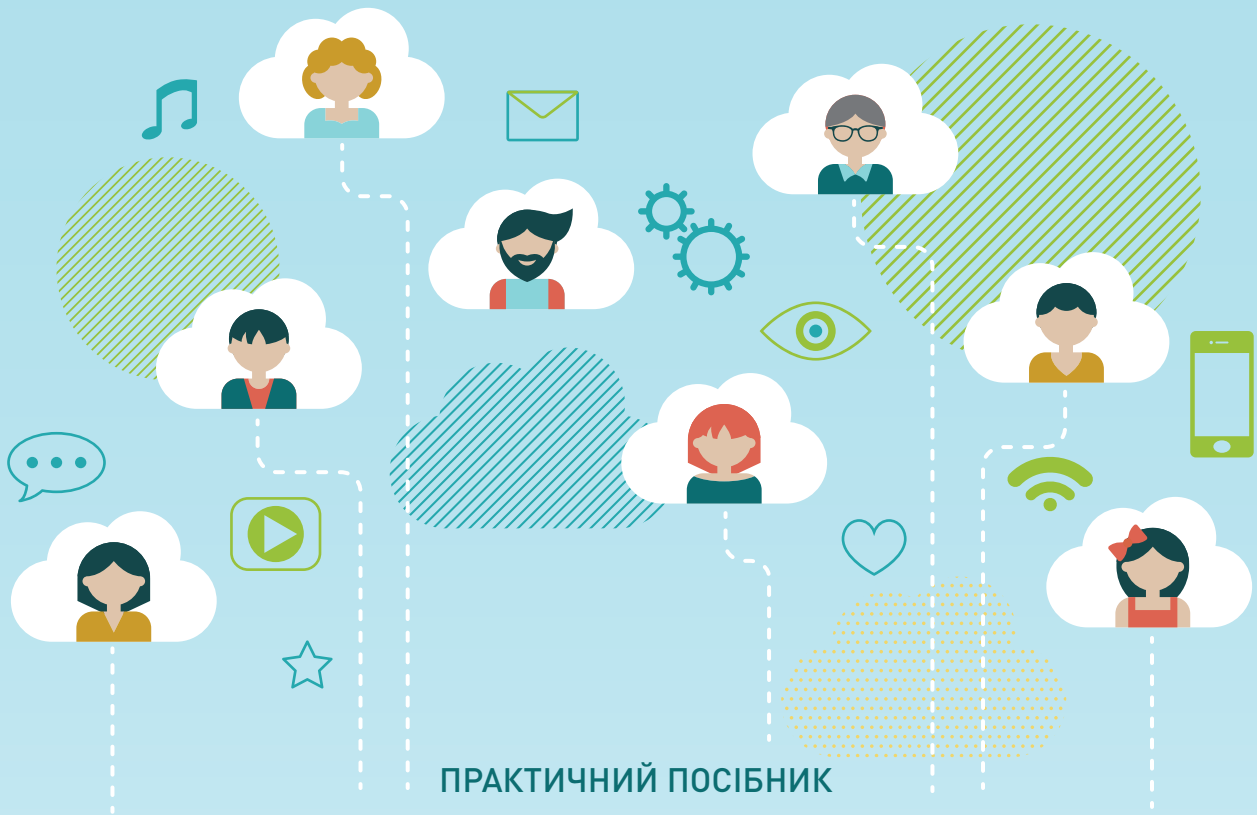




ОРГАНІЗАЦІЯ
ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ
УКРАЇНА

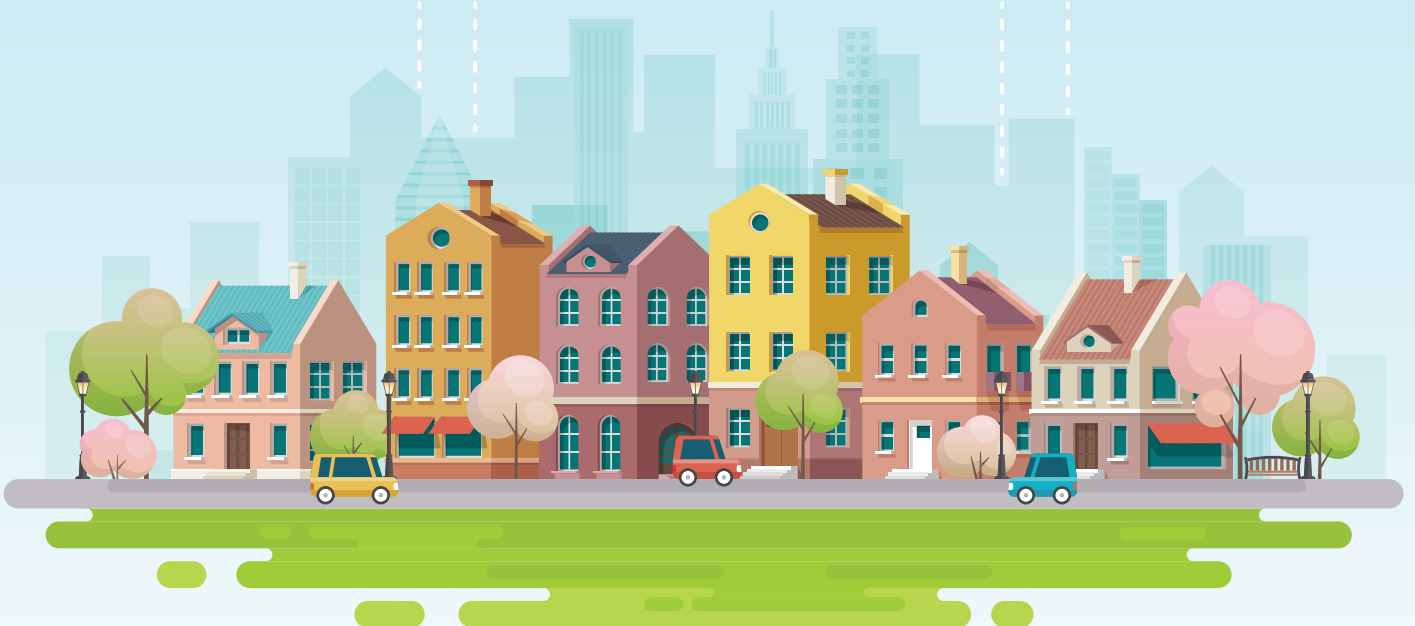


ПРЯМУЄМО
РАЗОМ



РОЛЬ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ У МОБІЛІЗАЦІЇ ГРОМАДИ

ПІДХІД НА ОСНОВІ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ



Посібник підготовлено у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу.

