

Тема 9. Діяльність соціального підприємства у ринкових умовах

Питання до обговорення

1. Класифікація соціальних підприємств.
2. Основні засади планування розвитку соціальних підприємств.
3. Визначення кола стейкхолдерів соціального підприємства.
4. Комерційна ідея соціального підприємства.
5. Життєвий цикл функціонування соціального підприємства.

Рекомендована література:

Як розвивати соціальне підприємництво: особливості бізнесу та українські кейси <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi>

Посібник з планування соціального підприємства – British Council. https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf

Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. Проблеми економіки. № 4, 2010. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf

1. Класифікація соціальних підприємств

Сучасний бізнес – не тільки про прибуток, але й часто про інвестиції в суспільні зміни. Все більш поширеним стає підприємництво, яке створює соціальну цінність і генерує дохід одночасно. В Україні така форма бізнесу не лише вже розвивається, але є перспективним і вкрай актуальним напрямком. Соціальне підприємництво в Україні не зафіксоване в законодавстві як форма бізнесу.

Соціальне підприємство – бізнес, головною метою якого є вирішення соціальних або екологічних проблем, а не лише отримання прибутку. Такі підприємства поєднують комерційні підходи з соціальною місією, спрямовуючи значну частину доходів на досягнення суспільно корисних цілей.

Класифікація соціальних підприємств може здійснюватися за різними критеріями, відображаючи різноманітність їхніх цілей та методів роботи. Деякі з основних підходів:

1. За соціальною місією:

1) Підприємства, що надають послуги вразливим групам: організації, які надають послуги людям з інвалідністю, бездомним, біженцям, людям, що постраждали від насильства, та іншим.

2) Підприємства, що займаються екологічними проблемами: можуть займатися переробкою відходів, виробництвом екологічно чистих товарів, відновленням екосистем тощо.

3) Підприємства, що сприяють розвитку громад: можуть бути організації, які надають освітні, культурні або медичні послуги в місцевих громадах, сприяють розвитку сільських територій тощо.

4) Підприємства, що сприяють працевлаштуванню: створюють робочі місця для людей, які мають труднощі з працевлаштуванням, наприклад, молодь без досвіду роботи, люди з інвалідністю, колишні ув'язнені.

5) Підприємства, що провадять освітні та просвітницькі ініціативи: організації, які розробляють доступні освітні програми, тренінги або курси для малозабезпечених верств населення.

6) Підприємства, що здійснюють соціальні інновації: підприємства, які створюють нові продукти або послуги для вирішення суспільних проблем (наприклад, медичні технології для малозабезпечених).

2. За організаційно-правовою формою:

1) Кооперативи, що займаються соціальною діяльністю.

2) Неприбуткові організації з підприємницькою діяльністю (або некомерційні організації з комерційними підрозділами): організації, які мають комерційні підрозділи для отримання прибутку, який використовується для реалізації соціальної місії (наприклад, благодійні фонди, які створюють виробництва).

3) Комерційні підприємства з соціальною місією: підприємства, які мають основну мету отримання прибутку, але також активно займаються вирішенням соціальних проблем (наприклад, компанії, що використовують екологічні матеріали або підтримують благодійні ініціативи).

4) Фізичні особи підприємці та Товариства з обмеженою відповідальністю, які мають соціальну місію.

5) Гібридні організації – поєднують комерційну та соціальну діяльність (наприклад, освітні курси, які частину прибутку спрямовують на навчання малозабезпечених).

3. За джерелом доходу:

1) Підприємства, що самофінансуються: отримують дохід від продажу товарів або послуг.

2) Підприємства, що отримують гранти та пожертви: фінансування від благодійних організацій, державних установ або приватних осіб.

3) Підприємства, що мають змішане фінансування, тобто отримують дохід від продажу товарів та послуг, а також гранти та пожертви.

4. За характером діяльності:

1) Виробничі соціальні підприємства: виробляють товари, які мають соціальну цінність.

2) Соціальні підприємства, що надають послуги, які вирішують соціальні проблеми.

3) Соціальні підприємства, що займаються торгівлею: продають товари, які виготовлені іншими соціальними підприємствами або мають соціальну цінність.

5. За способом досягнення соціального ефекту:

1) Інтегровані – соціальний ефект досягається безпосередньо через діяльність підприємства (наприклад, кафе, де працюють люди з інвалідністю).

