

# ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ



# СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА



Організація з безпеки та  
співробітництва в Європі  
Координатор проектів в Україні

З 1999 року Координатор проектів ОБСЄ в Україні **впроваджує проекти, які спрямовані на посилення безпеки та вдосконалення законодавства, інститутів і практик України відповідно до кращих світових стандартів демократії.** Метою діяльності є відповідність законів, структур, процесів вимогам і ознакам сучасної демократичної держави, а відтак – створення безпечнішого середовища для громадян.

Організація реалізує проекти, що стосуються широкого спектру питань:

- конституційна, правова та судова реформи;
- освіта в сфері прав людини та юридична освіта;
- боротьба з кіберзлочинністю у сфері торгівлі людьми;
- протидія торгівлі людьми та домашньому насильству;
- психологічна та соціальна реабілітація осіб, які постраждали від кризи;
- розмінування та демократичний контроль над безпековим сектором;
- діалог як інструмент у подоланні кризи та здійсненні реформ;
- безпека кордонів;
- свобода ЗМІ;
- вибори;

- належне врядування;
- захист довкілля;
- ґендерна рівність.

Одним із важливих напрямів діяльності є **протидія торгівлі людьми – запобігання злочинам, посилення переслідування злочинців і допомога постраждалим.** У цьому контексті Координатор проектів ОБСЄ в Україні забезпечує:

- надання експертної підтримки у розробці законопроектів та нормативної бази;
- реалізацію Національного механізму взаємодії, що посилює співпрацю між державними та недержавними установами з питань організації належної допомоги постраждалим від торгівлі людьми;
- спеціалізоване навчання суддів, правоохоронців, медичних і соціальних працівників, адвокатів, співробітників консульств, журналістів, активістів громадянського суспільства;
- зміцнення громадських організацій, що працюють у сфері протидії торгівлі людьми, через засвоєння ними моделі соціального підприємництва задля фінансово незалежного функціонування;
- проведення просвітницьких кампаній.

## ЗМІСТ

---

<b>Соціальне підприємництво у світі та в Україні: формати, переваги використання, актуальні виклики</b>	<b>4</b>
Переваги створення соціального підприємства	9
Чинники розвитку соціального підприємництва	12
<b>Запобігання торгівлі людьми в Україні шляхом підтримки соціальних підприємств. Як це працює?</b>	<b>15</b>
Що таке торгівля людьми	15
Про проект	16
Що передбачено	17
Очікувані результати	19
Що досягнуто	19
<b>Як успішно розвивати соціальне підприємство? Приклад трьох українських громадських організацій</b>	<b>22</b>
Соціальне підприємство «Барвіста»	22
Громадська спілка «Гудсток»	32
Соціальне підприємство «Рукомисли»	39
<b>Рекомендації щодо заснування соціального бізнесу на основі здобутого досвіду</b>	<b>49</b>

---



## СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ: ФОРМАТИ, ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ, АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ

Соціальне підприємництво у багатьох економічно розвинутих державах<sup>1</sup> використовується як ефективний довгостроковий інструмент вирішення актуальних суспільних проблем упродовж останніх десятиліть. В Україні ідеї соціального бізнесу актуалізувались у 2000-х роках, і щороку культура соціальної підприємницької діяльності переходить на якісно вищий рівень.

**Практика соціального підприємництва зсуває парадигму<sup>2</sup> класичного бізнесу, визначаючи за кінцеву мету створення вимірюваної соціальної цінності, при цьому не забуваючи про фінансовий прибуток.** Соціальний бізнес покликаний вирішувати проблеми та задовольняти потреби громади, яким державний сектор не може дати раду, а приватний – не зацікавлений. Працюючи у будь-якій сфері – від виробництва товарів до надання послуг – соціальні підприємці

спрямовують свої зусилля<sup>3</sup> на подолання безробіття, соціальний захист, охорону навколишнього середовища, захист прав людини, розвиток освіти та культури, ініціативи щодо благоустрою тощо. Саме тому соціальну підприємницьку діяльність ще називають еволюцією бізнесу, або навіть революцією неприбуткової діяльності.

Разом з цим соціальне підприємництво не є благодійною діяльністю, а радше навпаки: воно має працювати за законами бізнесу з тим, аби ефективно розвиватись. Ця двоякість є важливою запорукою збереження балансу і примноження успішності. Соціальний бізнес часто плутають також з корпоративною соціальною відповідальністю – інструментом бізнесу, що передбачає добровільне спрямування компанією певних фінансових чи матеріальних ресурсів на благодійні проекти.

<sup>1</sup> За даними Європейської комісії - [Social entrepreneurship to tackle unmet social challenges](#), грудень 2017.

<sup>2</sup> Радимо ознайомитись зі звітом [The rise of the social enterprise](#) компанії Deloitte, 2018.

<sup>3</sup> Більше інформації - у виданні [Social entrepreneurship to tackle unmet social challenges](#), грудень 2017.

---

Соціальне підприємництво передбачає діяльність з метою отримання прибутку, що використовується для вирішення соціальних проблем чи спрямовується на опіку певною соціальною групою.

Експерти Європейської комісії<sup>4</sup> виділили 5 характерних критеріїв для визначення соціального підприємництва:

- 1** тривала економічна діяльність з виробництва та/або обміну товарами та/або послугами;
- 2** дотримання чіткої первинної соціальної мети, що передбачає вирішення суспільних проблем;
- 3** обмеження на розподіл прибутку/активів – спрямовується на соціальну мету;
- 4** незалежність й організаційна відокремленість від державних і комерційних установ;
- 5** інклюзивне управління з використанням процесів участі та/або демократичного прийняття рішень.

---

У багатьох країнах світу соціально-підприємницькі ініціативи часто випереджають державну реакцію на актуальні виклики, створюють мільйони робочих місць, генерують значний фінансовий

капітал й інвестиції в державні та місцеві бюджети у вигляді податків, чим і доводять свою конкурентоздатність порівняно з альтернативними моделями соціально-економічного розвитку.

---

<sup>4</sup> Згідно даних [A map of social enterprises and their eco-systems in Europe](#), ініціатор - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2015.

Виділяють 2 основні моделі соціального підприємництва: американську та європейську. Соціальні підприємства у США почали активно розвиватися внаслідок відсутності повноцінної соціальної політики з боку уряду та з метою заробляння коштів некомерційними підприємствами для самозабезпечення своїх ініціатив. Саме тому основний акцент робиться на тому, що ці підприємства повинні бути самоокупними та інноваційними. А в європейських країнах становлення і розвиток соціального підприємництва відбувалися під впливом розвинутої моделі соціального захисту, проблем зі зростанням безробіття, збільшення навантаження на державний бюджет. Тому європейські соціальні бізнесмени започатковують свої проекти радше для вирішення соціальних проблем, а питання самоокупності для них не є першочерговими<sup>5</sup>.

**Сьогодні в Європі діють<sup>6</sup> близько 2 мільйонів соціальних підприємств, на яких працюють понад 11 мільйонів співробітників** – це приблизно 10% від

усього бізнесу. Лише у Великій Британії<sup>7</sup> у 2017 році працювали понад 470 000 соціальних підприємств різного масштабу, які працевлаштували більше 2 мільйонів людей і забезпечили національний валовий внутрішній продукт в обсязі 60 мільярдів фунтів стерлінгів, що складає 3% від загального валового внутрішнього продукту і втричі перевищує внесок, для прикладу, аграрного сектору до економіки країни. А в Німеччині нараховується близько 100 тисяч соціальних підприємств, на яких зайняті понад 2,5 мільйона працівників, що утричі більше, ніж працівників у галузі виробництва авто, де працюють 750 тисяч осіб<sup>8</sup>. За даними дослідження Thomson Reuters Foundation<sup>9</sup>, найбільш популярними і сприятливими для соціального підприємництва вважаються такі країни, як США, Канада, Велика Британія, Сінгапур, Ізраїль, Чилі, Південна Корея, Малайзія, Франція, Швейцарія, Німеччина, Італія та Гонконг.

В Україні соціальний бізнес набув суттєвого поширення відносно нещодавно.

<sup>5</sup> Стаття «Теорія стратегії та економічного розвитку», лютий 2014.

<sup>6</sup> Мова про статтю [Social economy in the EU](https://ec.europa.eu/) на сайті Європейської комісії <https://ec.europa.eu/>

<sup>7</sup> Відповідно до даних 2017 року: результати дослідження [The Hidden Revolution](#) і видання [Social Enterprise: Market Trends 2017](#).

<sup>8</sup> В.Назарук. Головний ресурс соціального підприємця: <https://nv.ua/ukr/opinion/nazaruk.html>

<sup>9</sup> Мається на увазі дослідження [The best countries to be a SOCIAL ENTREPRENEUR 2016](#), а також видання [SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT FACTORS IN EUROPE](#), 2017.

**2006**

початок навчання соціальному підприємництву, гранти громадським організаціям

**2010**

початок роботи Центру підтримки соціального підприємництва

**2013-2016**

проведення тренінгів, I та II Всеукраїнських Форумів соціальних підприємців, видання I та II «Каталогів соціальних підприємств України»

**2014**

«бум» українського соціального підприємництва

У 2006 році програма «Мережа громадської дії в Україні» (UCAN) за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) почала проводити навчання соціальному підприємництву і надавати гранти громадським організаціям на розвиток ініціатив соціального бізнесу.

Пізніше, у 2010 році на базі Асоціації аналітичних громадських організацій «Соціально-економічні стратегії і партнерства» розпочав свою роботу Центр підтримки соціального підприємництва. Водночас у різних регіонах України готувалися тренери з соціального підприємництва – за підтримки Британської Ради в Україні в консорціумі «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні» та завдяки участі Міжнародного фонду «Відродження», Фонду «Східна Європа», РвС Україна, Ерсте Банк. Консорціум ініціював і підтримав створення ресурсних центрів соціального бізнесу у 3 регіонах, а це зумовило створення інформаційних ресурсів, які у

свою чергу почали популяризувати соціальне підприємництво, організовуючи різноманітні профільні заходи і навчання, видавати спеціальні посібники.

Згодом у 2013 – 2016 роках міжнародними організаціями і фондами були проведені десятки тренінгів на тему соціального підприємництва, видано перший та другий «Каталог соціальних підприємств України» (2013 та 2016 рр.), проведено I та II Всеукраїнські Форуми соціальних підприємців (березень 2013 року та листопад 2016 року). У 2016 році курс «Соціальне підприємництво» уперше читався у Львівській бізнес-школі Українського католицького університету та, як вибірковий, був запроваджений у бакалаврській програмі Школи соціальної роботи Національного університету «Києво-Могилянська академія».



А в 2014 році трапився справжній «бум» українського соціального підприємництва, обумовлений економічною, політичною та соціальною ситуацією.

Адже з початком збройного конфлікту на сході країни кількість вразливих груп населення суттєво зростає: більше мільйона людей стали внутрішньо переміщеними особами<sup>10</sup>, сотні тисяч – учасниками бойових дій чи отримали важкі поранення. Тому гостро постали проблеми соціальної адаптації й працевлаштування, на які оперативніше за державні структури відреагував соціальний бізнес.