Автор: Валерій Кокоть, Магістр державного управління, Виконавчий директор ІМПАКТ УКРАЇНА.

Редагування: Тетяна Сила, Олена Новобранець, Наталія Красківська.

За зміст цієї публікації відповідає виключно її автор, і її жодним чином не можна вважати такою, що відображає погляди ООН або ЄС.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують дванадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

**РОЛЬ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ
У МОБІЛІЗАЦІЇ ГРОМАДИ:
ПІДХІД НА ОСНОВІ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ**

Краматорськ 2020



ЗМІСТ

Вступ	6
<hr/>	
1. СПІЛЬНІ ЦІННОСТІ ТА КОЛЕКТИВНИЙ ВПЛИВ У ГРОМАДІ	9
1.1. Концепція спільної цінності	10
1.2. Складники колективного впливу в громаді	14
1.3. Мапування заінтересованих сторін	17
1.4. Теорія змін	20
<hr/>	
2. ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ТА КОРПОРАТИВНЕ ГРОМАДЯНСТВО	21
2.1. Інклюзивний бізнес	23
2.2. Корпоративне громадянство або відповідальність бізнесу перед суспільством	24
<hr/>	
3. СТАЛІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	27
3.1. Модель спільного споживання	29
3.2. Модель ощадливого виробництва та послуг	31
3.3. Модель циркулярної економіки	32
3.4. Модель великих даних та машинного навчання	34
3.5. Новітні моделі соціальних підприємств	35
<hr/>	
4. СПОСОБИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ДО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	37
4.1. Благодійна допомога та послуги Pro Bono	38
4.2. Кооперація	41
4.3. Корпоративна соціальна відповідальність	44
4.4. Соціальне підприємництво	47
4.5. Інвестиції впливу	51

5. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПІДХІД ДО МОБІЛІЗАЦІЇ ГРОМАДИ	53
5.1. Роль соціального підприємництва для мобілізації громади	55
5.2. Формування політики громади щодо розвитку соціального підприємництва	56
5.3. Покращення спроможності та сприяння (фасилітація) процесу розроблення та впровадження проєктів на основі спільної цінності в громаді	59
5.4. Організація та проведення пітчінгу проєктів на основі спільної цінності	60

ВИСНОВКИ	63
----------	----

ДОДАТКИ	64
Додаток 1. Проєкти на основі спільної цінності для вирішення соціальних/екологічних проблем у громаді	64
Додаток 2. Матриця Цілі сталого розвитку та сталі бізнес-моделі	70
Додаток 3. Споживачі продукції, робіт, послуг соціальних підприємств на сході України	72
Додаток 4. Особливості здійснення підприємницької діяльності неприбутковими організаціям	73
Додаток 5. Приклад порядку денного та анкети оцінювання семінару «Як залучити приватний сектор до розвитку громади на основі концепції спільної цінності»	75
Додаток 6. Орієнтовний перелік консалтингових послуг для соціальних підприємств	78
Додаток 7. Концепція навчального візиту із соціального підприємництва та орієнтовна програма візиту	79
Додаток 8. Вимоги до презентації для пітчінгу проєкту	81





ВСТУП

Як зазначається в Компасі Цілей сталого розвитку в сфері бізнесу¹, бізнес не може бути успішним у неспроможному суспільстві. Інвестування в процес досягнення ЦСР посилює ключові показники бізнес-успіху завдяки партнерству з владою та громадянським суспільством.

Цілі сталого розвитку до 2030 року визначають, що «активність приватного бізнесу, інвестиції та інновації є основними рушіями продуктивності, інклюзивного економічного зростання та створення робочих місць», а також закликають усі бізнеси допомогти подолати виклики сталого розвитку².

На цей заклик відгукується дедалі більше великих та малих бізнесів, для яких прибуток вже не є кінцевою метою діяльності. Підґрунтям для перегляду підходів до ведення бізнесу став відповідний суспільний запит. Дедалі більше людей охоче змінюють свої споживчі вподобання на користь брендів, що сповідають певну соціальну мету. Люди хочуть працювати на відповідальний бізнес, навіть за умови меншої заробітної плати, а також прагнуть купувати продукт, виробництво якого сприяє позитивним соціальним чи екологічним змінам³.

Як зазначено в Маніфесті Всесвітнього економічного форуму в Давосі 2019 року: «Мета компанії — залучити всі її заінтересовані сторони до спільного та постійного створення цінності. Створюючи таку цінність, компанія обслуговує не лише своїх акціонерів, але й всі свої заінтересовані сторони — працівників, клієнтів, постачальників, місцеві громади та суспільство загалом. Найкращий спосіб зрозуміти та гармонізувати різні інтереси всіх заінтересованих сторін — це спільна прихильність до політики та рішень, що зміцнюють довгострокове процвітання компанії»⁴.

Наявність дієвого партнерства з приватним сектором є запорукою успішності більшості громад. Приватні фірми досить часто привносять у громаду інновації, досвід та фінансові ресурси. Це особливо важливо для відновлення постраждалих від конфлікту громад на сході України, де не втрачає своєї актуальності питання їх мобілізації для залучення всіх доступних ресурсів до вирішення соціальних та екологічних проблем.

1 https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf

2 <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

3 <http://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-millennial-csr-study>

4 <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Завдяки реалізації в Донецькій та Луганській областях Програми ООН із відновлення та розбудови миру напрацьовано значний досвід мобілізації громад на основі підходу громадської безпеки та соціальної згуртованості⁵. Це дозволило як покращити використання наявних у громадах ресурсів, так і більше згуртувати мешканців громад. При цьому проявилася певна відстороненість та вичікувальна позиція місцевих підприємців щодо участі в процесі розвитку громад.

Стало зрозумілим, що залучення бізнесу до розвитку громади потребує підходу, який був би зрозумілим, прийнятним та вигідним для підприємців. Саме такий підхід взаємодії з приватним сектором було випробувано протягом 2019-2020 років у найбільш вразливих громадах Донецької та Луганської областей, які розміщуються поблизу «лінії зіткнення»⁶. Отриманий досвід дозволяє говорити про важливість, а в окремих випадках — про критичність участі бізнесу в розвитку громади.