2) Підтримуючі – підприємство генерує дохід і направляє його на соціальні ініціативи (наприклад, бізнес, який фінансує благодійні проекти).

3) Змішані – поєднують бізнес-модель та соціальну місію (наприклад, освітня платформа, яка продає курси, а частину коштів витрачає на безкоштовне навчання для незахищених категорій населення).

2. Основні засади планування розвитку соціальних підприємств

Розвиток соціального підприємства потребує ретельного планування, оскільки воно поєднує комерційні та соціальні цілі. *Планування розвитку соціального підприємства* – це важливий етап, який визначає його успіх та стійкість. Воно має враховувати як соціальні, так і економічні аспекти діяльності.

План соціального підприємства буде тим інструментом, який рекламує нове підприємство. Але часто трапляється так, що необхідна інформація на початку відсутня, і тому необхідно провести дослідження. Якщо в кінці стадії планування ви вважаєте що ідея соціального підприємства є нездійсненною, тоді необхідно змінити ідею або відмовитися від плану. Це не означає невдачу, навпаки, дуже добре зрозуміти, що ідея не підходить, перед тим як розпочати

Основні засади, які варто взяти до уваги:

1. Визначення соціальної місії та цілей:

- ✓ Чітко сформулюйте соціальну місію підприємства.
- ✓ Визначте конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі.

- ✓ Визначте цільову групу (кого підтримує підприємство: людей з інвалідністю, ветеранів, переселенців, екологічні ініціативи тощо) та її потреби.

- ✓ Оцініть соціальний вплив, який планує досягти підприємство.

2. Аналіз ринку та конкуренції:

- Дослідіть ринок, на якому планує працювати підприємство. Попит на товари/послуги соціального підприємства.

- Визначте потенційних клієнтів та їхні потреби.

- Проаналізуйте конкурентів та їхні сильні та слабкі сторони.

- Унікальні переваги перед іншими компаніями.

3. Розробка бізнес-моделі:

- ✓ Визначте, як підприємство буде створювати та надавати цінність.

- ✓ Розробіть стратегію отримання доходу (самофінансування – дохід від продажу товарів чи послуг; залучення грантів, інвестицій або донорських коштів; краудфандинг, партнерства з великими компаніями).

- ✓ Визначте необхідні ресурси та партнерства.

- ✓ Розробіть план маркетингу та продажів (впізнаваний бренд із чіткою соціальною місією; активне використання соціальних мереж, медіа та PR для привернення уваги до соціальної проблеми).

4. Фінансове планування:

- Складіть бюджет підприємства (оптимізація витрат, щоб забезпечити сталий розвиток; розрахунок прибутковості та визначення частки доходу, яка буде реінвестована у соціальні проекти).

- Визначте джерела фінансування.

- Розробіть фінансові прогнози.

- Встановіть систему фінансового контролю.

5. Організаційний розвиток:

- ✓ Визначення формату підприємства (громадська організація із бізнес-напрямом; приватна компанія з соціальним впливом тощо).

- ✓ Визначте організаційну структуру підприємства.

- ✓ Формування команди (розподіл ролей і обов'язків; навчання персоналу, особливо якщо працюють представники вразливих груп).

- ✓ Розробіть кадрову політику.

- ✓ Встановіть систему управління якістю.

- ✓ Створіть культуру соціальної відповідальності, прозорості та відповідальності перед суспільством.

6. Оцінка та моніторинг:

- Встановіть систему оцінки соціального впливу, тобто ключових показників ефективності (КРІ), що враховують соціальний та економічний ефект.
- Розробіть систему моніторингу фінансових показників (фінансовий стан підприємства).

- Відгуки бенефіціарів і партнерів.

- Регулярно аналізуйте результати діяльності та вносьте необхідні корективи.

7. Залучення зацікавлених сторін:

- ✓ Залучайте до процесу планування представників цільової групи, партнерів та інших зацікавлених сторін.

- ✓ Створіть систему зворотного зв'язку. Взаємодія із зацікавленими сторонами: клієнти, які обирають продукцію/послуги через її соціальну цінність; інвестори та грантодавці, які підтримують ініціативи.

- ✓ Будуйте партнерські відносини з іншими організаціями.

Додаткові рекомендації:

1) Гнучкість та адаптивність: Соціальні підприємства часто працюють в умовах невизначеності, тому важливо бути готовими до змін.