Відтак, соціальне підприємництво на національному та місцевому рівнях:

-  сприяє розвитку економіки і суспільства, пропонуючи можливості для створення робочих місць і нових форм підприємництва та зайнятості;
-  допомагає подолати соціальну ізоляцію (оскільки сприяє працевлаштуванню людей з обмеженими можливостями і представників груп ризику, а також тих, хто був безробітним тривалий час);
-  сприяє розвитку широкого спектру соціальних послуг, що необхідні суспільству і які не охоплюються звичайним бізнесом (малоприбуткові, не-

престижні, що потребують спеціальної професійної підготовки);


-  знижує навантаження на місцеві бюджети у вирішенні соціальних проблем;
-  активізує участь в суспільному житті громадян та об'єднує громаду.

---

**За підрахунками експертів, зараз в Україні діє понад 1000 одиниць соціального бізнесу. Майже в 50%<sup>11</sup> соціальних підприємств єдиним джерелом фінансування є їх комерційна діяльність, менше 50% фінансуються за рахунок грантів, близько 20% використовують кредити, а для майже 25% основним джерелом фінансування є особисті кошти засновника.**

---

На сьогодні в Україні можна узагальнити 3 типи соціального підприємництва за критерієм соціального спрямування:

-  «Генератор прибутку» – коли частина доходів інвестується на підтримку діяльності громадських

<sup>10</sup> Надалі - скорочено «ВПО».

<sup>11</sup> Дані взято з [доповіді](#) Наталі Гусак - кандидатки соціологічних наук, керівника Школи соціальної роботи НаУКМА.



організацій, соціальних або екологічних ініціатив. За таким принципом працюють, наприклад, кафе-кондитерська Pan-Chocolatier, магазини «Шафа добра», ресторани Urban Space 100 та Urban Space 500, онлайн-платформа Мурахи, соціальна майстерня WoodLuck, благодійна лавка «Добро-слон».

Соціальний бізнес працевлаштовує представників вразливих груп населення – наприклад, соціальна пекарня «Горіховий Дім», пекарня Good Bread from Good People, спільнота взаємодопомоги «Оселя», Pizza Veterano, Пекарня 21.3; Зелений Птах, лабораторія ресайклінгу Zelenew, манікюрний кабінет «Кульбабка».

Соціальні підприємства актуалізують і популяризують важливі соціальні проблеми та сприяють їх вирішенню. Наприклад, онлайн-магазини Zero Waste, OZERO із товарами «нуль відходів», спільнота студентів і представників ВНЗ Enactus Ukraine, веганське кафе Dogs Like Ducks.

Найбільша кількість соціальних підприємств – у північних (43% загалом, з них 20% – у м. Київ) і західних (27%) регіонах країни, **48% українських соціальних підприємств працюють менше 3 років і в 56% офіційно працевлаштовано не більше 5 осіб<sup>12</sup>**, що свідчить про ранній етап розвитку ринку соціального підприємництва в Україні.

## ПЕРЕВАГИ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ставши новою парадигмою, соціальне підприємництво активізувало громадські організації й соціальні ініціативи, оскільки це – чудовий інструмент для тих НУО<sup>13</sup>, які бажають зменшити свою

залежність від донорів або взагалі відійти від такого типу фінансування. Основні можливості, що мотивують створювати соціальний бізнес в Україні:

<sup>12</sup> Такі дані [у 2018 році оприлюднило](#) Представництво ПАКТ в Україні.

<sup>13</sup> НУО - неурядова організація.

**1** **Можливість обрати організаційно-правову форму функціонування.** Так, відсутність закону, який би регулював соціальне підприємництво, це проблема і можливість одночасно. Оскільки в Україні соціальне підприємництво не є окремою сферою законодавчого регулювання, соціальний бізнес має можливість обрати найбільш оптимальну організаційно-правову форму з точки зору бізнес-моделі й особливостей оподаткування: ТзОВ, ФОП, ГО, приватне підприємство, підприємство громадського об'єднання, соціальний кооператив тощо.

**2** **Наявність ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом,** але є важливими з точки зору інноваційності та привабливості для інвесторів і грантодавців:

- людський ресурс: люди з інвалідністю, ВПО, національні меншини, люди похилого віку, молодь, люди із залежностями, колишні ув'язнені, багатодітні матері, люди, які живуть з ВІЛ, та інші представники уразливих категорій населення;
- споруди у власності громади: йдеться, наприклад, про ревіталізацію старих покинутих будівель як майданчиків для працевлаштування представників уразливих груп населення та спрямування

отриманих прибутків на вирішення місцевих проблем.

**3** **Зростання лояльності споживачів** до продукції і послуг соціального бізнесу. За наявності двох товарів однакової якості, лояльні споживачі схильні надавати перевагу продуктам від соціальних підприємств.

---

**Для споживача якість товарів та послуг залишається визначальною, але додатковий соціальний зміст стає конкурентною перевагою для понад 50% клієнтів.**

---

Культура споживання і поведінка клієнта змінюються. Крім ціни товару і послуги, до уваги все частіше береться наявність соціальної або екологічної складової. Відчуття причетності до корисної справи у досить простий спосіб стає вагомим аргументом на користь соціального підприємства, тим більше на тлі підтримки національного товаровиробника. Підприємець, який не лише заробляє гроші, а й робить життя своєї громади кращим, – ображчик майбутнього.

Про це свідчать дані Sprout Social report<sup>14</sup>, що були опубліковані на початку

<sup>14</sup> Аналітика Championing Change in the Age of Social Media є на сайті <https://sproutsocial.com/>.

2018 року: 66% споживачів заявляють, що бренди мають більше уваги приділяти соціальним питанням – і це може приваблювати клієнтів. Дослідження компанії Nielsen також демонструє, що майже 50% споживачів у світі готові платити більше за товари та послуги соціально відповідальних підприємств. Додатково про зростання лояльності споживачів до продукції і послуг соціального бізнесу свідчать результати останньої аналітики MNI Targeted Media<sup>15</sup>: 56% споживачів, народжені з 1995 по 2005 рр., вважають себе соціально свідомими, і понад 50% з них надають перевагу при здійсненні покупок брендам із соціальною складовою.

Водночас це накладає на соціального підприємця і додаткову відповідальність: при позиціонуванні бізнесу як суспільно корисного для стимулювання купівельної спроможності потрібно виправдати довіру перед клієнтом. Адже, крім якості, очікування прозорості від соціального підприємства набагато вищі, ніж від традиційних бізнесів. Тому важливо вибудувати якісну комунікацію з клієнтами, щоб вони розуміли власний вплив на ефективність соціального бізнесу і його результат.

## 4 Підтримка соціального підприємництва міжнародними фондами та організаціями.

Серед ключових інвесторів, що різними інструментами підтримують соціальних підприємців, варто згадати: фонд WNISEF, програми Посольства США в Україні (U.S. Embassy in Ukraine), Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), Програму розвитку ООН в Україні (UNDP Ukraine), Координатора проектів ОБСЄ в Україні (OSCE Project Co-ordinator in Ukraine), Міжнародну організацію з міграції (IOM), Проект ПРОМІС (PLEDDG), Європейську комісію (EC), Фонд «Східна Європа» (EEF), Міжнародний фонд «Відродження» (IRF). Також в Україні є інвестиційні фонди, венчурні філантропи, приватні фонди та регіональні державні фонди, які сприяють розвитку соціального підприємництва, поза тим – численні інкубатори та акселератори, що спеціалізуються саме на підготовці та запуску соціальних підприємств<sup>16</sup>.

## 5 Зацікавленість великого бізнесу в делегуванні.

<sup>15</sup> Деталі - в статті [Generation Z: Unique and Powerful](http://www.globenewswire.com) на <http://www.globenewswire.com>.

<sup>16</sup> Якісні огляди є на порталах <http://www.smedevelopment.info/>, <https://studway.com.ua/>, <http://startupline.com.ua/>. Також рекомендуємо ознайомитись з виданням «Екосистема соціального Підприємництва в Україні: виклики та можливості» Представництва ПАКТ в Україні.

Виконуючи власні програми, пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю, компанії шукають можливість масштабувати власну інвестицію в суспільно значущі проекти – таким чином, вони долучаються до вирішення соціальної проблеми через аутсорсинг, оптимізуючи власні соціальні інвестиції. Серед власників великого бізнесу набуває популярності практика залучення соціальних підприємств для виконання певних контрактних послуг, що сприяє збільшенню їх зайнятості, прибутків, розширенню каналів збуту послуг і товарів, а отже – конкурентоспроможності.

**6 Підтримка владою.** Позитивною є тенденція підтримки соціального підприємництва і в стратегічних планах держави. Зокрема, це явище і механізм дістали відображення в Національній стратегії сприяння роз-

витку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки.

Також у контексті запровадження в Україні адміністративно-територіальної реформи очікується трансформація ролі громади – і саме підприємницька діяльність з соціальним фокусом є потужним інструментом подолання економічних викликів і забезпечення всебічного розвитку місцевих громад. Адже соціальне підприємництво допомагає державі створювати робочі місця, збагачувати професійний досвід людей задля подальшого працевлаштування за сучасних ринкових умов, залучати до громадського життя соціально вразливі групи населення, розширювати активність громадян, які можуть самостійно розв'язувати свої проблеми, відроджувати невеликі населені пункти й поліпшувати їх соціальну інфраструктуру тощо.

## ЧИННИКИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Соціальне підприємництво є інновацією, нестандартним підходом, відповідальністю за громаду та її окремих представників. Проте для того, щоб людина чи організація змогли взяти на себе таку відповідальність та стати індикато-

ром суспільних змін, необхідно створити відповідні умови та простір.

Експерти зазначають, що прискорити розвиток соціального підприємництва і в країнах Європейського Союзу<sup>17</sup>, і в Україні можуть:

▶ відповідна освіта і навички. Адже соціальний бізнес – це насамперед бізнес з певною методологією та характерними особливостями. Сьогодні у вільному доступі знаходяться чимало джерел, так само як і існують різноманітні формати навчання для засвоєння механіки розвитку такого бізнесу: вміння налагодити прибуткову діяльність, мультиплікувати дохід, ефективно управляти персоналом, розвивати канали продажів і проактивно шукати клієнтів, збільшувати впізнаваність і довіру до бренду, розвивати систему вимірювання результатів та соціального впливу;

▶ уніфікований підхід до правового регулювання і надання некомерційного статусу підприємствам, які претендують на соціальну відповідальність. Адже у межах чинного законодавства бізнес може стверджувати про свою соціальність лише де-факто, тоді як де-юре такого формату реєстрації немає. Місцеві підрозділи Державної податкової служби можуть одним і тим самим формам підприємств в одному регіоні надавати некомерційного статусу, а в іншому – відмовляти;

▶ пільгове кредитування. Незважаючи на те, що ринок виглядає насиченим донорськими коштами, які спрямовуються на розвиток соціального підприємництва, в той самий час обсяг допомоги для окремого підприємця чи підприємства може становити від 500 до 10 000 євро, що не є достатнім капіталовкладенням для створення стійкого бізнесу. Також донори дуже часто обмежуються фінансуванням лише стартапу, а на подальший розвиток кошти вже не виділяють. Відтак, єдиним бонусом, який зараз можна отримати в Україні, є програма кредитування від Ощадбанку за підтримки фонду WNISEF<sup>18</sup>: зі ставками від 5% до 10% на рік терміном на 36 місяців із певними критеріями відповідності;

▶ інформаційна і просвітницька діяльність з тим, щоб бізнес, влада, споживачі достатньою мірою розуміли переваги підтримки соціального бізнесу. Це чималою мірою залежить від ЗМІ та висвітлення успішних практик ведення соціального бізнесу;


▶ підтримка з боку влади у вигляді створення ринку соціальних послуг,

<sup>17</sup> Радимо ознайомитись з даними матеріалу [SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT FACTORS IN EUROPE, 2017](#).