У цьому Посібнику висвітлено питання корпоративного громадянства як усвідомленого підходу підприємців до своєї діяльності в громаді, описано сталі бізнес-моделі на вітчизняних та міжнародних кейсах, особливий наголос зроблено на важливості створення спільних цінностей для бізнесу та приймаючих громад. Посібник містить приклади документів та посилання на додаткові ресурси в мережі Інтернет, які можуть зацікавити фахівців з питань залучення приватного сектору до розвитку та мобілізації громади.

Підприємницький підхід до мобілізації громад є особливо важливим для сходу України, де збройний конфлікт кардинально змінив життя та бракує новітніх підходів, досвіду і ресурсів для відновлення і розвитку територій.

Призначення цього посібника — бути завжди під рукою у тих, хто хоче реалізовувати в своїх громадах проекти місцевого розвитку із залученням приватного сектору. Посібник можна вважати інструкцією з використання, яку можна або прочитати від «а» до «я», або час від часу заглядати до потрібного розділу в пошуку нових ідей чи інструментів розвитку громади.

Посібник може бути корисним для підприємців, представників місцевого самоврядування, організацій громадянського суспільства, фахівців з питань місцевого економічного розвитку, які створюють архітектуру вибору для покращення життя в своїх громадах.



5 <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/community-mobilization-guidebook.html>

6 <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/un-rpp-research-local-sector-to-boost-local-development.html>

ДЛЯ НОТАТОК



1.

**СПІЛЬНІ
ЦІННОСТІ ТА
КОЛЕКТИВНИЙ ВПЛИВ
У ГРОМАДІ**

1.1. КОНЦЕПЦІЯ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

Для взаємодії приватного сектору з громадою дедалі частіше застосовують концепцію спільної цінності⁷, яку запропонували гарвардські економісти Майкл Портер та Марк Крамер.



Суть концепції полягає в тому, що успіх бізнесу та суспільний добробут взаємопов'язані. Підприємцям для успіху потрібні здорові й освічені працівники, а громадам для процвітання — конкурентоспроможні бізнеси, які генерують прибуток, сплачують податки та створюють добробут.

Створення спільної цінності — це дорога з двостороннім рухом. З одного боку, щоб створити спільну цінність у громаді, компанії мають переосмислити свої продукти та ринки з урахуванням інтересів суспільства. З іншого — громади мають переосмислити свої підходи до взаємодії з бізнесом для вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем у громаді.

Поки що в Україні ні бізнес, ні громади повною мірою не застосовують переваги створення спільної цінності як основи для одночасного вирішення нагальних проблем громади та посилення конкурентоспроможності місцевого бізнесу. Тому здебільшого громади продовжують шукати інвестиції для досягнення соціальних та екологічних цілей, а підприємці — заради довгострокової конкурентоспроможності власного бізнесу. Така прогалина між цілями обумовлена слабкою готовністю громади та бізнесу до взаємодії між собою.

Виділяють кілька рівнів готовності бізнесу до створення спільної цінності в громаді (рис. 1).

Рівень 4. Основна діяльність бізнесів спрямована на подолання соціальних та екологічних викликів у громаді (соціальне підприємництво, інклюзивний бізнес, сталий бізнес)

Рівень 3. Бізнеси, окрім основної діяльності, здійснюють благодійництво, що позитивно впливає на прибуток завдяки покращанню репутації

Рівень 2. Бізнеси створюють робочі місця, сплачують податки, дотримуються етичних та екологічних стандартів

Рівень 1. Бізнеси створюють робочі місця в громаді, але не завжди дотримуються законів, етичних та екологічних стандартів

Рисунок 1. Готовність бізнесу до створення спільної цінності в громаді⁸



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 1

У кожній громаді є щонайменше кілька підприємців, які виробляють якісь товари чи надають певні послуги. Оберіть кілька бізнесів з вашої громади та проаналізуйте їх щодо рівня готовності до створення спільної цінності в громаді. Дайте відповіді на такі запитання:

- Чому підприємці не завжди дотримуються законів, етичних та екологічних стандартів?
- Що мотивує бізнесменів здійснювати благодійну діяльність⁹?
- Наскільки широко діяльність бізнесів спрямовується на подолання соціальних та екологічних проблем Вашої громади?

Не менш важливою є готовність громади, зокрема органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства, до створення спільної цінності з бізнесом для розв'язання нагальних проблем.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 2

Важко знайти громади в Україні без соціальних чи екологічних проблем, які стосувалися б багатьох заінтересованих сторін. Окресліть їх для своєї громади та дайте відповіді на такі запитання:

- Чи володіють органи місцевого самоврядування та організації громадянського суспільства достатньою інформацією про наявну проблему в громаді та шляхи її вирішення?
- Чи вживалися якісь заходи щодо публічного обговорення наявної проблеми та визначення ресурсів, які необхідні для її вирішення?
- Чи взаємодіють органи місцевого самоврядування/організації громадянського суспільства з бізнесом для розв'язання нагальних соціальних чи екологічних проблем у громаді?

Як свідчать результати проведеного Львівською бізнес-школою УКУ в 2018 році опитування про стан та перспективи співпраці представників бізнесу та громадського сектору в Донецькій та Луганській областях, у багатьох громадах «вульгарне радянське уявлення про бізнес «як заробити гроші» треба змінювати на бізнес як філософія суспільно корисної співпраці»¹⁰.

Застосування в громаді концепції спільної цінності для розв'язання соціальних та екологічних проблем потребує низки взаємопов'язаних та взаємозалежних дій від усіх учасників цього процесу — бізнесу, органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства.

⁹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

¹⁰ <http://sociology.ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/LVBS-STUDY-REPORT.pdf>

Одним із перевірених інструментів для пошуку спільної цінності для приватного сектору і громади є Канва спільної цінності¹¹ (див. [Таблицю 1](#)). Заповнення Канви спільної цінності дозволяє не лише зібрати релевантну, лаконічну та змістовну інформацію про соціальні/екологічні проблеми в громаді, але й знайти спільну цінність для всіх заінтересованих сторін при їх розв'язанні.