2) Інновації: Шукайте нові та ефективні способи вирішення соціальних проблем.

3) Соціальна відповідальність: Дотримуйтесь принципів соціальної відповідальності у своїй діяльності.

4) Використовуйте сучасні технології, для полегшення роботи.

Планування соціального підприємства здійснюється на період 3-5 років, визначає необхідні практичні кроки для досягнення запланованих цілей; планування розбивається на річні періоди з фінансовою інформацією за один рік. Таке планування називається середньостроковим. Стратегічне планування може охоплювати період до 20 років, де менше уваги приділяється практичним крокам. У стратегічному плануванні більше уваги приділяється довгостроковій меті.

3. Визначення кола стейкхолдерів соціального підприємства

Важливим кроком для успішного розвитку соціального підприємства є визначення кола **стейкхолдерів** – фізичних або юридичних осіб, груп чи організацій, які мають інтерес або вплив на діяльність соціального підприємства. Вони можуть впливати на його рішення та результати, а також самі зазнавати впливу від його діяльності.

Основними стейкхолдерами соціального підприємства є:

- **основні зацікавлені сторони:** до них належать ті, чий інтерес лежить в основі соціального підприємства: деколи ми називаємо їх цільовою групою або основними клієнтами. Зазвичай це співробітники, користувачі послуг, важливі торгові партнери, волонтери.

- **другорядні зацікавлені сторони:** це ті, з якими співпрацює соціальне підприємство для отримання доступу до основних зацікавлених сторін. Зазвичай це постачальники, банки, партнери, громадські/приватні організації, конкуренти.

- **третьорядні зацікавлені сторони:** до них належать непостійні торгівельні партнери, фінансові установи, зовнішні консультанти. Ця категорія не стосується малих підприємств, однак є важливою для великих соціальних підприємств.

Знаючи хто ваші акціонери (власники, співвласники), партнери, та клієнти, вам буде краще зрозуміти контекст, в якому ви будете працювати; яким чином з ними співпрацювати, і як створити продукт/послугу, яку вони купуватимуть. Для цього потрібно дати відповідь на низку питань:

- Хто ваші клієнти?
- Хто бенефіціарії підприємства?
- Хто є іншими зацікавленими сторонами?
- Кому належить підприємство?
- Хто керує підприємством?
- Кому звітує підприємство?

Важливість визначення кола стейкхолдерів:

1. Розуміння потреб та інтересів стейкхолдерів допомагає соціальному підприємству ефективніше досягати своєї соціальної місії.
2. Взаємодія зі стейкхолдерами сприяє розвитку партнерських відносин та залученню ресурсів.
3. Врахування думки стейкхолдерів допомагає підвищити прозорість та підзвітність діяльності підприємства.

Правила взаємодії зі стейкхолдерами:

- Аналіз інтересів та впливу – визначити, хто є ключовими партнерами, а хто – другорядними.
- Регулярна комунікація – залучати стейкхолдерів через зустрічі, соцмережі, звіти.
- Залучення до прийняття рішень – враховувати потреби бенефіціарів, споживачів, інвесторів.
- Прозорість та звітність – демонструвати соціальний та фінансовий вплив діяльності.

Основні групи стейкхолдерів соціального підприємства:

Цільова група (бенефіціари): люди або групи, на яких спрямована соціальна місія підприємства. Їхні потреби та інтереси є ключовими для діяльності підприємства (люди з інвалідністю, ветерани, переселенці, малозабезпечені сім'ї тощо).

Працівники: мотивація, навички та залученість є важливими для ефективної роботи.

Волонтери: можуть брати участь у соціальних ініціативах підприємства, допомагати у розвитку проєктів.

Інвестори та донори: люди або організації, які надають фінансову підтримку підприємству; вони зацікавлені в соціальному та фінансовому впливі підприємства.

Партнери: інші організації, з якими співпрацює соціальне підприємство. Це можуть бути громадські організації, державні установи, бізнес-партнери тощо.

Клієнти та споживачі: люди або організації, які купують товари або послуги соціального підприємства. Вони зацікавлені в якості та доступності продукції.

Місцева громада: люди, які проживають у місцевості, де працює соціальне підприємство. Вони можуть бути зацікавлені в соціальному та економічному розвитку громади.

Державні органи: органи влади, які регулюють діяльність соціальних підприємств. Вони зацікавлені у виконанні законодавства та досягненні соціальних цілей. Можуть надавати гранти, податкові пільги, підтримку в юридичних питаннях.