<sup>18</sup> Детальніше про програму та вимоги до участі: <http://wnisef.org/uk/impact-investing/>.

в умовах якого держава закуповувати-  
ме ці послуги в соціальних підприємців.  
Дуже мало держав запроваджують спе-  
ціальні податкові пільги для соціального  
бізнесу – в більшості практик оподатку-  
вання здійснюється відповідно до осно-  
вної організаційної форми діяльності.  
Українські підприємці так само вислов-  
люються за те, що податкові пільги не є  
потрібними, оскільки ймовірне утворен-

ня численних підприємств, які «мас-  
куватимуться» під соціальний бізнес з  
метою ухилення від сплати податків та  
інших маніпуляцій;

 безкоштовна адміністративна чи  
консультаційна підтримка для соці-  
альних підприємців. Її можуть надавати  
як бізнесмени-комерсанти, так і успішні  
соціальні підприємці.



## ЗАПОБІГАННЯ ТОРГІВЛІ ЛЮДЬМИ В УКРАЇНІ ШЛЯХОМ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ. ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ?

### ЩО ТАКЕ ТОРГІВЛЯ ЛЮДЬМИ

Торгівля людьми – це злочинна діяльність, що провадиться з метою сексуальної чи комерційної експлуатації людей і має глобальний характер. За оцінками експертів, понад 20 мільйонів людей постраждали від торгівлі людьми у всьому світі. Відповідно до звіту<sup>19</sup> Міжнародної організації праці (International

Labour Organization) щорічно торгівці людьми отримують нелегальні доходи у розмірі приблизно 150 мільярдів доларів: близько 99 мільярдів доларів – від комерційної сексуальної експлуатації, ще понад 51 мільярд доларів – за рахунок трудової експлуатації.

Торгівля людьми – здійснена незаконна дія, об'єктом якої є людина. Цей злочин має на меті експлуатацію і може включати вербування, переміщення, переховування, передачу або одержання людини. У більшості випадків торгівлі людьми застосовують обман, шахрайство, шантаж, насильство, використання службового становища або матеріальної чи іншої залежності від іншої особи<sup>20</sup>.

Серед європейських держав Україна – одна з основних<sup>21</sup> країн походження,

транзиту та призначення у торгівлі людьми.

<sup>19</sup> Ознайомитись з виданням Profits and Poverty: [The Economics of Forced Labour](http://www.ilo.org/) 2014 року можна на <http://www.ilo.org/>.

<sup>20</sup> Закон України «Про протидію торгівлі людьми»: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3739-17>.

<sup>21</sup> Детальніше - у матеріалі 2015 року: [TRAFFICKING IN PERSONS REPORT, 2015](#).

**Понад 230,000 українців<sup>22</sup> постраждали від торгівлі людьми**, починаючи з 1991 року 53% стикнулися із трудовою експлуатацією, а 47% – з іншими видами цього злочину: сексуальною експлуатацією, примусовим жебрацтвом, торгівлею органами, втягненням у злочинну діяльність, сурогатним материнством. Країнами, де на різні види експлуатації наражалися українські громадяни, є Україна, Російська Федерація, Республіка Польща, Туреччина, Об'єднані Арабські Емірати тощо.

При цьому кожен п'ятий українець сьогодні готовий погодитись нелегально перетнути кордон, працювати в ізольо-


ваних приміщеннях або віддати паспорт роботодавцю. **54% українців вважають, що ніколи не стануть постраждалими від торгівлі людьми.**

Підвищення уразливості населення щодо ризику стати постраждалими від торгівлі людьми додатково пов'язане із затяжним конфліктом на сході держави, а також політичною, економічною та соціальною нестабільністю в країні. Рівень бідності в Україні зараз вищий<sup>23</sup>, ніж п'ять років тому: 25% у 2018 році проти 15% у 2014 році. За даними Рахункової палати України<sup>24</sup> за немонетарним критерієм у 2017 році рівень бідності українців збільшився до 27%.

## ПРО ПРОЕКТ

За цих умов у 2014 році Координатор проектів ОБСЄ в Україні спільно з Міністерством соціальної політики України розпочав реалізацію проекту «Запобігання торгівлі людьми в Україні шляхом посилення економічних можливостей представників груп ризику». Фінансову підтримку ініціативі надали уряди

Канади, Сполучених Штатів Америки, Норвегії та Німеччини. Проект розрахований на 5 років і має на меті:

 підвищення економічних можливостей людей, які знаходяться в групі ризику торгівлі людьми та постраждали від торгівлі людьми (адже


<sup>22</sup> Про це свідчать дані Представництва МОМ в Україні (<http://iom.org.ua/ua/protidiya-torgivli-lyudmi>), проведеного у 2017 році дослідження з питань міграції та торгівлі людьми в Україні GfK Ukraine, та Міністерства соціальної політики України (<https://www.msp.gov.ua/timeline/Protidiya-torgivli-lyudmi.html>).

<sup>23</sup> За словами [Сату Кахконен](#) - директорки Світового банку з питань України, Білорусі та Молдови.

<sup>24</sup> Про це свідчить офіційне повідомлення, опубліковане 12.09.2018 на <http://www.ac-rada.gov.ua>.



постійний законний дохід мінімізує ризик прийняття сумнівних пропозицій щодо працевлаштування, запобігає трудовій і сексуальній експлуатації);

 підтримку місцевих громадських організацій, що працюють у напрямі протидії торгівлі людьми, через створення соціального бізнесу (оскільки це їх позбавляє постійної фінансової залежності від міжнародних організацій та

іноземних донорів, а відтак – підвищує ефективність роботи).

Доповнює поточну діяльність також партнерський проект з Представництвом МОМ в Україні, спрямований на підвищення рівня обізнаності вразливого населення з явищем торгівлі людьми, основними правилами безпечної міграції та працевлаштування.

## ЩО ПЕРЕДБАЧЕНО

---

Створення і розвиток соціального підприємництва в Україні ускладнені через нормативні обмеження, бюрократичні перепони, а головне – відсутність необхідних навичок ведення бізнесу у керівництва громадської організації.

Відтак, проект Координатора проектів ОБСЄ в Україні розроблено для підтримки інноваційних соціальних підприємств в різних регіонах України та подолання виявлених обмежень з використанням комплексного підходу. Це включає:

- 1** Підтримку створення та функціонування соціального бізнесу в трьох громадських організаціях у різних регіонах України.
- 2** Забезпечення навчальних можливостей.
- 3** Експертну консультаційну підтримку щодо розвитку бізнесу, збільшення доходів, поліпшення маркетингу.
- 4** Сприяння законодавчим змінам у сфері соціального підприємництва, розробці відповідної нормативної бази.
- 5** Проведення просвітницьких кампаній, форумів, «круглих столів».



Незважаючи на зростання популярності та поширення соціального підприємництва в Україні, сьогодні воно наражається на цілу низку проблем та перешкод.

- 1** Недостатнє розуміння сутності і значення соціального підприємництва широким загалом, представниками влади, інвесторами та потенційними клієнтами. Зазвичай соціальне підприємство асоціюється з діяльністю благодійних організацій чи інтеграцією людей із обмеженими можливостями, проте аж ніяк не з бізнесом. Такі стереотипи негативно впливають на зростання та фінансові можливості соціальних підприємців, адже стають перешкодою на шляху встановлення контактів із партнерами, приватними інвесторами, потенційними клієнтами.
- 2** Відсутність чи фрагментарність спеціалізованих послуг для розвитку (і це стосується не лише України). На різних стадіях життєвого циклу соціальні підприємства потребують тих самих послуг та підтримки, що й традиційний бізнес. Водночас є низка специфічних особливостей, проблем і потреб, які передбачають необхідність використання різноманітних, почасти – індивідуальних рішень.
- 3** Обмежений доступ до інвестиційних ресурсів через недостатнє розуміння інвесторами і кредиторами сутності та гібридних бізнес-моделей соціальних підприємств. Варто зважити на відсутність стартового капіталу, фінансові проблеми на етапі зростання чи стадії зрілості розвитку.
- 4** Відтак, соціальні підприємства не можуть ефективно конкурувати у сфері державних закупівель через великі обсяги контрактів, вимоги до попередньої кваліфікації, відстрочення платежів тощо.

Валерій  
**КОКОТЬ**

головний експерт з розвитку бізнесу проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС)

## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

---

Визначено, що такий підхід до розвитку соціального підприємництва в Україні вважатиметься ефективним за 3 ключових умов:

▶ щонайменше 10% представників груп ризику та постраждалих від торгівлі людьми (які звернулися до громадських організацій – партнерів проекту, що працюють у напрямі протидії торгівлі людьми) отримуватимуть

вигоду від економічних можливостей створеного соціального бізнесу;

▶ три відібрані громадські організації за рахунок прибутків створеного соціального бізнесу фінансуватимуть щонайменше 20% власної поточної діяльності з протидії торгівлі людьми;

▶ буде створено сприятливе для соціального бізнесу законодавче та нормативне середовище.

## ЩО ДОСЯГНУТО

---

У листопаді 2014 року для представників попередньо відібраних громадських організацій було проведено 3-денний інтенсив «Як розпочати соціальний бізнес», щоб допомогти трансформувати бізнес-ідеї у конкретні плани. Пізніше у грудні 2014 року відбувся навчальний візит до Відня для вивчення практичного досвіду тамтешніх успішних соціальних підприємств. А у квітні 2015 року було відібрано організації, які стали партнерами у подальшому втіленні програми проекту: ГО «Центр «Жіночі Перспективи» у Львові, ГО «Прогресивні Жінки» у Вінниці та ГО «Жіночий Інформаційно-Консультаційний Центр» у Житомирі.

Надалі для громадських організацій була проведена серія навчань з розвитку бізнес-планів, фінансового планування, бухгалтерської звітності, маркетингу та просування в соціальних медіа. Також відбувся навчальний візит до Полтави для ознайомлення з роботою соціальних підприємств БО «Світло надії» зі швейним цехом і столярною майстернею. Додатково забезпечено консультування зовнішніми експертами з приводу оптимізації функціонування бізнесу та операційних процесів, налагодження роботи із замовниками.