Знаходження спільної цінності є особливо важливим для бізнесу, який є однією із заінтересованих сторін процесу соціальної мобілізації громади, але не завжди бере активну участь у ньому¹².

Таблиця 1. Канва спільної цінності в громаді¹³

Проблема, що вирішується	Колектив	Основні заходи	Суспільна цінність пропозиції	Постійний зв'язок	Бенефіціари	Проблема, що вирішується
Яка проблема стосується кожної із заінтересованих сторін?	Які основні гравці колективно займаються вирішенням проблеми?	Які ключові заходи буде здійснено?	Яка суспільна користь чи результат?	Який тип взаємодії встановлюється та підтримується із бенефіціарами?	Хто виграє від реалізації проблеми?	Яку проблему ми вирішуємо для них?
		Основні ресурси Які ключові ресурси будуть використані?		Канали Як будуть залучені чи охоплені кінцеві бенефіціари?		
Не буде працювати, якщо...			Буде працювати, якщо...			
Що може заважати або створювати неприйнятний ризик для цієї ініціативи щодо вирішення проблеми?			Які основні індикатори успіху?			



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 3

Оберіть нагальну соціальну/екологічну проблему для вашої громади та заповніть Канву спільної цінності в громаді. Дайте відповіді на такі запитання:

- Яка проблема стосується кожної із заінтересованих сторін?
- Які основні гравці колективно займаються вирішенням проблеми?
- Які ключові заходи буде здійснено?
- Які ключові ресурси будуть використані?
- Яка суспільна користь чи результат від вирішення проблеми?

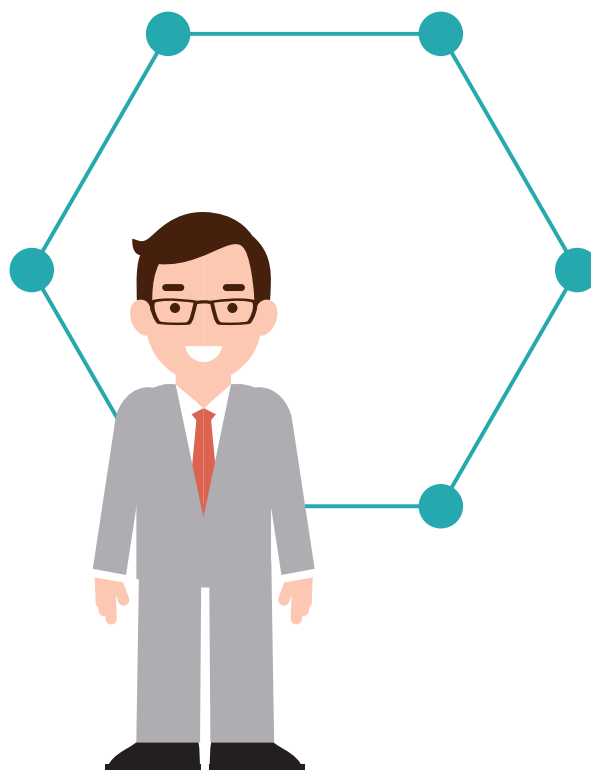
11 https://www.hargraves.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Collaboration_Canvas-Resources_and_Guide.pdf

12 <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/community-mobilization-guidebook.html>

13 <https://svsummitapac.org/wp-content/uploads/2015/04/Shared-Value-Canvas-A4-Cockburn-Preston-Ryan.pdf>

- Хто виграє від реалізації проблеми?
- Яку проблему ми вирішуємо для бенефіціарів?
- Який тип взаємодії встановлюється та підтримується із бенефіціарами?
- Які основні індикатори успіху?
- Що може заважати або створювати неприйнятний ризик для ініціативи щодо вирішення проблеми?

Важливо зауважити, що опрацювання Канви спільної цінності в громаді має враховувати цінності, які впливають на поведінку людей. Як показують останні дослідження, до десятка найважливіших цінностей належать такі: сім'я, стосунки, фінансова безпека, причетність, громада, особисте зростання, відданість, релігія/духовність, гарантія зайнятості, особиста відповідальність. Розуміння того, чим переймається ваша цільова аудиторія та на що вона витрачає своє життя, може створити реальну можливість для її залучення, впливу на неї та її мотивування¹⁴.



¹⁴ https://www.weforum.org/agenda/2020/11/values-graphic-care-behaviour-family-love-tradition-free-speech?utm_source=facebook&utm_medium=social_scheduler&utm_term=Arts%20and%20Culture&utm_content=12%2F12%2F2020%2016%3A30&fbclid=IwAR340uu1TihQKNrSd9i0RQKszILSb2QIXFw1BmvjNPHX-rxwAmap5wSMLWs

1.2. СКЛАДНИКИ КОЛЕКТИВНОГО ВПЛИВУ В ГРОМАДІ



Колективний вплив — це спосіб спільного управління масштабними соціальними змінами в громаді, який передбачає залучення багатьох організацій. Колективний вплив спрямований на те, щоб громада, бізнес, місцеві організації та зовнішні установи (наприклад, урядові відомства) працювали разом для вирішення узгодженого пріоритету.

Колективний вплив базується на п'яти взаємопов'язаних складниках, які можуть забезпечити чітке узгодження дій та обумовити масштабні результати в громаді¹⁵, зокрема:

1. **Узгоджений порядок денний** — всі учасники взаємодії поділяють бачення змін, яке включає загальне розуміння проблеми та спільний підхід до її вирішення шляхом узгоджених дій;
2. **Спільне вимірювання** — всі учасники взаємодії погоджуються щодо способів вимірювання та інформування про результати діяльності на основі короткого переліку узгоджених індикаторів, які використовуватимуться для роботи над помилками та вдосконалення спільних дій;
3. **Взаємопідсилююча діяльність** — різні заінтересовані сторони координують свою діяльність на основі взаємопідсилюючого плану дій;
4. **Постійне спілкування** — всі заінтересовані сторони беруть участь у відкритих структурованих обговореннях для формування взаємної довіри, вироблення спільних цілей та забезпечення спільної мотивації;
5. **Організаційна підтримка** — бачення та стратегія реалізації спільної ініціативи підтримується на постійній основі незалежним оплачуваним персоналом, який розбудовує громадську довіру, просуває спільну політику та мобілізує ресурси.

