації проекту на фази не існує. Вирішуючи для себе таку задачу, учасники проекту повинні керуватися своїм досвідом і конкретними умовами його виконання. Тому на практиці розподіл проекту на фази може бути найрізноманітнішим, аби це дозволило окреслити деякі важливі контрольні точки («віхи»), Під час проходження цих точок оцінюються можливі напрямки розвитку проекту, супровід його бюджету, експертизу, організацію моніторингу, бухгалтерський облік і звітність.

Підсистеми керування проектами формуються в залежності від структури предметних областей і керованих елементів проекту, самостійних у рамках проекту. Предметні області і керовані елементи в рамках проекту в самому загальному вигляді включають: стан ринку, ресурси, доходи і витрати, інформація і комунікації, якість, ризики проекту. Ці підсистеми присутні практично в будь-якому проекті, але у кожному конкретному випадку вони можуть доповнюватись специфічними складовими.

Відмінність підсистем від функцій управління проектом полягає в тому, що підсистеми орієнтовані на предметну область, а функції націлені на специфічні процеси, процедури і методи. Управління підсистемою включає виконання практично усіх функцій. Так, планування витрат і контроль за ними базуються на одній і тій же предметній області – витратах, а планування витрат і планування якості базуються на однакових процедурах складання планів.

Підсистеми системи управління проектом за основними предметними областями поділяються на: управління змістом проекту, обсягами робіт, термінами виконання, підготовка персоналу, інформаційні технології і комунікації, мінімізацію ризиків, інтегроване (координаційне) управління.

Функції управління проектом включають: планування, організацію, складання і супровід бюджету, експертизу, моніторинг, контроль і звітність.

Реалізація проекту відбувається в рамках організаційної форми, структура якої в значній мірі впливає на сам проект. Виділяють наступні принципові організаційні форми:

- функціональна структура, що припускає використання існуючої ієрархії, а менеджер проекту здійснює лише координацію робіт;
- дивізійна форма організації управління;
- проектна структура, котра припускає, що комплекс робіт по проекту функціонує окремо, незалежно від ієрархічної структури організації;
- матрична структура, яка поєднує переваги проектної і функціональної структур управління. Можуть бути виділені наступні різновиди матричної структури: слабка матриця, тверда матриця, збалансована матриця.

Керованими параметрами проекту є:

- обсяги і види робіт;
- вартість і витрати;
- терміни, тривалість і резерви виконання окремих фаз проекту, а також взаємозв'язок між ними;
- ресурси, необхідні для здійснення проекту, у тому числі: людські, фінансові;
- якість проектних рішень.

Проект у процесі його реалізації, здійснення є складною системою, у якій сам проект виступає як керована підсистема, а керуючою підсистемою є менеджмент.

Проект має ряд властивостей, які доцільно враховувати з тим, щоб правильно організувати роботу з його реалізації:

- проект виникає, існує і розвивається у певному оточенні, що називається зовнішнім середовищем;
- склад проекту не залишається незмінним у процесі його реалізації і розвитку;
- проект, як і всяка система, може бути розділений на окремі складові, при цьому між ними повинні визначатись і підтримуватись певні зв'язки.

Поділ усієї сфери діяльності, у якій з'являється і розвивається проект, на власне проект і зовнішнє середовище деякою мірою умовно. Причини цього полягають у наступних двох критеріях:

1. Проект не є незмінним, стабільним утворенням. Більш того, ряд його елементів у процесі реалізації може змінювати своє місце розташування, переходячи до складу проекту з зовнішнього середовища і навпаки.

2. Ряд елементів проекту може використовуватися як у його складі, так і за межами. Типовим прикладом цьому можуть служити фахівці, тимчасово працюючі як над реалізацією конкретного проекту.

Слід звернути увагу на перехідну зону, через яку між ними здійснюється зв'язок і переміщення елементів, що тим або іншим способом беруть участь у роботі над його реалізацією.

У практиці бізнесу-планування звичайно підлягають вивченню три аспекти оточення проекту:

- інституційний;
- ринковий;
- ресурсний.

Проект сам по собі, без реалізації, мало чого вартий. Саме здійснення є критерієм оцінки як задуму проекту, так і його результату. Найважливішою категорією тут є результат виконання проекту, робота щодо його здійснення. Кожний проект, так само як і план, незалежно від його складності, має пройти у своєму розвитку певні етапи: від стану, коли «проекту ще немає», – до стану, коли «проекту вже немає». Іноді за початок проекту приймають момент народження ідеї. Ділові люди початком проекту вважають початок його реалізації і вкладення коштів у його виконання.