Наприкінці 2017 року відбувся Всеукраїнський форум «Соціальна роль бізнесу», співорганізатором якого виступило

Міністерство соціальної політики України. Подія об'єднала майже 300 учасників з різних регіонів України – представників державної і місцевої влади, громадських організацій, соціальних служб, приватного бізнесу, соціальних підприємств та інших зацікавлених осіб. Фокус події було спрямовано на те, як саме бізнес може позитивно впливати на вирішення проблем уразливих груп населення, в тому числі постраждалих

від торгівлі людьми, ВПО чи учасників бойових дій. Серед гостей були і міжнародні спікери, які поділились власним досвідом, здобутими уроками, методологією ефективного розвитку, порадами та застереженнями. За підсумками заходу були розроблені рекомендації щодо поліпшення міжвідомчої співпраці у вирішенні існуючих проблем, які були передані до Міністерства соціальної політики України.



**Найкраща допомога від донорської спільноти – це ресурси: фінансові, інформаційні, інтелектуальні, матеріально-технічні. Крім того – постійний моніторинг та оцінка ефективності використання наданих ресурсів.**

Зайвим є втручання у процеси об'єднання соціальних підприємств (створення асоціацій, коаліцій чи інших надструктур) та законодавчі ініціативи – це неприродно. Соціальні підприємства повинні самі еволюціонувати до того рівня, коли об'єднання стане необхідністю, в тому числі для законодавчих змін в Україні.

Мені, наприклад, подобається прагнення Координатора проєктів ОБСЄ в Україні перейти від постійної грантової підтримки до разової підтримки для створення життєздатного, самодостатнього бізнесу. Модель стане дуже популярною серед громадських організацій, що працюють у пріоритетних для ОБСЄ напрямках.

**Василь  
НАЗАРУК**

керівник Програми соціального інвестування Western NIS Enterprise Fund (WNISEF)

За ініціати́ви Координатора проєктів ОБСЄ в Україні забезпечено адвокацію законодавчих реформ для підтримки соціального бізнесу в Україні – залучені експерти переглянули існуючі правові рамки та розробили концепцію роз-

витку законодавства про соціальне підприємництво, що передбачає привабливе нормативне середовище для його розвитку. З метою розробки відповідного пакету законодавчих ініціатив сформовано робочу групу.

---

**Станом на березень 2019 року усі 3 започатковані проєктом соціальні підприємства активно розвивають свої потужності, досягаючи економічної сталості, для того, щоб мати змогу фінансувати вирішення соціальних проблем місцевих громад.**

---

На підприємствах створено більш ніж 20 робочих місць, що означає для працівників та їх рідних фінансову незалежність та зниження ризиків стати постраждалими від торгівлі людьми. Понад 130 осіб пройшли професійне навчання, серед них біля 20 – внутрішньо переміщених осіб зі сходу України,

6 постраждалих та 1 колишній військовий. Діяльність соціальних підприємств, крім усього іншого, використовується як арт-терапія та інструмент реінтеграції через працю для постраждалих від торгівлі людьми та представників груп ризику.



## ЯК УСПІШНО РОЗВИВАТИ СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО? ПРИКЛАД ТРЬОХ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «БАРВИСТА»

Де? Житомир

Яка громадська  
організація  
ініціювала?

ГО «Жіночий інформаційно-консультативний центр»<sup>25</sup>

Чим займається?

швейне виробництво, виготовлення і ремонт одягу

Завдяки підтримці  
Координатора  
проектів ОБСЄ в  
Україні:

- здійснено ремонтні роботи, облаштування нового цеху, технологічну апробацію обладнання та промисловий запуск;
- швейний цех працює постійно 5 днів на тиждень;
- створено 12 робочих місць;
- підприємство щоквартально опрацьовує дедалі більші обсяги замовлень і нарощує конкурентоспроможність на регіональному і національному ринках;
- залучено 9 брендів у ролі замовників виробів;
- налагоджено співпрацю з професійно-технічним училищем Житомира та області: студенти проходять виробничу практику на базі соціального підприємства.

<sup>25</sup> Більше про організацію: [www.wicc.zt.sch.in.ua](http://www.wicc.zt.sch.in.ua).

«Барвіста» знайшла свою нішу в роботі з текстильними виробами<sup>26</sup>: організувала виготовлення жіночого одягу, домашнього текстилю й виконання корпоративних замовлень; також надає послуги з ремонту одягу. Згідно зі статутом організації «Жіночий інформаційно-консультативний центр» (надалі – ГО «ЖІКЦ») соціальне підприємство «Барвіста» орієнтоване на соціальний та юридичний захист, а також адаптацію через створення нових робочих місць для громадян України, які перебувають у складних життєвих обставинах, в тому числі для постраждалих від насильства і торгівлі людьми.

Соціальним продуктом підприємства є:

-  отримані практичні навички та працевлаштовані випускниці професійно-технічного училища за професією «кравчиня», «швачка», «закрійниця»;
-  надання безкоштовної психологічної та юридичної допомоги жінкам, які перебувають у кризових життєвих ситуаціях;
-  проведення освітніх і соціальних програм для населення на благодійній основі.

### З чого все почалось?

Соціальне підприємство створювалося, аби дати можливість реалізуватися і заробляти жінкам в Україні, не шукаючи роботу за кордоном і не полишаючи рідних. Перевищивши очікування, «Барвіста» стала економічною опорою та додала незалежності громадській організації – тепер команда має певну «фінансову подушку» і не боїться періодів відсутності інституційних грантів чи підтримки приватних благодійників. Тим самим фокусується на ефективній реалізації соціально важливих змін у місцевій громаді.

Ідея створення соціального бізнесу в громадській організації виникла давно і доволі часто актуалізувалась, адже бажання громадських активістів реагувати на соціальні проблеми повсякчас перевищувало матеріальні можливості. Першим поштовхом до дій став візит до Австрії з метою дослідження роботи тамтешніх соціальних підприємств, що стало можливим завдяки ініціативі Координатора проектів ОБСЄ в Україні. А коли у 2015 році з'явилась нагода отримати ще й фінансування для створення соціального підприємства, рішення було прийняте миттєво та докладено

<sup>26</sup> Переглянути продукцію можна тут: <http://wicc.com.ua/produksiya/>.

максимум зусиль для втілення задумів команди в життя. Мета в колективу громадської організації була чіткою: забезпечити опору для реалізації проектів з попередження торгівлі людьми.

## Якою є форма реєстрації?

Соціальне підприємство «Барвіста» є унітарним комерційним підприємством, що створено за рішенням правління ГО «Жіночий інформаційно-консультативний центр» від 24 вересня 2015 року. Метою є отримання прибутку через здійснення обслуговуючої, виробничої, науково-дослідної, комерційної чи іншої діяльності.

За своїм юридичним статусом абсолютно самостійними об'єктами господарювання є і НУО-засновник, і соціальне підприємство. Відтак, «Барвіста» наділена усіма правами юридичної особи з дня державної реєстрації, має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку з власним найменуванням, інші печатки, штампи та фірмові бланки, емблему, зареєстрований у встановленому порядку знак для товарів та послуг, а також додаткові засоби індивідуалізації. Підприємство має абсолютне право самостійно вчиняти відповідні правочини й проводити господарську діяльність.

«Для реєстрації «Барвістої» ми обрали як оптимальний варіант ТОВ (товари-

ство з обмеженою відповідальністю). З одного боку, діяльність такої організаційно-правової форми є більш регламентованою і передбачуваною, з іншого ж слід бути готовими й до певних труднощів. Наприклад, у 2015 році обов'язковим було формування статутного капіталу, а після набуття чинності нового Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» у 2018 році процедури перереєстрації стали доволі затратними фінансово.

Умисних перешкод на етапі реєстрації не було, але спостерігалось нерозуміння з боку реєстраційних служб і податкової стосовно такої форми підприємництва зі статусом неприбутковості», – розповідає Ірина Бабенко, керівник ГО «ЖІКЦ».

Виходячи з особливостей чинного законодавства України, соціальне підприємство отримало статус прибуткового, незважаючи на те, що пріоритетом його діяльності є досягнення соціальних результатів (зокрема, надання соціальних послуг, підтримка соціально-вразливих груп населення, створення додаткових робочих місць), і доходи (прибуток) підприємства використовуються виключно для фінансування видатків та утримання підприємства (додатково передбачено забезпечення цілей громадської організації та досягнення соціального результату від господарської діяльності).







На мою думку, недоцільно урегульовувати додатковими законодавчими нормами функціонування цього типу бізнесу – це призведе тільки до нагромадження нормативної бази. Натомість украй важливим є внесення змін до Цивільного і Господарського кодексів у частині визначення статусів юридичних осіб, організаційно-правових форм: має бути чітко окреслено таку форму, як соціальне підприємство.

Додатково я б рекомендувала спеціалістам з соціального підприємництва актуалізувати дискусію і рішення щодо пільг чи спрощеної системи оподаткування і визначити потреби внесення відповідних змін до Податкового кодексу. Слід зважити всі «за» і «проти» задля прийняття оптимального рішення.

Аліна **CIPA** | юристка підприємства

## Що закладено в основу бізнес-моделі?

У 2015 році Координатор проектів ОБСЄ в Україні надав необхідне обладнання та фінансову допомогу для поповнення обігових коштів «Барвистої». Вже у 2017 році діяльність підприємства підсилена за рахунок додаткового обладнання, що було надане Координатором ОБСЄ в Україні. З 2018 року ГО «ЖІКЦ» самостійно забезпечувала працівників заробітною платою завдяки невеликим, проте стабільним замовленням.

Ефективний бізнес, – кажуть у «Барвистій», – це здебільшого про гнучкість й адаптивність. Спочатку підхід соціального підприємства передбачав розробку і самостійну реалізацію власної продукції. З часом фокус змістили й знайшли нішу в моделі функціонування як підрядника для виконання замовлень. Серед останніх великих клієнтів були, наприклад, МЕТРО, KPMG, GIZ, організація «Крим SOS», Фонд ПРУ (EXPORT

PROMOTION OFFICE), бренди Simpl-If-I та L'eskizzo, [www.veracraft.com](http://www.veracraft.com), УТЕК-МОД, W8LESS.COM.UA. Додатково перспективним виявилось виготовлення сорочок і кухонного начиння: хоча попит і невеликий, однак на цьому ринку мало конкурентів.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів діяльності соціального підприємства є прибуток. Прибуток утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, виплати заробітної плати працівників, а також передбачених чинним законодавством зборів, нарахувань та інших обов'язкових платежів. Прибуток (дохід), одержаний після зазначених розрахунків, спрямовується виключно на забезпечення цілей НУО-засновника та на реінвестування власне у підприємство.

На самому початку діяльності було складно розібратися з прорахунками та аналітикою для соціального бізнесу, оскільки бухгалтер соціального підприємства мав досвід роботи лише в громадській організації. «Завдяки навчанню, що його забезпечив офіс Координатора проектів ОБСЄ в Україні, ми розібрались з бізнес-планами, фінансовим плануванням і менеджментом. Раніше це була, без перебільшення, terra incognita. Для початку плануємо

витрати: на заробітну плату працівників, оренду приміщення, комунальні послуги, амортизацію обладнання, логістику. Знаючи загальну суму витрат, передбачаємо і плануємо, яких замовників продукції і послуг слід шукати, наскільки оперативно, якого масштабу і специфіки щодо процедур співпраці», – зазначає Наталя Хорова, бухгалтер «Барвистої».