Концепція спільної цінності та складники колективного впливу є особливо важливими для моделей залучення приватного сектору до розвитку громади, які передбачають взаємодію багатьох заінтересованих сторін.

Для уможливлення досягнення колективного впливу на основі спільних цінностей у громаді необхідно ідентифікувати заінтересовані сторони та визначити їхні ролі в цьому процесі (див. [Таблицю 2](#)). Більше прикладів містить [Додаток 1](#).

¹⁵ https://www.collectiveimpactforum.org/sites/default/files/Collective_Impact_Shared_Resources_Oct%202015.pdf

Таблиця 2. Колективний вплив для вирішення соціальних/екологічних проблем у громаді (на прикладі м. Щастя Новоайдарського району Луганської області)

Складники взаємодії	Бачення			
	ДТЕК, Луганська ТЕЦ	Військово-цивільна адміністрація м. Щастя	Громадська організація «Агенція місцевого розвитку міста Щастя»	Узгоджене бачення/спільна цінність
Соціальна/екологічна проблема в громаді	Працевлаштування працівників Луганської ТЕЦ, які вивільняються внаслідок зменшення обсягів виробництва; Забруднення ставків-охолоджувачів Луганської ТЕЦ	Відсутність робочих місць та низька інвестиційна привабливість м. Щастя у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення»	Брак підприємницьких ініціатив та ефективних бізнес-моделей для підприємницької діяльності у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення»	Відсутність робочих місць, низька інвестиційна привабливість, брак підприємницьких ініціатив та ефективних бізнес-моделей для підприємницької діяльності в м. Щастя у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення», екологічне забруднення ставків-охолоджувачів ТЕЦ
Оцінка важливості проблеми для громади	Висока	Висока	Висока	Висока
Організаційне забезпечення вирішення проблеми (менеджмент)	Створення команди проєкту	Створення команди проєкту	Створення команди проєкту	Створення команди проєкту на базі ГО «Агенція місцевого розвитку міста Щастя»
Способи розв'язання проблеми	Передача ставків-охолоджувачів в оренду для розведення риби із зобов'язанням працевлаштувати вивільнений персонал та забезпечити біомеліорацію ставків	Створення нового підприємства із розведення риби та підтримання екологічного благополуччя ставків-охолоджувачів	Створення місцевого кластеру із розведення та переробки прісноводної риби	Створення кластеру із розведення та переробки прісноводної риби на базі ставків-охолоджувачів Луганської ТЕЦ із залученням місцевих підприємців (40 нових робочих місць, проведення біомеліорації на ставках-охолоджувачах)
Наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні) для розв'язання проблеми	40 працівників ТЕЦ, які вивільняються внаслідок зменшення обсягів виробництва; Ставки-охолоджувачі з площею водного дзеркала 330 га	Організаційно-правова та інформаційна підтримка проєкту	Залучення фінансування, управління проєктом	

Способи взаємодії та вирішення спірних питань у разі їх виникнення	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини
Документальне оформлення співпраці	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю
Індикатори вимірювання ходу та результатів вирішення проблеми	Ставки-охолоджувачі передані в оренду та працевлаштовано вивільнений персонал; Забезпечено біомеліорацію ставків-охолоджувачів	Створено 40 нових робочих місць, що свідчить про покращення інвестиційної привабливості м. Щастя для бізнесу	Місцеві підприємці приєдналися до кластеру	Створено місцевий кластер, розроблена та реалізується стратегія розвитку кластеру, яка забезпечує його прибутковість
Канали висвітлення ходу та результатів розв'язання проблеми	Корпоративні інформаційні ресурси ДТЕК	Вебсайт ВЦА, регіональні ЗМІ	Вебсайт та сторінка агенції в соцмережах	Регіональні ЗМІ, корпоративні інформаційні ресурси ДТЕК, вебсайт ВЦА, вебсайт та сторінка в соцмережах агенції

1.3. МАПУВАННЯ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

Мапування є простим, але ефективним методом виявлення та аналізу заінтересованих сторін (стейкхолдерів)¹⁶. Для здійснення мапування заінтересованих сторін щодо реалізації в громаді проєктів на основі спільної цінності необхідно зробити такі кроки (окремо для кожного проєкту):

Крок 1

Визначити ключові заінтересовані сторони

Крок 2

Оцінити вплив заінтересованих сторін та рівень їхнього інтересу

Крок 3

Визначити та скласти мапу пріоритетів

Крок 4

Розробити план залучення заінтересованих сторін

Крок 1

Визначення ключових заінтересованих сторін полягає у виокремленні дійових осіб чи їхніх груп, від яких залежить успіх або невдача проєкту, які зазнають впливу від залучення до проєкту, а також самі здатні впливати на реалізацію проєкту та проявляють до нього інтерес. Це можуть бути:

- місцеві приватні компанії;
- власники або акціонери цих компаній;
- ключові керівники або працівники місцевих компаній;
- інші підприємства із ланцюга поставок для місцевих компаній;
- конкуренти та галузеві асоціації;
- органи місцевого самоврядування та центральні органи виконавчої влади;
- організації громадянського суспільства тощо.

Крок 2

Важливо оцінити вплив заінтересованих сторін та рівень їхньої заінтересованості щодо реалізації проєкту на основі спільної цінності в громаді. Зважаючи на роль заінтересованих сторін та відносини з іншими ключовими дійовими особами, потрібно проаналізувати, як вони визначені та як пов'язані із завданням проєкту. Зокрема потрібно оцінити їхній вплив на проєкт та інтерес до нього. Для цього потрібно відповісти на два важливих запитання:

1. Як стейкхолдер здатний вплинути на успіх проєкту на основі спільної цінності?
2. Наскільки стейкхолдер заінтересований у реалізації проєкту?



16 <https://www.groupmap.com/map-templates/stakeholder-analysis/>

Відповідь на ці запитання можна отримати ґрунтуючись на вже наявній у громаді інформації, досвіді проєктної команди, а також неформально поспілкувавшись із ключовими стейкхолдерами та почитавши інформацію про них. Отриману інформацію заносять до [Таблиці 3](#).