Складнішим є етап, пов'язаний із закінченням існування проекту. Досі таким вважався етап завершення робіт з його реалізації: початок використання результатів проекту. Проте останніми роками погляд на цю проблему змінився разом з усвідомленням того факту, що загальні витрати на

його реалізацію значною мірою залежать від періоду використання результатів проекту.

Організацію, що починає роботу над проектом, цікавить не проект як такий, а його результат та прибуток, який буде отримано від реалізації цього проекту. Для інших організацій, що беруть участь у проекті в ролі виконавців окремих етапів або робіт, завершення проекту частіше за все співпадає з виконанням договірних умов.

Фазою закінчення проекту можна вважати:

- завершення робіт над його реалізацією, тобто запровадження проекту в дію;

- переведення персоналу, що виконує роботи, на іншу роботу;

- досягнення очікуваних результатів проекту;

- припинення фінансування проекту;

- початок роботи щодо введення в проект серйозних змін, не передбачених початковим задумом. Узагальнюючи вищевикладене, можна дати таке визначення життєвого циклу проекту: період часу між моментом виникнення проекту і моментом його завершенням називається життєвим циклом проекту (проектним циклом). Життєвий цикл проекту – вихідне поняття для дослідження й аналізу проблем фінансування проектних робіт, а також прийняття відповідних рішень. Будь-який проект має у своєму життєвому циклі певні фази (стани), їх ще називають етапами або стадіями. Основний зміст більш-менш повноцінного проекту в усіх випадках є загальним. У свою чергу, кожна фаза (етап) може ділитися на фази (етапи) наступного рівня і т. д.

Реалізація проекту потребує певної сукупності заходів, пов'язаних з оцінкою можливостей реалізації проекту, контрактною діяльністю, організацією, плануванням.

Цей перелік видів діяльності щодо проекту доводить, наскільки вони різноманітні.

У будь-якому проекті можна виділити два значних блоки робіт:

1. Основна діяльність щодо проектів. Вона передбачає:

- до інвестиційні дослідження;
- планування проекту;
- розробку проектно-кошторисної документації;
- укладання контрактів;
- здача проекту;
- закриття проекту.

2. Забезпечення проекту:

- маркетингове;
- організаційне;
- правове;
- кадрове;
- фінансове;
- інформаційне.

Усі перелічені й багато інших, не зазначених тут робіт виконуються в процесі реалізації проекту, вони взаємозалежні у часі і просторі.

У Всесвітньому банку (World Bank) і підрозділі ООН-UNIDO процес проходження проекту поділений на фази.

Зміст фаз життєвого циклу проекту, відповідно до умов сьогодення, є таким:

Початкова (доінвестиційна) фаза.

Вона включає в себе доінвестиційні та маркетингові дослідження, а також планування проекту з виокремленням наступних п'яти видів робіт:

1. Вивчення стану внутрішнього ринку, прогнозів і напрямків розвитку країни (регіону, міста).
2. Аналіз умов для втілення початкового задуму і розробка концепції проекту.
3. Передпроектне обґрунтування інвестицій – оцінка життєздатності проекту.
4. Вибір і обґрунтування місця реалізації проекту.

## 5. Розробка попереднього плану проекту.

### Інвестиційна фаза.

Її складають чотири значні блоки робіт: розробка проектної документації, проведення конкурсних процедур та укладання контрактів, організація робіт по проекту, завершення проекту. З огляду на це кожна фаза життєвого циклу проекту має свої цілі і завдання. Саме на цьому етапі визначаються кінцеві цілі проекту і виявляються шляхи їхнього досягнення. Передбачається можливість формування альтернативних цілей, з урахуванням широкого кола чинників. Важливою вимогою при визначенні цілей проекту є оцінка їх щодо масштабів, термінів, ризиків очікуваного прибутку тощо. Це потребує стислого попереднього техніко-економічного обґрунтування в рамках якого проводиться їх оцінка за обраними критеріями. Встановлюються граничні умови, формуються конкретні цілі й обмеження, а також оцінюється вартість проекту. Результатом такої оцінки є обґрунтування переваги однієї альтернативи над іншою.

Після визначення ступеню життєздатності проекту та затвердження рішення про початок його реалізації, складається план робіт, котрий являє собою структурно визначену послідовність етапів робіт. У ньому зазначаються роботи та їхні виконавці, змістовні характеристики, терміни здійснення робіт. План стає інструментом для роботи з усіма учасниками проекту, він є основою для складання докладного календарного графіка цих робіт і для більш точної оцінки вартості проекту.

План реалізації проекту повинен розроблятися за участю фахівців усіх зацікавлених сторін. Остаточний план має бути розглянутий, схвалений, затверджений і розісланий всім учасникам проекту. Проводяться також економічні дослідження, створюються технічні умови забезпечення, одержуються дозвільні документи. Важливим завданням цього етапу є також оцінювання групою експертів обсягу робіт і коштів, потрібних на реалізацію проекту. Це факторна оцінка, і відповідає вона початковому стану робіт зі створення проектно-кошторисної документації.