Засновником і власником СП «Барвиста» є ГО «ЖІКЦ», якій підприємство підзвітне та підконтрольне у своїй діяльності. За правлінням ГО «ЖІКЦ» закріплено функції управління підприємством і прийняття рішень щодо розподілу виручених від господарської діяльності коштів на соціальні проекти. Натомість планування діяльності й визначення перспектив розвитку здійснюється колективом «Барвистої», орієнтуючись на попит щодо продукції й послуг, розуміння потреб та уподобань споживачів.

Буквально за кілька місяців роботи підприємству вдалось досягнути обсягу прибутків, що забезпечили покриття придбання додаткового обладнання, проведення дрібних ремонтних робіт і підтримку соціальної акції до Всесвітнього дня протидії торгівлі людьми в Житомирі.

«Під час нашого навчання за кордоном у рамках проекту Координатора проектів



З нашого досвіду можемо сказати з упевненістю, що соціальне підприємництво – це дуже непростий бізнес. Якби не фінансова допомога у перші роки діяльності від Координатора проектів ОБСЄ в Україні, навряд чи би ми вийшли на рівень фінансової незалежності та ефективності. При цьому винятковою допомогою коштами не є оптимальною – ми отримали ще й навчання, консультування щодо бізнес-процесів, інвестування в обладнання.

Ірина **БАБЕНКО**

керівник ГО «ЖІКЦ»

ОБСЄ в Україні ми бачили прекрасну практику фінансової і юридичної підтримки стартапів соціального підприємництва з боку спеціальних фондів. Спочатку фонд інвестує в соціальний бізнес, а після досягнення прибутковості останній повертає кошти до фонду – без відсотків, проте повну суму. Це те, що потрібно сьогодні в Україні: не суто придбати щось чи профінансувати на певну суму, а надати підтримку протягом періоду, бодай на формування фонду заробітної плати. Тоді інвестор зацікавлений в максимальній оптимізації інвестицій і швидкості розвитку підопічних, а соціальне підприємство має комфортніші умови для розвитку», – розмірковують у «Барвистій».

## Як сформовано колектив?

Характерною особливістю «Барвистої» є гнучкість стосовно працівників, що дістає вияв у графіку роботи та внутрішніх правилах взаємодії, а також у можливості стажування студентів задля підвищення кваліфікації, підробітку та отримання практичного досвіду. Таким чином, підприємство залучає молодь до процесу виробництва, популяризує український ринок праці і збільшує його конкурентність.

На самому початку діяльності соціального бізнесу в 2015 році працівниці шукали серед бенефіціарів громадської організації – і лише 1 з 50 жінок погодилася працювати в цеху (зараз вона вже завершила навчання в професійно-

технічному училищі й самостійно займається пошиттям одягу). Крім того, на підприємстві працювала ще одна дівчина, яка постраждала від торгівлі людьми: незважаючи на інвалідність та складні життєві обставини, вона зуміла соціалізуватись у колективі та освоїла деякі техніки шиття.

У цілому, практика продемонструвала, що працівницям з числа бенефіціарів у силу різних причин складно зануритись у поглиблене навчання одночасно з виробничим процесом, оскільки вони хочуть знайти одразу постійну роботу. Тому впродовж майже 2 років «Барвіста» не могла через брак кваліфікованих кадрів досягти дохідності й налагодити виробничий процес. Ситуація якісно змінилась лише у 2018 році з приходом у команду 6 досвідчених фахівчинь-швачок.

Керівники підприємства зазначають з досвіду, що допустимою є наявність не більше 20-30% некваліфікованих працівників – із соціально вразливої верстви. Єдина та обов'язкова умова для них: бажання навчатися та розвивати свої навички у професійній сфері.

Теперішні швачки соціального підприємства цілеспрямовано змінили колишнє місце роботи. Стверджують, що у приватному секторі стикалися з низкою обмежень:

- вікова дискримінація (особливо відчутна стосовно людей, вік яких вищий 45 років);
- ненадійні роботодавці (не дотримувались умов домовленостей і договору);
- нестабільна та недостатня оплата праці (на рівні прожиткового мінімуму);
- зверхнє ставлення роботодавців (наприклад, обмеження права спілкування з рідними під час робочого дня).

«У «Барвістій» ж такого немає зовсім. Тут прозора оплата праці, відсутня будь-яка «подвійна бухгалтерія», натомість є стабільність і захищеність, можливість навчатись й особистісно розвиватися, приємна атмосфера між працівниками і в стосунках з керівництвом. Відчуваю себе частиною спільноти, з радістю беру участь у соціальних акціях і розумію власну користь.

Більшість з нас у минулому стикались з складними життєвими ситуаціями і потребою в допомозі. А отримати її в той час було нізвідки. Тому робота на такому підприємстві для нас ще є особистим внеском в опору тих, хто цього потребує», – переконана працівниця підприємства Марина Павлова.





Водночас серед недоліків працівниці «Барвистої» відзначають технічні умови праці й приміщення.

## **Чи має місце співпраця з місцевою владою?**

«З чим ми стикнулись у нашій практиці: місцевій владі не цікаве соціальне підприємництво як модель вирішення локальних соціальних проблем й економічного розвитку. Не можна сказати, що нам умисним чином цілеспрямовано перешкоджають створенню чи функціонуванню, але точно не сприяють і фінансових можливостей для соціальних підприємців у місцевих бюджетах не створюють.

При створенні соціального підприємства були непорозуміння: місцева громада, замість того, щоб виявити інтерес чи надати сприяння, створила напруження через хибні думки щодо значних прибутків «Барвистої», – розповідає Ірина Бабенко.

Команда «Барвистої» переконана, що важливо вести інформаційну кампанію і пояснювати як місцевій владі, так і громадськості, чим є соціальне підприємництво, як воно працює, яким є його соціальний вплив, що потрібно для

підвищення ефективності та масштабування роботи. Адже все це передбачає реальну і таку потрібну для України можливість забезпечити вразливі категорії населення економічною стабільністю й інструментами соціалізації.

## **Які інструменти маркетингу обрано?**

Основними дієвими маркетинговими інструментами для підприємства на сьогодні є участь у спеціальних публічних заходах, створення індивідуальних комерційних пропозицій потенційним клієнтам, просування продукції на тематичних цифрових платформах. Поряд з тим «Барвіста» активно промотує ви­робки та послуги на власному веб-сайті<sup>27</sup> й через Facebook<sup>28</sup>. Соціальні підприємці у Житомирі зазначають, що інтернет-ресурси є найоптимальнішими в наш час способами якісно взаємодіяти з великою кількістю цільової аудиторії за найменших фінансових затрат.

«У всіх комунікаційних повідомленнях ми наголошуємо на соціальній складовій – це наша специфіка і чимала ринкова перевага для деяких споживачів. Також використовуємо всі можливості ГО «ЖИКЦ» та власне соціального підприємства для просвітницької роботи.

<sup>27</sup> <http://wicc.com.ua>

<sup>28</sup> <https://www.facebook.com/barvusta>

Наприклад, веб-сторінка функціонує не лише для представлення і замовлення товарів, а й як соціальна платформа: тут можна знайти роз'яснення про трудову міграцію, її ризики, ознаки і форми

торгівлі людьми, так само як і юридичні консультації, перелік телефонів довіри, адреси посольств й консульств України», – кажуть у «Барвистій».

## ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «ГУДСТОК»

<b>Де?</b>	Вінниця
<b>Яка громадська організація ініціювала?</b>	ГО «Прогресивні жінки» <sup>29</sup>
<b>Чим займається?</b>	пекарня і кав'ярня
<b>Завдяки підтримці Координатора проектів ОБСЄ в Україні:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснено повний технологічний запуск пекарні й розширено рецептуру асортименту продукції;</li> <li>• завершено процедуру отримання дозвільних документів на відкриття торгової точки для збуту продукції;</li> <li>• створено 7 робочих місць;</li> <li>• у центрі Вінниці відкрито кав'ярню «Синій кактус»;</li> <li>• започатковано співпрацю понад з 15 дистрибуторами продукції пекарні.</li> </ul>

Громадська спілка «Гудсток» заснована громадською організацією «Феміністичне об'єднання «Прогресивні жінки»

(надалі – «Прогресивні жінки»). Створена 17 серпня 2017 року для захисту прав і свобод людини, здійснення суспільних,

<sup>29</sup> Дізнатись більше про організацію можна на [www.women.vn.ua](http://www.women.vn.ua).



економічних, соціальних, культурних та освітніх ініціатив. Працює «Гудсток» як соціальна пекарня і кав'ярня.

У Вінниці діяльність команди ГО «Прогресивні жінки» користується авторитетом та є досить видимою. Нею пропагуються рівні права та можливості для чоловіків та жінок, надається допомога постраждалим від торгівлі людьми і насильства у сім'ї. За мету ставиться:

▶ об'єднання жінок з метою розвитку їх самосвідомості, пробудження почуття власної гідності, усвідомлення ролі та значущості як у сім'ї, так і суспільстві;

▶ моральна і матеріальна підтримка жінок і матерів;

▶ організація навчальних курсів на некомерційній основі;

▶ благодійна діяльність тощо.

### **З чого все почалось?**

Будучи офіційно зареєстрованим ще у серпні 2017 року, соціальний бізнес «Гудсток» практично розпочав діяльність лише на початку літа 2018 року. Початкові плани передбачали відкриття соціальної їдальні, однак внаслідок тривалих підрахунків та досліджень ринку було прийнято рішення концентруватися на відкритті соціальної пекарні.

«Гудсток» – це інструмент незалежності й стабільної роботи для громадської організації-засновника. Мабуть, кожній НУО доводилось переживати кризові періоди, пов'язані з закінченням поточних проектів і відтермінуванням нових. Це зумовлює фінансові негаразди в операційних процесах, незручності і непорозуміння в команді, а відтак – зниження ефективності праці, відставання у стратегічному розвитку. Саме для того, щоб поєднати соціальний компонент зі стабільною фінансовою підтримкою, і виникло соціальне підприємство.

### **Якою є форма реєстрації?**

Спілка «Гудсток» має статус юридичної особи і відповідно до чинного законодавства може здійснювати необхідну підприємницьку діяльність безпосередньо або через створення юридичних осіб (товариств, підприємств), якщо така діяльність відповідає меті спілки та сприяє її досягненню.

Для досягнення своїх програмних, статутних цілей і завдань у власності «Гудстоку» можуть бути кошти, цінні папери, майнові та немайнові права, матеріальні та нематеріальні активи, обладнання, транспорт, інші засоби та майно, набуття яких не забороняється чинним законодавством України. Вона має печатку, штампи і бланки.



«З власного досвіду можемо сказати, що бракує інформації про реєстрацію соціального підприємства, тому надто багато часу доводиться витратити на вивчення цієї системи, напрацювання й погодження документів. Це суттєво впливає не лише на мотивацію, а й на ефективність процесів, що запускаються невчасно. Наприклад, через тривалий

процес отримання дозвільного документу нам довелося суттєво затримати старт ремонтних робіт. Також важливим для початківців є можливість порадитися у колег, дізнатися про місцевий досвід, поділитися нюансами», – каже Анна Шнайдер, керівник соціального підприємства «Гудсток».