Таблиця 3. Інформація про ключових стейкхолдерів

Назва ключового стейкхолдера	Зв'язок з проєктом	Вплив на проєкт (низький/середній/ високий)	Інтерес до проєкту (низький/середній/ високий)

Крок 3 Визначення та складання мапи пріоритетів заінтересованих сторін здійснюється з урахуванням їхнього впливу та інтересу до проєкту, що відображається в Таблиці 4 і діляться на чотири квадранти: уважно управляти, задовольняти інтерес, інформувати та моніторити.

Таблиця 4. Мапа пріоритетів заінтересованих сторін

Високий В П Л И В Низький	ЗАДОВОЛЬНЯТИ ІНТЕРЕСИ	УВАЖНО УПРАВЛЯТИ (МАКСИМУМ УВАГИ)
	МОНІТОРИТИ (МІНІМАЛЬНІ ЗУСИЛЛЯ)	ІНФОРМУВАТИ
	Низький	Високий

ІНТЕРЕС

У квадранті «Уважно керувати» розміщують групу найважливіших стейкхолдерів, які мають високий рівень впливу та влади і є пріоритетними для успішної реалізації проєкту.

У квадранті «Задовольняти інтерес» розміщують стейкхолдерів, які мають вплив, але не дуже заінтересовані бути залученими до проєкту. Їх потрібно лише тримати поінформованими про проєкт.

До квадранту «Моніторити» заносять стейкхолдерів, на яких потрібно витратити мінімум зусиль, бо вони мають низький інтерес та вплив щодо проєкту.

Крок 4 Важливо скласти план залучення кожного зі стейкхолдерів з урахуванням їхньої пріоритетності. Цей план має щонайменше містити інформацію, представлену у Таблиці 5.

Таблиця 5. Залучення стейкхолдерів

Найменування стейкхолдера	Ім'я одного чи групи стейкхолдерів
Контактна інформація	Яким чином можна контактувати зі стейкхолдером
Відповідальна особа від проєктної команди	Хто в проєктній команді відповідатиме за взаємодію зі стейкхолдером та за реалізацію плану його залучення до проєкту
План залучення стейкхолдера до проєкту	Що потрібно робити, щоб підтримувати інтерес та участь стейкхолдера у проєкті



ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:

▶ Аналіз стейкхолдерів — <https://www.slideshare.net/ednannia/ss-74434597> (ICAP «Єднання»)

1.4. ТЕОРІЯ ЗМІН

Теорія змін пояснює, як вжиті заходи призведуть до низки зрушень, які сприятимуть досягненню запланованого результату¹⁷. Теорію змін можна розробити для будь-якого рівня інтервенції — події, проєкту, програми, політики, стратегії чи організації.

Теорія змін для залучення приватного сектору до розв'язання нагальних проблем у громаді на основі спільної цінності полягає в тому, що:



ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:

- ▶ Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в ОТГ — <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/theory-of-change-in-strategic-planning-in-ATCs.html>

¹⁷ https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf



2.

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ТА КОРПОРАТИВНЕ ГРОМАДЯНСТВО

Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року визначають, що «активність приватного бізнесу, інвестиції та інновації є основними рушіями продуктивності, інклюзивного економічного зростання та створення робочих місць», а також закликають всі бізнеси допомогти подолати виклики сталого розвитку¹⁸. Матрицю Цілей сталого розвитку та сталих бізнес-моделей подано в Додатку 2.

Нині дедалі частіше наголошується на важливості залучення та діалогу з приватним сектором, який може застосувати свої креативні підходи й інновації для подолання викликів сталого розвитку¹⁹.

Підкреслюється також важлива роль та відповідальність приватного сектору для створення гідних робочих місць, забезпечення доступу до якісних товарів та послуг, стимулювання інновацій, а також створення прямих переваг для людей, які живуть на межі бідності.

Лідери країн G20 закликають приватний сектор, особливо великі національні компанії та транснаціональні корпорації, продовжувати зміцнення та вдосконалення своїх корпоративних цілей та стратегій. Це допоможе задовольнити потреби громад, у яких вони працюють, та інтегрувати їх у свої ланцюги створення цінності для досягнення інклюзивного зростання. Насамперед йдеться про соціальні й екологічні наслідки діяльності приватного сектору шляхом сприяння розвитку стійких, відповідальних та інклюзивних ланцюгів постачання.



¹⁸ <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

¹⁹ https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/2018-12/g20_call_on_financing_for_iibb.pdf

2.1. ІНКЛЮЗИВНИЙ БІЗНЕС



Інклюзивний бізнес — це компанії, які створюють можливості для всіх груп населення, не шкодять довкіллю, справедливо розподіляють у суспільстві свої товари, послуги та дивіденди від зростаючого добробуту як у грошовій, так і негрошовій формах.

Отже, інклюзивність стає новим мірилом економічного зростання як на глобальному, так і на місцевому рівнях.

У глобальному рейтингу інклюзивності Україна посіла 49 місце серед 74 країн своєї групи²⁰, при цьому інклюзивність економічного розвитку в Україні за останні 5 років знизилася на 6,8%. Експерти Всесвітнього економічного форуму пояснюють це насамперед негативним впливом збройного конфлікту. Тривалі бойові дії на сході країни стирають ефект наявного прогресу, особливо позначаючись на добробуті найменш забезпечених верств населення.

Загальним світовим трендом є прагнення до інклюзивності в громадах, коли кожен в змозі брати участь у створенні кращого майбутнього. Важлива роль у цьому процесі належить бізнесу. Залучення приватного сектору до розвитку громади відбувається тоді, коли його учасники виходять за межі традиційної бізнес-діяльності та сприяють сталому розвитку громади, зокрема:

- реалізують проекти розвитку громади;
- застосовують інклюзивні бізнес-моделі;
- створюють інклюзивні ланцюги вартості;
- застосовують та підтримують загальнопоширені практики відповідального бізнесу;
- інтегрують питання збереження довкілля в свою бізнес-діяльність;
- втілюють принципи прав людини в бізнес-діяльність;
- сприяють гендерній рівності;
- покращують підзвітність та прозорість своєї бізнес-діяльності;
- привносять сучасні технології до приймаючих громад тощо.

Діяльність бізнесу, яка орієнтується на громаду, потребує відповідного фінансування. Останніми роками світові фінансові потоки від приватного сектору для розвитку та інвестицій впливу (імпакт-інвестування) відчутно зросли і досягли на кінець 2019 року 715 млрд дол. США²¹.