Контрактна фаза.

На цьому етапі переходять до складання так званих кваліфікаційних вимог і проведення робочого проектування. Підбір потенційних виконавців проекту провадиться за такими критеріями:

- вартісні показники;
- реальні фахові можливості виконавців;
- надійність партнера по раніше реалізованих проектах;
- фінансовий стан виконавців.

Фаза реалізації проекту

Ця фаза розбивається на дві підфази:

- детальне (робоче) проектування;
- реалізація.

На цій стадії піддається ризику найбільша сума вкладень, оскільки саме завершення проекту потребує значних витрат.

Підфаза реалізації проекту включає:

- залучення безпосередніх виконавців робіт;
- закупівлю (або оренду) устаткування;
- виконання робіт;
- здача-прийняття проектних робіт.

Орієнтовні обсяги витрат за фазами виконання робіт

Природно, кожна фаза може мати свої підфази, число яких залежить від особливостей проекту. Перші три фази найчастіше розглядаються як попередні розробки – створення проекту на папері.

Четверта і п'ята фази – це більш детальні розробки і специфікації, а також фізичне втілення. Кожна фаза – це своєрідний міні-проект, зі своїми цілями й обмеженнями, яким відповідно управляють. Моменти успішного завершення кожної фази – свого роду віхи між ними, основні контрольні точки у виконанні проекту.

### Висновки до 3 розділу

На теперішньому етапі соціально-економічного розвитку України суспільство зіткнулося з несприятливою ситуацією, коли уряд не має у розпорядженні достатнього обсягу державного бюджету через військовий конфлікт на сході країни для реалізації завдань, пов'язаних із задоволенням соціальних і культурно-побутових потреб населення та забезпечення громадян різноманітними важливими соціальними благами та послугами.

Очевидно, що в Україні вже давно назріла нагальна об'єктивна потреба пошуку нових інструментів або регуляторних механізмів, що забезпечували б соціальну стабільність без затримки економічного зростання країни. Більшість зарубіжних та українських учених-економістів вбачають такий потенціал у розбудові СП. Перевагами соціальних підприємств є гнучкість і мобільність, що дозволяє оперативно реагувати на запити суспільства, надаючи різні соціальні послуги громадянам у сфері охорони здоров'я, соціального захисту, освіти, соціальної адаптації людей з особливими потребами, охорони навколишнього середовища. Цільовою аудиторією соціальних підприємств є як споживачі масового ринку, так і споживачі певних соціальних прошарків населення.



## ВИСНОВКИ

Реалізація державної соціальної політики потребує нових інструментів, які в сучасних умовах будуть максимально ефективними. Саме соціальне підприємництво та управління проектами сьогодні постає одним із ключових інструментів вирішення соціальних проблем суспільства та окремих верств населення. Складність полягає в невизначеності ключових понять та неусвідомлені ролі та місця соціального підприємництва в соціально-економічному розвитку.

Серед передумов, що сприятимуть зростанню національної економіки, важливу роль відіграє формування у новій генерації керівників знань і вмінь використання сучасного проектного підходу до вирішення завдань розвитку процесів управління на різних рівнях, орієнтації цих процесів на досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами часу та коштів і засвоєння методології управління проектами як нового прогресивного інструментарію сфери управління.

На сьогодні найактивніше розвивають соціальне підприємництво та соціальні проекти, громадські та публічні організації, бізнес-інкубатори та структури підтримки бізнесу (наприклад регіональні фонди підтримки підприємництва, торгово-промислові палати та бізнес-об'єднання) через реалізацію державних, грантових та інвестиційних програм розвитку інновацій у бізнесі.

Підприємницька соціальна діяльність спрямована на інноваційну та позитивну зміну у суспільстві. В той час коли бізнес-представники сконцентровані на створенні тільки фінансового прибутку, соціальні підприємці займаються збільшенням соціального капіталу.

Організація «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива» займається та активно впроваджує ідеї реалізації соціального бізнесу через виконання грантових проектів.

В рамках наукової роботи, були виконані наступні завдання:

- визначені теоретико-методологічні основи формування соціального підприємництва та управління проектами;
- досліджений світовий досвід створення та функціонування соціальних підприємств;
- визначена сутність та зміст функціонування соціального бізнесу;
- проаналізовані показники діяльності організації «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціатива»;
- удосконалені механізми формування соціального бізнесу;
- окреслені перспективи розвитку функціонування соціального бізнесу в Україні.