Освітні та наукові установи: підтримують підприємство через навчальні програми, дослідження або консалтинг.

Громадські організації та активісти: можуть виступати як партнери, так і контролюючі органи, допомагають у реалізації соціальних проєктів, адвокації та поширенні інформації.

Засоби масової інформації, що формують суспільну думку.

4. Комерційна ідея соціального підприємства

Соціальне підприємництво – це потужний інструмент для вирішення соціальних проблем та створення позитивних змін у суспільстві. Враховуючи своїх партнерів та клієнтів, необхідно розробити ідею продукту або послуги, яка є комерційно вигідною, та соціально та екологічно спрямованою.

Існують дві рушійні сили, які генерують ідеї соціального підприємства:

1. Ідея комерційною діяльності,
2. Ідея на вирішення соціальної проблеми.

Вони не заперечують одна одну, і часто працюють разом. При цьому необхідно дати відповідь на низку питань:

– Чи є клієнтська база достатньою для того, щоб ідея була комерційно вигідною?

– Чи є відповідним час реалізації ідеї?

– Чи сформована конкуренція на ринку?

– Чи достатньо необхідних ресурсів та навичок для втілення ідеї та надання товару/послуг?

Розмірковуючи над ідеєю, необхідно дотичити її до потрібного результату діяльності, тобто:

– **фінансова життєздатність.** Соціальне підприємство повинно бути комерційно успішним щоб бути незалежним та здійснювати контроль над своїми рішеннями. Фінансова життєздатність свідчить про рівень ефективності організації та управління підприємством.

– **створення суспільного багатства.** Цю вигоду можна досягнути колективно лише організованою групою людей, а не індивідуально окремою особою.

– **екологічна відповідальність.** Підприємство відповідальне за зменшення викидів вуглецю, розширення біорізноманіття, та баланс між очікуваною комерційною вигодою та ціною для екології.

Це зробить вашу ідею привабливою для інвесторів та клієнтів, і водночас задовільнить ваші прагнення. Комерційна ідея соціального підприємства поєднує в собі прибутковість бізнесу та вирішення конкретної соціальної проблеми.

Приклади комерційних ідей СП:

1. Екологічно чисте виробництво:

Виробництво еко-товарів (виготовлення багаторазових еко-сумок, посуду з біорозкладних матеріалів, органічної косметики тощо; це може допомогти зменшити забруднення довкілля та сприяти екологічній свідомості).

Переробка відходів (створення підприємства з переробки пластику, паперу або інших відходів, що сприяє зменшенню кількості сміття та збереженню природних ресурсів).

Виробництво крафтових виробів з вторинної сировини (виробництво меблів з палет, сумок з банерної тканини, та інших виробів, що допоможе зменшити кількість сміття, та дасть можливість зробити цікаві товари широкого вжитку).

2. Соціальна інтеграція та працевлаштування:

Кафе або ресторан, що працевлаштовує людей з інвалідністю (це сприяє їхній соціальній інтеграції та надає можливість отримати роботу).

Швейне виробництво, що працевлаштовує жінок з малозабезпечених сімей (допомагає їм отримати фінансову незалежність та покращити якість життя).

Центр соціальної адаптації для бездомних (надання послуг з відновлення документів, працевлаштування, соціальної адаптації).

Салон краси, де працюють колишні ув'язнені (допомагає їм соціалізуватися, та отримати нові навички).

3. Освіта та розвиток:

Освітній центр для дітей з малозабезпечених сімей (надання безкоштовних або доступних освітніх послуг).

Центр розвитку для молоді з сільських територій (організація курсів, тренінгів та майстер-класів).

Курси для людей похилого віку, з навчання роботи з комп'ютером (надання можливості опанувати сучасні технології, та відчувати себе більш соціалізованими).

4. Соціальні послуги:

Мобільний медичний пункт для віддалених сіл (надання медичних послуг людям, які не мають доступу до медичних закладів).

Соціальне таксі для людей з обмеженими можливостями (забезпечення доступного транспорту для людей, які мають труднощі з пересуванням).

Послуги по догляді за літніми людьми (надання послуг соціального працівника, та догляд в дома).

Ключові фактори успіху:

- ✓ Чітко визначена соціальна місія.
- ✓ Стабільна бізнес-модель.
- ✓ Залучення зацікавлених сторін.
- ✓ Вимірювання соціального впливу.