Це важливий внесок у подолання браку фінансування для досягнення Цілей сталого розвитку. Приватні інвестори дедалі частіше застосовують інноваційні підходи для мобілізації додаткових обсягів для імпакт-інвестування. Метою інвестування є не лише отримання фінансової віддачі, але й досягнення позитивного впливу та інклюзивності в громадах.

²⁰ https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/2018-12/g20_call_on_financing_for_iibb.pdf

²¹ <https://theiain.org/research/publication/impinv-survey-2020>

2.2. КОРПОРАТИВНЕ ГРОМАДЯНСТВО АБО ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ПЕРЕД СУСПІЛЬСТВОМ

Зараз багато компаній у різний спосіб підтримують суспільство. Дедалі частіше бізнесові структури сприймаються громадою як самостійні та рівнозначні учасники соціального розвитку, які спроможні поряд з основною діяльністю брати на себе й соціальну відповідальність.

З одного боку, соціальні очікування в суспільстві стосовно бізнесу зростають з кожним днем, з іншого — дедалі більше власників та керівників бізнесу розуміють, що бізнес може і повинен бути соціально корисним, а не лише збагачувати своїх засновників чи акціонерів.

В сучасних умовах бізнес несе відповідальність за свої дії перед суспільством, як і звичайні громадяни. Це називають корпоративним громадянством або відповідальністю бізнесу перед суспільством.



Корпоративне громадянство — це здійснення компанією поряд з основною економічною та/чи фінансовою діяльністю такої діяльності, яка розв'язує соціальні, екологічні та інші актуальні питання для громади.

Концепція корпоративного громадянства ототожнює поведінку сучасного бізнесу з поведінкою громадян, які мають бути відповідальними перед суспільством. Рівень розвитку корпоративного громадянства серед компаній є неоднорідним. Загалом виділяють п'ять рівнів корпоративного громадянства²², зокрема:

1. **Елементарний рівень** — корпоративне громадянство для компанії є епізодичним, а відповідні програми компанії є нерозвиненими через слабку поінформованість, байдужість керівництва вищої ланки, обмежену або односторонню взаємодію із зовнішніми заінтересованими сторонами, особливо у соціальній та екологічній сферах.
2. **Рівень залученості** — керівництво компанії завдяки зростаючим очікуванням з боку суспільства пробуджується і починає усвідомлювати нову роль та нові обов'язки бізнесу. Компанії часто розробляють політику, яка сприяє залученню працівників та менеджерів до «непрофільної» діяльності компанії, частішають зустрічі та консультації з акціонерами, зростає число відвіданих форумів та інших заходів, які пропагують політику корпоративного громадянства.
3. **Інноваційний рівень** — компанія додає до своєї діяльності участь у розв'язанні соціальних, екологічних та інших суспільних проблем, а вище керівництво компанії стає лідером корпоративного громадянства. Етап характеризується високим рівнем інновацій, навчання, посилюються консультації з різноманітними заінтересованими сторонами на основі відкритості та двосторонніх комунікацій і взаємовпливу.

22 <https://bizfluent.com/info-8194920-stages-corporate-citizenship.html>

- 4. Інтегрований рівень** — правління компанії встановлює стандарти та контролює діяльність щодо корпоративного громадянства та має відповідні комітети на рівні правління, які управляють ризиками, забезпечують консультації із заінтересованими сторонами, навчають керівників та працівників компанії з питань сталого розвитку тощо.
- 5. Рівень трансформації** — компанія тісно співпрацює з іншими бізнесами, групами активістів та НУО для вирішення соціальних та екологічних проблем громади, виходу на нові ринки та розвитку місцевої економіки.





3.

**СТАЛІ
БІЗНЕС-МОДЕЛІ
ДЛЯ РОЗВИТКУ
ГРОМАДИ**

У Звіті Комісії ООН з питань бізнесу та сталого розвитку (Business & Sustainable Development Commission)²³ виокремлено сталі бізнес-моделі, які використовуються для досягнення Цілей сталого розвитку на глобальному, національному та місцевому рівнях.

Це моделі спільного споживання, ощадливого виробництва та послуг, циркулярної економіки, великих даних та машинного навчання, а також соціального підприємництва.

У розвинених країнах добре розподілені ролі щодо досягнення соціальних та екологічних цілей при здійсненні підприємницької діяльності, зокрема:

- держава — заохочує втілення ЦСР;
- інвестори — вкладають кошти в компанії, які сприяють виконанню Стратегії 2030;
- суспільство — шукає рішення глобальних проблем;
- освіта — вчить новій системі сталих цінностей;
- ЗМІ — популяризують сталі бізнес-моделі.



23 <http://report.businesscommission.org/report>

3.1. МОДЕЛЬ СПІЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ



Модель спільного споживання — це система, яка заснована на спільному використанні матеріальних і людських ресурсів. Іншими словами, замість купівлі для одноосібного володіння, компанії домовляються про спільне використання знарядь виробництва, транспорту, послуг тощо. Такий підхід значно підвищує ефективність використання матеріальних благ та зменшує забруднення навколишнього середовища.

Модель спільного споживання почала інтенсивно застосовуватися перед та під час економічної кризи 2008 року. Саме тоді з'явилися такі важливі приклади цієї моделі як BlaBlaCar (2006 рік), Airb&b (2008 рік) і Uber (2009 рік). Всі приклади ґрунтуються насамперед на довірі, яку називають «головною валютою майбутнього»²⁴. Згідно з прогнозом PwC, ринок спільного споживання до 2025 року сягне 335 млрд дол. США, зростаючи лише в Європі на 35% щорічно²⁵.

Одним із прикладів застосування моделі спільного споживання може слугувати стартап Flexe (США)²⁶, який запустив технологічну платформу для здавання в оренду надлишкових складських приміщень у США та Канаді. Платформа об'єднує сотні об'єктів і дозволяє монетизувати складські приміщення, що не використовуються. Основними винаймачами складів є невеликі бізнеси, які виробляють сезонну продукцію і мають потребу в складських приміщеннях лише кілька тижнів або місяців на рік.

В Україні модель спільного споживання теж набуває свого поширення. З'являються нові цікаві, а головне — соціально корисні сервіси спільного споживання.