Таким чином, кваліфікаційна робота доводить, що термін «соціальне підприємництво» не ототожнюється із благодійністю. Це підприємництво, яке діє за всіма законами бізнесу, але попри те, що мета звичайного бізнесу – збільшити прибуток, то соціального – вирішити важливу соціальну проблему, шляхом ведення бізнесу та отримання прибутку і збільшення робочих місць.

Значення одержаних результатів є вагомим і полягає у тому, що у економічному, законодавчому та соціо-культурному руслі немає чіткого визначення поняття «соціального бізнесу» та підходів до його реалізації.

Удосконалення механізмів формування соціального бізнесу в рамках реалізації грантових проектів дасть подальшу змогу організаціям, підприємствам та соціальним структурам чітко розуміння важливості ведення соціально-відповідального бізнесу та структурований підхід до управління грантовими проектами.

На базі соціальних проектів, які реалізуються за рахунок національних та міжнародних донорів, розвивається і соціальний бізнес. Соціальне підприємництво стають все частіше відносити до діяльності громадської організації. Саме соціальне підприємництво дає громадським організаціям

фінансової стабільності, а окремим групам бенефіціарам, – користь від проектних дій.

Соціальне підприємство – це бізнес, метою якого є вирішення соціальних проблем та створення соціальної цінності. Прибутки соціального підприємства спрямовуються головним чином на розвиток соціального бізнесу, забезпечення громадських потреб чи на вирішення гострих суспільних проблем.

Реалізація соціальних проектів дає компанії наступні вигоди:

- економічні: соціальний проект може приносити прибуток;
- тактичні: висвітлення проекту у ЗМІ буде значно дешевше, ніж пряма реклама на телебаченні, радіо, в пресі;
- стратегічні: компанія формує імідж соціально відповідального бізнесу, готового вирішувати значні проблеми.

В Україні не існує законодавчо затверджених понять «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство», «підприємства соціальної економіки». Таким чином можна зробити висновок, що офіційно соціальних підприємств і соціального підприємництва в Україні немає. Однак у різних нормативно-правових джерелах існують положення, що дозволяють створювати підприємства, які за міжнародними стандартами можуть бути класифіковані як соціальні.

На сьогоднішній день, громадська діяльність є вирішальною діяльністю для розвитку та впровадження європейських, демократичних та соціальних цінностей з боку суспільства, економічної та соціальної діяльності. Громадський сектор найбільш впливає на покращення на вирішення проблем соціуму та його стабільного розвитку. В більшості випадків економічне покращення спричинено діяльністю громадських організацій, які реалізують свою діяльність завдяки імплементації інвестиційних, грантових та інноваційних проектів.

Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами якого є фізичні особи, що об'єдналися для задоволення та захисту

своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів.

Для того, аби соціальний грантовий проект (який розвиває соціальне підприємництво) від громадської організації мав схвальне рішення від донора, він потрібен містити наступні складові:

- інноваційність ідеї;
- чітке вимірювання результатів;
- схему попереднього пошуку донора;
- лінії бюджету;
- опис спів-фінансування;
- опис партнерів (якщо є);
- стійкість проектної ідеї, навіть після донорського фінансування;
- опис бенефіціарів;
- кінцевий результат.

Цілі розвитку соціального бізнесу:

- створення сприятливих умов розвитку соціального партнерства і соціального підприємництва;
- залучення соціально орієнтованого бізнесу до вирішення соціальних проблем в суспільстві;
- популяризація та ефективне просування перспективних і стратегічних проектів та інновацій в соціальній сфері;
- залучення уразливих груп населення до бізнес-середовища.

Завдання соціального бізнесу:

- формування професійної, матеріальної та фінансової стійкості соціально-орієнтованих некомерційних та комерційних організацій;
- організація інноваційного та підприємницького підходу у вирішенні соціальних проблем;
- консультативне, інформаційне та аналітичне супроводження діяльності соціальних підприємців та соціально орієнтованих НГО;

– сприяння у створенні і розвитку інструментів підтримки соціального підприємництва і соціальних інновацій, включаючи всі види ресурсної підтримки.