5. Життєвий цикл функціонування соціального підприємства

Життєвий цикл функціонування соціального підприємства, як і будь-якого іншого бізнесу, включає кілька етапів, кожен з яких має свої особливості та виклики. Важливо розуміти ці етапи для ефективного управління та розвитку підприємства.

Особливості життєвого циклу соціальних підприємств:

✓ Соціальні підприємства мають подвійну місію: соціальну та економічну, що ускладнює їхнє управління.

✓ Вони часто працюють з вразливими групами населення, що вимагає особливого підходу та компетенцій.

✓ Вимірювання соціального впливу є важливим аспектом діяльності соціальних підприємств.

✓ Важливо будувати міцні партнерства з іншими організаціями для досягнення соціальних цілей.

Основні етапи життєвого циклу соціального підприємства:

1. Зародження (ідея та планування). На цьому етапі формується ідея соціального підприємства, визначається його соціальна місія та цілі. Проводиться аналіз ринку, розробляється бізнес-план, визначаються джерела фінансування. Важливою є розробка моделі, яка поєднує соціальні цілі з фінансовою стійкістю.

Новий продукт чи ідея проходить стадію створення. Під час цієї стадії підприємство часто працює у збиток, і тому багато нових продуктів на перших порах продаються за вищими цінами. З метою підтримки підприємства на стадії створення необхідно залучати інвестиції. Це можуть бути як і фінансові інвестиції, так і певні моменти організації праці, коли працівники на перших порах отримують менше: це і є інвестицією для підприємства.

2. Становлення (запуск та перші кроки впровадження продукту на ринку). Підприємство розпочинає свою діяльність, залучає перших клієнтів та партнерів. Важливо налагодити операційні процеси, створити команду та забезпечити якість продукції або послуг. Фінансові ресурси можуть бути обмеженими, тому важливо ефективно їх використовувати.

На цій стадії може бути виявлено конкурентів, що виходять на ринок з подібними продуктами та послугами. У фінансовому плані ця стадія подібна до стадії створення продукту, і, можливо, доведеться коригувати ціни або запропонувати знижки, що може бути збитковим в короткостроковій перспективі. Ця стадія вимагає видатків, так як потрібні інвестиції для утримання підприємства та для реклами нового продукту/послуги.

3. Зростання (розширення та розвиток). На цьому етапі підприємство збільшує обсяги діяльності, розширює ринок та залучає нових клієнтів. Важливо вдосконалювати бізнес-процеси, розширювати команду та залучати додаткові фінансові ресурси. У цей період необхідно активно вимірювати та демонструвати соціальний вплив.

Ця стадія настає тоді, коли продажі зростають до такого рівня, що підприємство починає отримувати прибуток. Тим не менше, стадія росту – це той час, коли інші конкуренти можуть вийти на ринок з подібними чи альтернативними продуктами/послугами, а ваші витрати на інформування та впровадження нового продукту/послуги на ринок вже здійснені. Ця стадія може бути гарною відправною точкою для входження на ринок.

4. Зрілість (стабілізація та оптимізація). Підприємство досягає стабільності та оптимізує свою діяльність. Важливо підтримувати якість продукції або послуг, утримувати клієнтів та партнерів, а також ефективно управляти фінансами. У цей період важливо не втратити соціальну місію, та продовжувати її реалізацію.

Ця стадія може тривати довгий час, або бути короткотривалою. Наприклад, для одягу та продуктів харчування ця стадія є найдовшою, і власне тому так багато зусиль прикладається у здійсненні несуттєвих змін в упакуванні продуктів харчування. На цій стадії необхідно мати можливість диференціювати продукт, або знайти новий спосіб його продажу, наприклад через Інтернет.

5. Трансформація або занепад. На цьому етапі підприємство може переживати трансформацію, адаптуючись до змін у ринку або соціальному середовищі. Якщо

підприємство не зможе адаптуватися, воно може пережити занепад. Ця стадія настає, коли відбувається консолідація між постачальниками аналогічної продукції/послуг; деякі підприємства зливаються в одне, деякі припиняють торгівлю, а деякі змінюють свій продукт. На цій стадії важко увійти на ринок, хіба що ви поглинаєте інше підприємство, або ж послаблюєте конкурентів. *Важливо постійно впроваджувати інновації, шукати нові можливості та підтримувати соціальний вплив.*