За ідеальних умов ініціатива створення соціального підприємства має заохочуватися державою. Проте наразі в Україні спостерігаються непорозуміння й протистояння між ініціаторами соціального бізнесу та представниками органів місцевого самоврядування ще на етапі реєстрації соціального підприємства.

Створення нормативної бази для соціальної підприємницької діяльності має відштовхуватися від найважливішого: інформування громадськості про цю форму бізнесу та створення попиту на нього. Необхідно пояснювати, що метою є створення робочих місць і адаптація вразливих груп населення, подолання соціальних викликів, поліпшення якості життя місцевих громад.

Підприємство, яким керує громадська організація, – це найбільш зрозуміла, прописана, врегульована законодавством юридична форма для ведення соціального підприємництва. А реєстрацію соціального підприємства слід розпочинати із реєстрації ознаки неприбутковості. Бо зареєструвати громадську організацію – це одна процедура, а ось отримати статус неприбуткової організації – відмінна від цього ситуація, і їх часто плутають.

Також ініціаторам соціального бізнесу важливо бути обізнаними в процедурах і документації для заснування соціального бізнесу. Адже часто органи місцевого самоврядування відмовляють в реєстрації суто через нерозуміння і необізнаність про такий вид бізнесу.

Приклад громадської спілки «Гудсток» є показовим в аспекті того, що юридичні процедури можуть бути доволі складними, через бюрократичну тяганину можливе відтермінування старту діяльності, але все це – частина рутини. Не бійтесь цікавитись нюансами досвіду інших, оскільки це посприяє власному неодмінному успіху та уникненню чужих помилок!

Зорина  
**КОВАЛЬЧУК**

юристка  
«Гудстоку»

Спілка вільна в обранні напрямів своєї діяльності та діє на засадах добровільності, самоврядності, вільного вибору території діяльності, рівності перед законом, відсутності майнового інтересу її членів, прозорості, відкритості та публічності. В установчих документах закріплені 2 основні напрями діяльності: виробництво продукції та її реалізація, а також сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні.

Джерелом формування майна спілки є доходи, отримані в результаті виконання статутної мети та завдань. Жодна частина прибутків «Гудстоку» не підлягає розподілу між засновниками чи

працівниками (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членами органів управління та іншими пов'язаними з ними особами – вони використовуються виключно для фінансування видатків на утримання спілки, реалізації мети, цілей і завдань діяльності, що визначені статутом організації.

### **Що закладено в основу бізнес-моделі?**

«Ми дуже швидко стали самостійними й пишаємося цим. Чимало стартапів на зразок нас працюють задля окупності більше року, а то і трьох – ми ж перед-

бачали досягнути дохідності впродовж 3-4 місяців. І на превелике здивування змогли «вийти в плюс» вже після першого місяця роботи. Нова мета: стати конкурентом комерційним пекарням і збільшити щонайменше в 10 разів кількість відвідувачів кав'ярні», – кажуть в «Гудстоці».

Прибуток соціальної пекарні і кав'ярні утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. Із цих коштів сплачуються передбачені чинним законодавством України збори та інші обов'язкові платежі. Соціальне підприємство веде бухгалтерський облік, статистичну, податкову, фінансову звітність, зареєстроване в органах фіскальної служби.

«Наприкінці 2018 року ми вийшли на шлях меншої залежності від зовнішніх фінансових вливань, натомість на старті розвитку підприємства без сторонньої допомоги працювати було неможливо. Кондитерські вироби – специфічна форма продукції, тому важко прорахувати кінцеві продажі, а відтак – і прибуток. Тому ми безперервно вивчаємо ринок та шукаємо точки збуту товарів. Маємо мету вийти на той рівень, щоб повністю забезпечувати себе всіма необхідними матеріалами, бути спроможними самостійно покривати витрати на оренду,

комунальні послуги та зарплати», – розповідає Анна Шнайдер.

## Як сформовано колектив?

Працівниками пекарні є 5 осіб, до діяльності кав'ярні залучено ще 2. Тим, хто хвилюється за відсутність досвіду, «Гудсток» пропонує навчання з можливістю подальшого працевлаштування. Також учасники команди регулярно проходять навчання для підвищення ефективності ведення соціального бізнесу, а також особистісного розвитку працівників підприємства.

Атмосфера в команді сприятлива та творча, за словами самих працівників: є місце для ініціативності й водночас відповідальності, так само як і для експериментів та взаємопідтримки. Для більшості ця робота є терапією: приходять сюди із задоволенням, а виходять із гарним настроєм; кажуть, що пекарська справа є одним із найкращих способів знімати стрес. Визнання клієнтів та нарощування темпів розвитку – головна мотивація для колективу, а фінансова складова перебуває на другому місці.

Недостатня кількість кадрів у пекарні позначається на всіх етапах виробництва, а на продажах – чи не найбільше. Для більших масштабів роботи пекарні бракує ще одного пекаря, додаткового обладнання і деяких меблів. Наразі

через брак обігових коштів немає змоги працевлаштувати бухгалтера і маркетолога на постійній основі. Гостро відчувається потреба у менторстві більш досвідчених соціальних підприємців чи представників класичного бізнесу.

«У нас немає чіткого розподілення обов'язків, і така модель роботи не всім підходить. Двоє працівниць пекарні, наприклад, виконують усі функції: від адміністративних до виробничих. Це місце для тих, кому небайдужа місія і конкретні позитивні соціальні наслідки діяльності підприємства, хто хоче розвиватись і любить виклики, є мобільним на 100%», – каже Наталія Козлова, директорка громадської спілки.

## Які інструменти маркетингу обрано?

На переконання соціальних підприємців, найкращим інструментом промоції будь-якого продукту чи послуги є розробка за розумну ціну максимально зручної для споживача цінності. Для цього потрібне якісне дослідження ринку і ніші, достатньо уваги до архітектури бізнесу, безперервні інвестиції в розвиток персоналу, сміливість до експериментів.

«Чимало замовників визнають, що ми – найкращі постачальники, бо нашу випічку швидко розкуповують. Відповідно, вони радять нас іншим – і це для залу-

чення нових клієнтів спрацьовує максимально ефективно. Так само успішно спрацьовує «сарафанне радіо» рідних і друзів працівників, які «горять» своєю справою», – переконані у «Гудстоці».

Також засновники бізнесу відстежують можливі точки дистрибуції пекарської продукції й адресно спілкуються з їх власниками щодо співпраці. Ще пекарня і кав'ярня популяризуються он-лайн – через Facebook та веб-сайт засновників. Упізнаваність продукції забезпечується, крім того, завдяки представленню на міських ярмарках і святах. Ще один інструмент продажів – відкриті інтерактивні майстер-класи з випікання. Це дозволяє у позитивний спосіб заручитись прихильністю не лише самих споживачів, а й їх близьких. У «Гудстоці» переконані, що радісна емоція – один з ключових елементів маркетингу.

Соціальна складова – стверджують підприємці з Вінниці – на сьогодні не є ринковою перевагою для широкого загалу: представники точок збуту і покупці навіть з деяким побоюванням ставляться до цієї інформації. Але такі ситуації не зупиняють команду «Гудсток», а лише додатково мотивують у легкий спосіб та через яскраві повідомлення доносити споживачам ідею свого бізнесу.



## Чи є співпраця з місцевою владою?

«Місцева влада нам забезпечила певне консультування – на цьому фактично завершилася уся підтримка. Хотілось би більш систематичної співпраці, впевненості щодо супроводу на різних етапах розвитку, сприяння наданням ресурсів. Коли ми заручились підтримкою Координатора проектів ОБСЄ в Україні й оформили грант на ведення соціального бізнесу, колеги організували навчальну поїздку до Австрії. Ми багато спілкувалися з представниками тамтешніх соціальних підприємств, переймали

досвід, запам'ятовували цінні уроки й тонкощі діяльності. Що особливо вразило та хотілось би започаткувати в нас – це партнерство з центрами зайнятості, які співфінансують<sup>30</sup> соціальні підприємства. Така система підтримки дуже потрібна в Україні: кооперування держави, міжнародних організацій, наявного бізнесу та програм акселерації.

Зараз найактуальнішим для нас є пошук нових ринків збуту продукції і налагодження партнерства для нарощування прибутку, а відтак – розвитку підприємства», – ділиться Анна Шнайдер.

## СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «РУКОМИСЛИ»




Де?	Львів
Яка громадська організація ініціювала?	ГО «Центр «Жіночі Перспективи» <sup>31</sup>
Чим займається?	валяння, батік, виготовлення дерев'яних меблів
Завдяки підтримці Координатора проектів ОБСЄ в Україні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• працевлаштовано 6 осіб;</li> <li>• розширено асортимент продукції, а відтак – збільшено продажі;</li> <li>• прибутки генеруються шляхом продажів через соцмережі, участі в ярмарках, цільові замовлення.</li> </ul>







Метою діяльності «Рукомислів» є сприяння соціально вразливим категоріям населення (безробітним, постраждалим від торгівлі людьми, учасникам бойових дій, ВПО та іншим) у працевлаштуванні та підприємницькій діяльності, а також надання їм комплексних якісних соціальних послуг.

Пріоритетами діяльності команда соціального підприємства визначила для себе:

-  соціальний захист і трудову реабілітацію осіб у складних життєвих обставинах;
-  інвестиції у суспільно корисні проекти;
-  здійснення заходів, що сприяють реалізації мети підприємства.

«Рукомисли» працюють у 2 напрямках:

-  виготовлення виробів з вовни у техніці сухого та мокрого валяння;
-  ручний розпис по тканині у техніці батік.

### З чого все почалось?

Рішення створити «бізнес з людським обличчям» стало природним наслідком багаторічної роботи громадської організації «Центр «Жіночі Перспективи» (надалі – «Жіночі Перспективи»). Адже створена ще у далекому 1998 році НУО на постійній основі впроваджує ініціативи задля сприяння адаптації жінок у сучасних економічних умовах, захисту їх прав, реалізації гендерної політики. По суті, команда «Жіночих Перспектив» стала першим стратегічним партнером державного Центру зайнятості у Львові.

Ідея моделі фінансової незалежності НУО була закладена у стратегічний план розвитку ще в 2011 році, але реально почала втілюватися у 2016 році, коли завдяки підтримці Координатора проєктів ОБСЄ в Україні було створено соціальне підприємство «Рукомисли».

«Українці вміють дуже добре виготовляти своїми руками, але не вміють це продавати. Наші «Рукомисли» стали тим осередком, де жінки не лише можуть творити своїми руками, а й бачити успішну реалізацію, продаж своїх робіт. Це значно підвищує їх спроможність

<sup>30</sup> Мова про так звані Work Integration Social Enterprises, - що підтримуються фінансово Міністерством економіки та праці Австрії, також в рамках European Social Fund і Employment Pacts.

<sup>31</sup> Дізнатись більше про організацію можна на [www.women.lviv.ua](http://www.women.lviv.ua).