Базуючись на досвіді організації було розроблено підхід до визначення терміну «соціальне підприємництво». Соціальне підприємництво – підприємницька діяльність, націлена на вирішення проблем суспільства (соціальних, економічних, екологічних, гендерних, проблем освіти, толерантності та ставлення до вразливих груп населення та інші), а також заохочення соціальних верств населення (уразливих груп населення) до активної прибуткової/частково-добровільної діяльності, яка має на меті громадську та соціальну вигоду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 19.10.2000 р. №2063-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 7. Ст. 35.
2. Про підприємництво: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 8. Ст. 5.
3. Про підприємництво: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 8. Ст. 12.
4. Про підприємництво: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 8. Ст. 15.
5. Березяк І. С. Зарубіжний досвід та вітчизняні реалії становлення соціального підприємства URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2014\\_25\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2014_25_8) (Березяк І. С. Наукові записки Національного університету. «Острозька академія». Серія: Економіка. 2014. Вип. 25. – С. 31–36.)
6. Веріан Х. Р. Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход: учебник; пер. с англ. под ред. Н.Л. Фроловой. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 767 с.
7. Галиця І. Державне регулювання в умовах ринкових відносин. *Економіка України*. 2009. №6. – С. 52–53.
8. Галушка З. І. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні. *Вісн. Київ. ун-ту. Економіка*. 2013. №148. С. 15–17. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2013/148-2/4>.
9. Гаташ В. Бізнес-інкубатор для маленьких і середніх інноваційних фірм. *Дзеркало тижня*. URL: <http://www.zn.kiev.ua>.
10. Гаташ В. Бізнес-інкубатор – інноваційна структура підтримки бізнесу. *Дзеркало тижня*. URL: <http://www.zn.kiev.ua>.

11. Гончаров В.М. Формування організаційно-економічного механізму системи інноваційного розвитку підприємств регіону : монографія. Донецьк, 2009. 280 с.
12. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 1.– С. 34-40.
13. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 2 (20). – С. 167-178.
14. Громадська організація «Підмога.інфо». URL: <http://pidmoga.info/>.
15. Денисюк В. А. Розвиток інноваційних територіальних структур як важливої складової української інноваційної системи. *Економічний часопис*. 2003. № 7. – С. 11–14.
16. Єлісеєв І.М. Інкубація бізнесу як формування попиту на технологічні, управлінські та соціальні інновації. *Ініціативи XXI века*. 2010. № 4-5. С. 7–10.
17. Єлісеєв І.М. Інкубація бізнесу як формування попиту на технологічні, управлінські та соціальні інновації. *Ініціативи XXI века*. 2011. № 7. – С. 22–40.
18. Жилінська О.І. Розвиток інноваційної інфраструктури. *Фінанси України*. 2005. №7. – С.57–67.
19. Жук М.В. Інфраструктурне забезпечення інноваційного процесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №8. – С. 66–71.
20. Жук М.В. Передумови формування національної інноваційної системи прискорення розвитку економіки. *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. №7. С. 30–37.
21. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку: монографія, Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2005.

22. Кіреєва О. Б. Соціальне підприємництво як інструмент соціальної політики. *Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування*. ДРІДУ НАДУ. 2010. Вип. 3 (6). URL: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11kobdsp.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11kobdsp.pdf).
23. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. – 251 с.
24. Копченко І. М. Актуальні проблеми державної підтримки малого підприємництва України на сучасному етапі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №4 (35). С. 115–119.
25. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами. *Управление и высокие технологии*. 2013. № 1 (21). С. 151–157.
26. Минцберг Г. Стратегический процесс: монография, Харьков, СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
27. Мокій А. І. Розвиток соціального підприємництва у контексті зміцнення економічної безпеки депресивних територій. *Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту*. Економічні науки. 2014. Вип. 1. С. 155-166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2014\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_1_22).
28. Портал «Соціальне підприємництво в Україні» URL: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/156-5-velykykh-mozhlyvostei-dlia-rozvytku-sotsialnoho-pidpriemnytstva-v-ukraini>.
29. Corruption perceptions index / Transparency International. URL: <http://www.transparency.org/cpi2015>.
30. Сайт Школа соціальної роботи імені професора Володимира Полтавця. URL: <http://ssw.ukma.edu.ua/ssw-staff>.
31. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія, за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Наук. парк, Ін-т соц.-труд. відносин. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.



32. Супрун Н. А. Соціальне підприємництво як механізм розбудови солідарної економіки. «Соціальна та економічна солідарність – український вибір»: матеріали міжнародного симпозиуму. Київ, 28 січня 2016 р. Київ: КНУ ім. Т.Г. Шевченка, 2016. – С. 36–38.

33. ФСЕ та партнери оголошують конкурс на реалізацію інформаційних кампаній з популяризації ідеї соціального підприємництва в Україні. Сайт Фонд Східна Європа. URL: <http://www.eef.org.ua/ua/component/k2/item/503-fsye-ta-partnery-oholoshuiut-konkurs-na-realizatsiiu-informatsiinykh-kampanii-z-populiaryzatsii-idei-sotsialnoho-pidpriemnytstva-v-ukraini.html>.

34. Юнус М. Создавая мир без бедности: социальный бизнес и будущее капитализма. Альпина Паблишер, 2010. – 307 с.

35. Ягудина Р. И. Фармакоэкономика: общие сведения, методы исследования. Новая аптека. 2007. № 9. С. 73–78.

36. Веб-портал тренінгових програм для підприємців. URL: <http://athena.entre.gr/en/courses/youth-entrepreneurial-skills-young-entrepreneurs>.

37. Довгань Л. Є., Мохонько І. П., Малик І. П. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського 2017, 2015. 429 с. т – URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM\\_UP\\_2017.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf).

38. Організація підтримки бізнесу «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області». URL: <http://rbc.zp.ua/>.

39. Програма Європейського Союзу «Програма Басейну Чорного моря». URL: <https://blacksea-cbc.net>.

40. «Центр розвитку соціального бізнесу «Ініціативап» громадська організація. URL: <https://iniciativa.zp.ua/>.

41. Центр сучасних молодих підприємців «Єрасмус для молодих підприємців». Програма від Європейської Комісії. URL: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/page.php?cid=20>.

42. Aruna Chandra. Approaches to Business Incubation: A Comparative Study of the United States, China and Brazil. Network Financial Institute Working Paper № 2007. P.–29. URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=911529](http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=911529).

43. BDO: TaxFactsRomania 2013. URL: <http://www.bdo.ro/resources/Publicatii/Tax%20Facts%20BDO%20Romania%20%202013.pdf>.

44. Boschee J. Toward a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions. Institute for Social Entrepreneurs, 2003. URL: <http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf>.

45. Brock D. D. Social entrepreneurship, teaching resources handbook. The Ashoka Global Academy for Social Entrepreneurship, 2008. – 94 p. URL: [https://www.academia.edu/11866932/Social\\_Entrepreneurship\\_Teaching\\_Resources\\_Handbook](https://www.academia.edu/11866932/Social_Entrepreneurship_Teaching_Resources_Handbook).

46. David F. Robinson. The Development and Diffusion of Business Incubation Capabilities in Five emerging Markets in South America. Networks Financial Institute Working Paper № 2008-WP-08, 49 p. URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=911128](http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=911128).

47. Dobele L. Social entrepreneurship problems and solutions: a case study of Latvia. West East Journal of Social Sciences. 2012. Vol. 1, № 1. P. 11– 25 URL: <http://www.westeastinstitute.com/journals/wp-content/uploads/2013/02/2-Lasma-Dobele-Full-Paper-Social-Entrepreneurship-Problems-And-Solutions-A-Case-Study-Of-Latvia.pdf>.

48. EBN. URL: <http://www.ebn.be/content/default.asp?PageID=1&MenuGroup=1&MenuNum=1>.

49. EY's global venture capital insights and trends report 2013. URL: <http://www.ey.com/GL/en/Services/Strategic-Growth-Markets/Global-VC-insights-and-trends-report-2013>.

50. Hansen Morten T; Chesbrough, Henry W; Nohria, Nitin; and Sull, Donald (Sept. 2000) "Networked Incubators: Hothouses of the New Economy." Harvard Business Review. pp 74-83.

51. K. Aerts, P. Matthyssens, K. Vandenbempt. Critical role and screening practices of European business incubators. Steunpunt O&O Statistieken, University of Antwerp, 2005, 26 pp. URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=388765#show87024](http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=388765#show87024).

52. Laužikas M. The model of social innovations in the emerging market of Lithuania. Intelektline ekonomika. – 2011. – №5 (3). – P. 388-400.