ставати фінансово самостійними, зміцнює віру у власні можливості, також поліпшує розуміння потреб ринку. Таким чином, соціальне підприємництво – це

дійсно спосіб подолання бідності в країні», – стверджують соціальні підприємці у Львові.



**Створювати та розвивати будь-який бізнес нелегко, а тим паче – соціальний. Проте саме за останнім я бачу майбутнє України. Багато нині успішних країн починали колись свій розвиток із боротьби проти високого рівня безробіття та економічних негараздів через розвиток саме соціального підприємництва.**

**Любов  
МАКСИМОВИЧ**

засновниця «Рукомислів»  
і голова НУО «Жіночі Перспективи»

## Якою є форма реєстрації?

Соціальне підприємство «Рукомисли» є унітарним підприємством, що засноване на власності громадської організації «Центр «Жіночі перспективи» за рішенням правління від 11 січня 2016 року. Метою є здійснення господарської діяльності задля виконання статутних завдань. Підприємство підзвітне та підконтрольне у своїй діяльності НУО-засновнику. «Жіночі перспективи» здійснюють адміністрування через правління, що є вищим керівним органом «Рукомислів».

Відповідно до статуту соціальне підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом зі статусом унітарного підприємства, здійснює обслуговуючу, виробничу, науково-дослідну, комерційну та іншу діяльність з метою отримання прибутку. «Рукомисли» наділено усіма правами юридичної особи з дня державної реєстрації: самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, кругла печатка з власним найменуванням, інші печатки, штампи та фірмові бланки, емблема, зареєстрований у встановленому порядку знак для товарів та послуг, а також інші засоби індивідуалізації.

«В Україні комерційні фірми або приватні підприємці переважно позиціонують себе як соціальні підприємства. Ми ж свідомо пішли шляхом віднайдення відповідно до законодавчих норм оптимальної форми реєстрації, задля чого на етапі створення «Рукомислів» було важливо чітко зрозуміти можливості українського законодавства та оформити соціальне підприємництво так, щоб не виникало труднощів у подальшій діяльності. На нашу думку, найбільш зручною юридичною формою для соціального бізнесу є підприємство, засноване громадською організацією: саме ця форма найбільш чітко врегульована у нормативних актах.

Процес реєстрації був нескладний, але затягнутий. Спочатку мали намір зареєструвати підприємство – об'єднання громадян і підготували відповідний статут. Єдина помилка, якої ми припустилися: в статуті залишили засновником громадську організацію як першочергову НУО, яка отримує майно у разі ліквідації підприємства – за це сплатили штраф і відтермінування старту роботи

ще на місяць. Пункт про розподіл майна довелось змінити: замість назви нашої організації вказали «іншим громадським організаціям».

Були також деякі проблеми із отриманням довідки про неприбутковість підприємства. До статуту вносили безліч правок, а в податковій незмінно стверджували, що ніколи статусу неприбутковості ми не отримаємо, адже займаємося комерційною діяльністю. Вони раніше із таким не стикалися, відтак, не мали досвіду у цій темі», – розповідає Наталія Мякушко, директорка соціального підприємства.

Згодом, наполегливо лобіюючи свою ідею, «Рукомисли» врешті-решт дістали сприяння Управління економіки Львівської міської ради для повноцінного запуску роботи: депутати обласної ради одностайно підтримали рішення про надання приміщення в оплатну оренду. Це був суттєвий прецедент, адже приміщення велике за розмірами, й чимало інших комерційних проектів претендували на нього.



**З кожним роком форма соціального бізнесу стає дедалі популярнішою, а ось юридичні процедури реєстрації простішими не стають. Тому дуже важливо конкретизувати нормативну базу для регулювання соціального підприємництва.**

Насамперед у Господарському кодексі – в частині типології й норм, які регулюють власність підприємства, адже Кодекс дуже відстає від Закону «Про громадські об'єднання». Питання управління соціальним підприємством теж погано прописане як у Господарському кодексі, так і в Законі «Про громадські об'єднання».

Також для реєстрації, подальшого юридичного і економічного існування соціальних підприємців доводиться користуватися загальними нормами для підприємств і застосовувати їх за аналогією. А застосування норм за аналогією – не найкраща ідея, адже передбачає ймовірність подвійного тлумачення.

Роксолана  
**ПАЗЮРКО**

юристка «Рукомислів»

## Що закладено в основу бізнес-моделі?

Попри те, що засновниками «Рукомислів» є представники громадського сектору, вони зазначають, що переходити у підприємництво їм було відносно неважко. «Бізнес-план, фінансове планування, розрахунок прибутків і маркетингових дій – це все для нас не нове: сфера підтримки підприємництва завжди була одним із напрямів нашої діяльності, адже раніше у співпраці з Міжнародною організацією з міграції «Жіночі перспективи» організували програми із започаткування власного бізнесу. Додатково на постійній основі

відвідуємо тренінги і курси з розвитку бізнесу», – каже керівник підприємства.

«Рукомисли» самостійно встановлюють ціни на свою продукцію, товари, роботи та послуги (крім випадків, що передбачені чинним законодавством України), здійснюють оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, ведуть статистичну та іншу звітність у встановленому законодавством порядку. До компетенції директора підприємства належить розробка фінансового плану та забезпечення його виконання.

Ключовим показником фінансових результатів діяльності соціального підприємства є прибуток, що утворюється з надходжень від господарської діяльності соціального підприємства після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, а також витрат на оплату праці. З економічного прибутку сплачуються передбачені чинним законодавством України податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків.

Вироби ручної роботи є досить вузькою та специфічною продукцією, тому в «Рукомислах» зазначають про складність планування доходів і прорахунку грошових оборотів: іноді один товар не продається дуже довгий період часу, а потім в один момент на нього настає високий попит і пропозиції високих цін.

Усі доходи (прибутки) «Рукомислів» використовуються для фінансування видатків на утримання самого підприємства, реалізацію мети та соціальних ініціатив громадської організації. Статутом соціального підприємства заборонено розподіляти отримані підприємством доходи (прибутки) або будь-які їх частини серед засновників (учасників), працівників (крім оплати їхньої праці і нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

«Якби нас запитали, чи маємо ми мільйонні прибутки, – очевидно, що ні. Проте якби нас запитали, чи варто займатися соціальним підприємництвом і чи це дієво, – однозначно «так». Хоч і без мільйонів, але ми вже чимало років тримаємося самостійними і не залежимо від грантів.

Зараз важливо відлагодити канали збуту і маркетингові інструменти, диверсифікувати доходи й оптимізувати наявні ресурси по максимуму. Хочемо незабаром розширити виробництво і працевлаштувати більшу кількість бажаючих. Бо де більша кількість працівників, там зростає і конкуренція – це сприятиме нашому розвитку і збільшить товарообіг», – переконані в «Рукомислах».

## Як сформовано колектив?

На сьогодні в штаті «Рукомислів» 5 працівниць. За профільною освітою і попереднім досвідом роботи жодна з них раніше не спеціалізувалася у техніці вялання чи батіку: працювали у перукарській справі, архітектурі, торгівлі тощо. Підприємство дає можливість усім бажаючим пройти спеціальне навчання і за наявності бажання – продовжити свій професійний шлях у соціальному бізнесі. Сьогодні кожна з працівниць вже є конкурентоспроможним фахівцем на ринку.

Також – згадують соціальні бізнесмени зі Львова – через підвищення мінімальної заробітної плати раніше довелося скорочувати кадри.

Ручна робота стала для команди підприємства не лише способом досягти фінансової стабільності, а і так звану арт-терапією – для постраждалих від насильства це особливо важливо.

Також тут зазначають, що важливим чинником роботи в «Рукомислах» є позитивна атмосфера в колективі, взаємодопомога і підтримка. Це створює простір для соціалізації й можливість розкрити свій внутрішній потенціал, а відтак – самостійно шукати кращі форми товарів і способи дистрибуції, розширювати асортимент.

Працівниці кажуть, що не асоціюють соціальний бізнес зі стабільністю, однак прагнуть, аби за темпом «Рукомисли» наздоганяли комерційних конкурентів і були менш залежні від зовнішніх інвестицій. Для цього, зокрема, відчують гостру потребу в підвищенні кваліфікації у питаннях ведення розрахунків у секторі виробництва, оскільки у неприбуткових організацій є свої специфічні вимоги та процедури, і додатково підприємство обмежене в автоматизації процесів через використання безкоштовних програм бухгалтерського обліку з обмеженим функціоналом.

«У громадському секторі можна йти легшим шляхом: допомагати людям в міру наявних фінансових ресурсів у вигляді грантів. Ми ж взяли на себе додаткову відповідальність і ризик одночасно – розвивати не тільки соціальний, а й бізнесовий компонент. Це – постійний розвиток, постійні виклики», – зізнається Любов Максимович.

## Чи є співпраця з місцевою владою?

Галина Заяць, начальниця Відділу ділових індустрій і заступниця начальника Управління економіки Львівської міської ради, зазначає, що місцева влада була партнером «Рукомислів» від початку діяльності. За словами чиновниці, соціальний бізнес важливий і вигідний, адже надає навчальні послуги стосовно відкриття бізнесу, навчає людей практичним ремеслам, допомагає адаптувати вразливі категорії населення на ринку праці, сприяє кращій їх соціалізації, роблячи тим самим міський і регіональний простір більш безпечним, заможним, самостійним.

«Коли підприємство тільки запрацювало, ми завітали з дружнім візитом. Була зима, холодно, до їхнього закладу їздив тільки один вид транспорту, а саме приміщення було помітно замале для тодішньої кількості працівників. Почали думати разом над поліпшенням умов

діяльності «Рукомислів». Управління комунальної власності запропонувало кілька варіантів приміщень для них, після чого депутати міськради підтримали виділення колишнього приміщення Укртелекому з гарною транспортною розв'язкою та інфраструктурою», – згадує Галина.

Соціальне підприємство оплачує оренду приміщення як громадська організація – це значно менша сума, ніж сплачувало б комерційне підприємство. Крім того, подається також на міські проекти соціального, економічного і культурного спрямування, що знижує вартість оренди ще на кілька позицій.

Додатково соціальному бізнесу вдалось отримати кошти з міського бюджету від Центру зайнятості на оплачувані громадські роботи. Кажуть, що це коштувало чималих зусиль, але вартувало того: з цього джерела мають можливість покривати частину фонду заробітної плати.

Галина Заяць бачить такі основні віхи на шляху розвитку соціального підприємства: законодавче врегулювання, державна допомога – бодай у вигляді пільги для оплати оренди чи комуналь-

них послуг, інформування. Останнє стосується споживачів продуктів і послуг, представників влади, комерційних партнерів, і не меншою мірою – вразливих груп населення: які мають можливість стати частиною цього бізнесу.

## Які інструменти маркетингу обрано?

У «Рукомислах» кажуть, що чималим викликом для розвитку бізнесу є неозвізаність та насторожене ставлення не лише з боку місцевої влади чи потенційних партнерів, а й громадськості. Слово «соціальний» відштовхує клієнтів як щось незрозуміле та нецікаве.