53. Social Innovation School Berlin URL: <http://soinschool.org/the-school>.

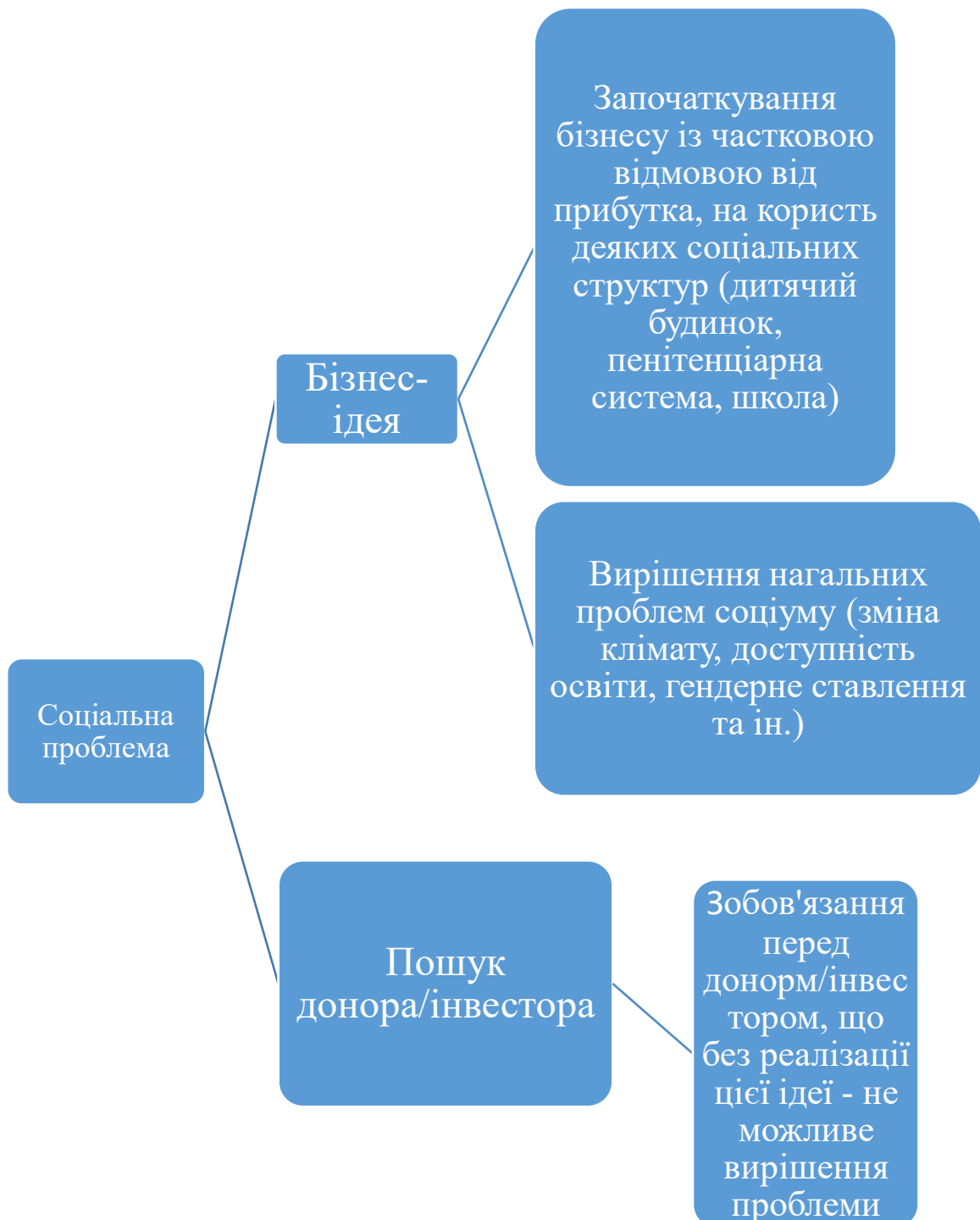
54. Usaid / western nis enterprise fund. URL: <http://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/4333761/>.

55. Zahra S. A. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges / S. A. Zahra, et. al. // Journal of business venturing. – 2009. – №24. – P. 519-532. DOI: 10.1016. 2008.04.007.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Схема створення соціального бізнесу



## ДОДАТОК Б

## Пошук донора або інвестора (провідні донори)

Провідні донорські організації/фонди/програми/мережі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COSME Programme</li> <li>- EEN</li> <li>- Horizon 2020</li> <li>- Mott foundation</li> <li>- Monsanto Company</li> <li>- Nestle</li> <li>- Ashoka</li> <li>- Black Sea Trust</li> <li>- Black Sea Basin Programme</li> <li>- Міжнародний фонд «Відродження»</li> <li>- Посольство Канади в Україні</li> <li>- Посольство Австралії в Україні</li> </ul>
Провідні пріоритети проектів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дитяча грамотність (медіа грамотність);</li> <li>- Захист персональних даних в Інтернеті;</li> <li>- Розвиток сільського бізнесу;</li> <li>- Розвиток бізнесу серед ВПО;</li> <li>- Агротуризм;</li> <li>- Бізнес з використанням альтернативної енергетики;</li> <li>- Збереження клімату;</li> <li>- Розвиток національного гастрономічного туризму;</li> <li>- Мобільність у бізнесі;</li> <li>- Транс-кордонне співробітництво;</li> <li>- Бізнес-освіта для біженців, ВПО;</li> <li>- Бізнес-освіта для вразливих груп населення;</li> <li>- Розвиток сімейних ММСП (мікро, малих та середніх підприємств);</li> <li>- Розвиток садиб зеленого туризму.</li> </ul>

## ДОДАТОК В

### Інтернет-ресурси для пошуку грантів

- <http://foundations.org> - каталог грантодавців, який ведеться з 1995 року;
- <http://www.efc.be/> - European Foundation Centre (EFC) — Міжнародна асоціація суспільних та корпоративних донорів;
- <http://foundationcenter.org/> — міжнародний портал про філантропію;
- <http://www.guidestar.org> - міжнародний портал для некомерційних організацій.

Сайти органів публічної влади в Україні.

Багато центральних органів виконавчої влади розміщують інформацію про проекти і програми міжнародної технічної допомоги, серед них можна відмітити:

- Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (<http://www.me.gov.ua>) ;
- Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово – комунального господарства України (<http://www.minregion.gov.ua>);
- Міністерство молоді та спорту України (<http://dsmsu.gov.ua>);
- Регіональний фонд підтримки підприємництва у Запорізькій області(<http://rbc.zp.ua/>);
- Департамент підвищення конкурентоспроможності регіону Харківської облдержадміністрації (<http://www.compet.kh.gov.ua/ukr/granti-ta-programi>) здійснює щотижневу розсилку актуальної інформації про грантові конкурси.

Портали українських недержавних організацій.

Великий обсяг корисної, в значній мірі, уже опрацьованої інформації можна знайти на сайтах:

- Ресурсного центру «Гурт» (<http://gurt.org.ua/>);
- Інформаційного порталу некомерційних організацій України «Громадський простір» (<http://www.prostir.ua/category/grants/>);

- «Велика ідея» <https://biggggidea.com/>; і
  - Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад (<http://vassr.org/>);
- Інформація про навчання, стажування розміщується на сайтах:
- «Platforma»(<http://platfor.ma>),
  - Портал з управління знаннями «Knowledgeportal» (<http://www.kp.org.ua/>);

- «Mladinfo»(<http://www.mladiinfo.eu/>);
- «Unistudy» (<http://unistudy.org.ua/short-term/training/>);
- Відділу академічної мобільності КНУ імені Тараса Шевченка про стипендії для навчання (<http://mobility.univ.kiev.ua/>).

Сторінки у соціальних мережах.

Група «Гранти, конкурси, стипендії»

(<https://www.facebook.com/groups/progrants/>).

## ДОДАТОК Г

Перелік актуальних грантових програм від міжнародних донорських організацій направлені на соціальний бізнес

Фінансування організацій у справах людей з обмеженими можливостями (Abilis) THEABILISFOUNDATION:

<http://www.abilis.fi>

Мета конкурсу проектів – підтримка людей з обмеженими можливостями, захист їх прав та свобод, права на самостійне життя і економічну самодостатність. Пріоритет надається проектам, які виступають за права людей з обмеженими можливостями, а також заходів, що розроблені і реалізуються організаціями жінок з інвалідністю. Подавати проектні заявки можуть ГО, керівні органи яких складаються з людей з обмеженими можливостями.

Програма КУСАНОНЕ. Допомога Японії Україні:

[http://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr\\_uk/ua\\_oda.html](http://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr_uk/ua_oda.html)

За програмою Кусаноне безвідплатна фінансова допомога надається неурядовим організаціям, лікарням, початковим школам, науково-досліджувальним інститутам та іншим неприбутковим організаціям з метою надання допомоги задля здійснення проектів розвитку цих організацій. Наявність коштів програми Кусаноне у кожній окремій країні забезпечується Офіційною Допомогою Розвитку (ОДР) разом із новітніми видами співробітництва, що впливатимуть на добробут суспільства.

ФОНД ЧАРЛЬЗА СТЮАРТА МОТТА:

<https://www.mott.org/contact/>

Конкурс на отримання грантів в межах програми «Школа фондів громад»:

<http://cd-platform.org/publications/1284-granti-z-organizatsijnogo-rozvitku-ogs>



Мета конкурсу – сприяння розвитку місцевої філантропії через посилення спроможності фондів громад (ФГ) в Україні. Пріоритетні напрямки конкурсу:

1. Стартові гранти.
2. Гранти на підвищення спроможності ФГ.
3. Гранти для участі в навчальних заходах.
4. Гранти на адміністрування конкурсу проектів.
5. Гранти, що передбачають дольову участь.
6. Гранти на досягнення загальних цілей.
7. Гранти на поїздки.

Глобальний дитячий фонд. Конкурс «Надання послуг вразливим групам дітей»:

<http://www.globalfundforchildren.org/>

Мета – підтримка інноваційних локальних організацій, що працюють з вразливими групами дітей. Сфери інтересів: жертви торгівлі дітьми, діти-біженці, дитяча робоча сила; молодь та підлітки (вразливі групи); професійно-технічна і початкова освіта; ВІЛ/СНІД; інваліди. Подавачі – громадські організації. Спершу в режимі онлайн подається лист зацікавленості (на офіційному сайті). В разі відповідності проекту пріоритетам фонду, буде надіслана аплікаційна форма для детального опису проекту. Лист зацікавленості можна надсилати протягом усього року. (Мова подачі заявок англійська).