Основним інструментом збуту товару є участь у публічних подіях, – кажуть підприємці зі Львова. Іншим ефективним каналом залучення клієнтів є сторінка з майже 1500 підписниками у Facebook<sup>32</sup>. Вона активно наповнюється, і не тільки модераторами: під світлинами виробів охочі їх придбати залишають коментарі, діляться враженнями. До рекламування товарів залучають лідерів думок.

Крім того, «Рукомисли» мають окремий сайт<sup>33</sup> з можливістю онлайн-покупки й представленням усього асортименту

<sup>32</sup> <https://www.facebook.com/rukomysly>

<sup>33</sup> <http://rukomysly.com.ua>

товарів у 3 категоріях: предмети садово-паркової пластики (крісла, столи, стільці), вироби із вовни (прикраси, сумки, одяг) та батік (шалі, парео). Є також можливість оформити продукцію за власним ескізом.

Соціальне підприємство використовує для популяризації своєї продукції й послуг ще спеціальні курси і майстер-класи за різними напрямками. Навчаються усі бажаючі без вікового обмеження під

керівництвом професійного майстра. Додатково продукція представлена у відомих етно-галереях Львова.

Тим не менш керівництво і працівники «Рукомислів» вбачають велику потребу у професійному маркетологу, який би розумівся на просуванні товарів з класичного асортименту і на замовлення, налагодженні мережі точок збуту, якісній комунікації.





## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЗДОБУТОГО ДОСВІДУ

Розвиток соціального підприємництва в Україні є рівною мірою доволі перспективним і складним, оскільки успішних кейсів щороку стає дедалі більше – як і викликів водночас. Експертиза, що ба-

зується на практичному досвіді ведення соціального підприємництва в Україні, переконує у важливості здійснення наступних кроків задля заснування й успішного розвитку соціального бізнесу.



### Розробіть концепцію соціального підприємства

Підприємницький процес для соціального бізнесу починається з виявлення соціальної проблеми, вирішення якої покладається в основу створення бізнесу. Після цього важливо визначити: на кого розрахований продукт чи послуга, в чому унікальність і цінність, хто є конкурентами, чим цей бізнес відрізнятиметься від інших, як відбуватиметься залу-

чення клієнтів і партнерів. Обов'язково приділіть увагу оцінці ризиків. Дієздатність моделі слід передбачити щонайменше на майбутні 2–3 роки, беручи до уваги характеристики ринку. Не менш важливо перевірити життєздатність концепції, проконсультувавшись з партнерами, власниками інших соціальних підприємств, експертами з сектору.



В Україні 90% соціальних бізнесів закриваються протягом 1 року роботи. А після 3 років «виживають» лише 2–3%.

Як на мене, є 3 ключових виклики для громадських організацій у заснуванні і розвитку соціального підприємництва.

- 1 Перший – низька здатність переходу від звичного мислення до бізнесового, орієнтованого на клієнта та результат, невпинне підвищення прибутку та якості процесів, побудову ефективної команди та делегування повноважень.
- 2 Другий – громадським активістам слід відійти від фокусу на процес, виховувати в собі більше прагматичності, постійно поліпшувати маркетинг і просування продукції чи послуг, пильнувати за змінами на ринку. З командою потрібно узгоджувати цінності й «правила гри», завдання і напрями діяльності, але власне виконання має бути ініційоване та здійснене працівниками, а не мікроменеджером. Досвід показує, що саме такі команди є ефективними й конкурентними.
- 3 Третій: в основу ефективного менеджменту має покладатися принцип гнучкого адаптивного управління. Обов'язково потрібно залучати людей з досвідом роботи в комерційних установах чи проектах – в команду чи як тимчасових експертів. У жодному випадку не ізолюватися, бо у сучасному світі бізнес-підходи і ринок настільки швидко змінюються, що успіх можливий тільки в умовах ризику і безперервного налагодження процесів.

Роман **ДРОЗД**

заступник виконавчого директора з розвитку БО «Світло надії»



### **Приділіть належну увагу бізнес-плануванню і формуванню фінансової стратегії**

Надалі слід продумати структуру та обсяг витрат, шляхи і терміни залучення коштів, зробити аналіз ринкових можливостей, сформувати концепцію і модель бізнесу, скласти календарний фінансовий план, оптимістичний та песиміс-

тичний прогнози. Це і є бізнес-план: покрокова інструкція для старту соціального бізнесу та операційний план. Такий документ допомагає комунікації всередині команди, зі стейкхолдерами, а також в пошуку фінансування соціаль-

ного підприємства на старті бізнесу та на стадіях подальшого зростання.

Якщо передбачається залучення інвесторів чи донорів, слід зважати на період окупності<sup>34</sup>: порівнюючи два чи більше проектів, перевагу надають проектам з коротшим періодом окупності. Не менш важливими є індекс дохідності та внут-

рішня норма дохідності. У цілому, під ефективністю проекту розуміється така ефективність, що досягається за рахунок власних коштів засновника, тобто коли вихідний баланс підприємства дорівнює нулю, а тому до уваги беруться показники операційної та інвестиційної діяльності.



### **Зважте на оптимальну організаційно-правову форму для реєстрації**

Не потрібно боятися того, що діяльність соціального підприємства чітко не регламентована українським законодавством. У цьому випадку варто діяти за принципом: «Що не заборонено, то дозволено. Скористайтесь будь-якою з можливих форм реєстрації: ТзОВ, ФОП, ГО, приватне підприємство, підприємство громадського об'єднання, соціальні кооперативи тощо. При цьому обов'язково зазначте в установчих до-

кументах, що соціальне підприємство створене не з метою отримання прибутку, а задля надання соціальних послуг і пільг.

Також приділіть увагу вибору системи оподаткування – орієнтуючись на витрати і контрагентів. Візьміть до уваги, що у деяких випадках вигідним є оподаткування з ПДВ.



### **Забезпечте ефективну організаційну структуру**

Соціальне підприємництво передбачає солідарність і змінює власне підхід до управління підприємством: воно вибудовується не на «культі особи» бізнес-

мена-власника, а на цінностях взаємодопомоги, співробітництва і важливості кожного співробітника. Однак, тим не менш, створення ефективної доданої

<sup>34</sup> Рекомендуємо ознайомитись з книгою Костюк-Пукаляк О.М. Бізнес план. 100 запитань та відповідей / Monetary-Flow.com, 2018.

вартості в макроекономічному вимірі вимагає скрупульозної підготовки дійсно чіткої і зрозумілої структури відповідальності та взаємодії всіх без винятку

співробітників, уміння чітко визначати цілі, мотивувати та здійснювати оцінку ефективності персоналу, а також делегувати, інформувати і дисциплінувати.



### **Сформууйте стратегію маркетингових комунікацій**

У центрі будь-якого бізнесу повинна бути особистість. Коли йдеться про соціальну підприємницьку діяльність, то мається на увазі не лише портрет клієнта, а й особистість, задля вирішення проблем якої ви заснували соціальний бізнес.

Розуміння персоніфікованого підходу суттєво допомагає у веденні маркетингу та комунікацій. Стратегія цього напрямку задля проактивного представлення товарів чи послуг/робіт повинна включати: опис ключових цільових аудиторій, позиціонування продукту чи послуги,

спікерів, тональність повідомлень, план, формат і частоту створення контенту, комунікаційні канали та інструменти, представлення своєї роботи на публічних заходах та тематичних зустрічах, а також активності з метою побудови партнерства з владою, медіа, потенційними інвесторами, конкурентами.

Ще важливо об'єднуватись з іншими соціальними підприємцями задля популяризації ідей соціального бізнесу. В синергії значно легше долати стереотипи чи необізнаність, залучати до більш активної співпраці й взаємодії.



### **Приділяйте достатню увагу моніторингу можливостей фінансової підтримки соціального підприємництва в Україні**

Найчастіше соціальних бізнесменів підтримують шляхом впровадження проектів технічної допомоги міжнародні і донорські організації: USAID, Програма Розвитку ООН, уряди Німеччини та Великої Британії, Міжнародна організація з міграції, Український жіночий фонд,

Міжнародний фонд «Відродження», Фонд «Східна Європа» та інші. Також в цей напрям готові інвестувати інституції венчурної філантропії та соціального інвестування – наприклад, Omidyar Network, Western NIS Enterprise Fund, деякі українські благодійні фонди (Благо-

дійний фонд родини Нечитайло, Благодійний фонд «Помогатор», Фонд Олени Пінчук) та приватні особи. І пам'ятайте:

для інвесторів важливими понад усе є стійкість соціального підприємства та його потенціал до масштабування.



### **Навчайтесь та удосконалюйте навички, досліджуйте на постійній основі позитивний і негативний досвід колег**

За підрахунками експертів, лише в Україні зараз діє понад 1000 кейсів соціального бізнесу. Лише у Європі – понад 2 мільйони соціальних підприємств. Дізнатись про їх підходи, секрети успіху, механізми подолання викликів нескладно, зважаючи на величезну кількість матеріалів в Інтернеті, профільні заходи,

можливості попросити про менторство. Мається на увазі як профільне навчання персоналу, залученого у створення товарів і послуг, так і розвиток управлінських навичок<sup>35</sup>: оптимізації процесів, менеджменту фінансів та персоналу, маркетингу і зв'язків з громадськістю.



### **Інвестуйте в залучення комерційних консультантів**

Незаангажований та критичний аналіз зовнішнього фахівця є цінним інструментом розвитку стосовно як формування

бізнес-моделі (схеми функціонування підприємства), так і оптимізації бізнес-процесів та механізмів управління.



### **Продумайте критерії, частоту і механіку вимірювання соціального впливу та результатів діяльності**

Соціальний бізнес перебуває наче на відкритій долоні. Видно все: звідки і як залучені кошти, хто є партнером,

на чому побудований маркетинг, куди спрямовано прибуток.

<sup>35</sup> Обов'язково ознайомтесь з базовою підбіркою статей для соціальних підприємців (англійською мовою): [www.socialchangecentral.com/11-articles-every-social-entrepreneur-should-read/](http://www.socialchangecentral.com/11-articles-every-social-entrepreneur-should-read/).

Важливо мати, насамперед для себе, чіткі індикатори ефективності підприємства, а також комунікувати їх назовні, проходити – в ідеалі щороку – оцінку

фінансової та операційної діяльності соціального підприємства, зовнішній аудит.



### **Запровадьте практику публічної звітності**

Це сприяє розвитку відносин насамперед з клієнтами, а також з донорами та

інвесторами, владою і партнерами, ЗМІ та місцевою громадою.



### **Започаткуйте партнерства**

Нетворкінг, актуальна база позитивних контактів з іншими соціальними підприємцями, місцевою владою, класичними бізнесменами, знаменитостями, кращими у секторі громадськими активістами і соціальними проектами – це ваш капітал, що у будь-який момент може стати

в пригоді. І виконання цього пункту тісно пов'язане з цілеспрямованими діями в комунікаціях: ви чітко повинні розуміти власне позиціонування, ідентифікувати важливі партнерства, бути присутніми на тематичних заходах і подіях.







МІНІСТЕРСТВО  
СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada



Auswärtiges Amt



NORWEGIAN MINISTRY  
OF FOREIGN AFFAIRS



U.S. Mission to the OSCE