Спільні поїздки: **Blablacar**

Ця онлайн-платформа для пошуку попутників і спільного використання автомобіля була вперше запущена у Франції у 2006 році і зараз є одним із найбільш затребуваних сервісів спільного споживання в Україні (працює з січня 2014 року). Для того, щоб скористатися сервісом, необхідно всього лише зареєструватися на сайті, знайти потрібний маршрут і вибрати підходящого водія, готового довести вас за адресою²⁷. На українській платформі BlaBlaCar зареєстровано понад 4 мільйони користувачів. Сотні тисяч українців користуються BlaBlaCar щомісяця. Сьогодні Україна входить до першої п'ятірки країн у зростанні сервісу BlaBlaCar — орієнтовно 80% щороку²⁸.

24 https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust?language=ru

25 <https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf>

26 <https://www.flexe.com>

27 <https://ubr.ua/ukraine-and-world/society/sharing-economy-top-5-poleznykh-servisov-sovmestnoho-potreblenija-2019-hoda-3885631>

28 <https://tyzhden.ua/Economics/229889>

Preply²⁹

Сервіс для підбору приватних репетиторів, який запущений в Україні, Польщі, Мексиці та Бразилії. Preply дає можливість вибрати потрібного фахівця з усього світу для занять із використанням відеодзвінків. Зараз на Preply представлені понад 30 тис. репетиторів і приблизно 70 тисяч учнів. Є можливість вивчати 27 мов, півтора десятка шкільних предметів, музику, живопис та акторську майстерність.

Prometheus³⁰

Надає можливість провідним університетам, компаніям та викладачам перенести свої вже наявні в офлайн навчальні курси, доступ до яких надзвичайно обмежений, у формат масового безкоштовного онлайн-курсу, який відкритий для всіх охочих. Одним зі своїх завдань творці платформи вважають переклад українською мовою курсів, що добре зарекомендували себе на Заході, але недоступних широкому загалу через мовний бар'єр.

Kabanchik.ua³¹

Онлайн-платформа для послуг у побуті та бізнесі працює з 2012 р. в Україні, Росії, Білорусі та Казахстані. Зареєстровані на платформі майстри та фахівці готові виконати замовлення, розміщені користувачами. Ключовою ідеєю проекту є максимально швидке виконання замовлень. Найбільшим попитом користуються фахівці будівельних спеціальностей, ремонтники та ІТ-розробники.

Прокат самокатів компанії Scroll³² в Києві.

Партнером Scroll є американський стартап-єдиноріг, який спеціалізується на спільному використанні електричних самокатів Bird. Щоб скористатися послугою, необхідно завантажити застосунок Bird, знайти найближчий скутер Scroll і розблокувати його. Закінчити поїздки потрібно так само за допомогою програми.

29 https://preply.com/ua/?campaignid=664648795&network=g&adgroupid=31327326422&keyword=preply&matchtype=e&creative=354861535677&adposition=&targetid=kwd-48779027204&placement=&loc_physical_ms=9061018&device=c&creative=354861535677&adwc=UKR_Brand_Searchrul&adwg=preply_Exact&gclid=CjwKCAiAxeX_BRASEiwAc1QdkcbCknq_tZ929o2cioAr1txlFTXi2TAIdOIFIPORLCAGVv74zGpD0RoC0c4QAvD_BwE

30 <https://prometheus.org.ua>

31 <https://kabanchik.ua>

32 <https://thepage.ua/ua/news/gruzinski-elektrosamokati-skroll-u-kiyevi-skilki-koshtuje-de-znajti-yak-koristuvatisya>

3.2. МОДЕЛЬ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА ТА ПОСЛУГ



Модель ощадливого виробництва та послуг є дуже важливою для значного скорочення відходів, запасів на виробництві та дозволяє розширити доступ до важливих послуг для малозабезпечених верств населення. Класичним прикладом ощадливого виробництва може слугувати виробнича система компанії Toyota, що підтверджує свою ефективність протягом десятиліть. Ця модель передбачає усунення втрат, які пов'язані з перевиробництвом, очікуванням людей, матеріалів, устаткування або інформації, втрат при транспортуванні, зайвими запасами комплектуючих та сировини, зайвим переміщенням людей, інструменту чи обладнання, нереалізованістю творчого потенціалу працівників тощо.

Наразі «ощадлива модель» широко застосовується не лише в автомобілебудуванні, а й в торгівлі, сфері послуг, комунальному господарстві, охороні здоров'я, системі освіти та в багатьох інших видах діяльності.



ПРИКЛАДОМ впровадження ощадливого виробництва в Україні є меблева фабрика Bassa³³ в Київській області. На фабриці широко застосовуються інструменти ощадливого виробництва: дошка такту, ранкова нарада, візуалізація, стандарти, автономне обслуговування обладнання, 5s³⁴, виробничий потік. Для планування і моніторингу використовуються екрани з графіками планування, канбан дошки. Лише за перший рік впровадження ощадливого виробництва Bassa збільшила загальну пропускну здатність виробництва у 2 рази. Також вони змогли об'єднати людей, процеси й обладнання в єдину виробничу систему, яка безжальна до втрат і відкрита до постійного розвитку та вдосконалення.

33 <https://bassa.ua/about/>

34 <https://www.iws.ua/blog/systema-5s>

3.3. МОДЕЛЬ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ



Модель циркулярної (кругової) економіки ґрунтується на повторному використанні чи вторинній переробці практично будь-якого товару для якомога довшої активної участі технічних та біологічних матеріалів в економічній діяльності. Це дозволяє не лише зберегти природні ресурси, але й забезпечити подальше економічне зростання без зростання споживання.

Повторне використання ресурсів забезпечується за рахунок ремонту, реконструкції, модернізації, переоснащення та переробки матеріалів із заснуванням безвідходних технологій. Все, що не може бути використане для основного виробництва, повинно максимально ефективно використовуватися для створення інших продуктів.

Циркулярна економіка в ідеалі починає діяти задовго до того, як товар приходить в непридатність, потребує переробки або ремонту. Ще на етапах планування та розробки товарів передбачається забезпечення його тривалого життєвого циклу, здатність для подальшого повторного використання, модернізації, відновлення та переробки відходів.



ПРИКЛАДОМ циркулярної економіки може слугувати тандем виробника взуття Timberland і виробника шин Omni United³⁵. Він виник задля випуску лінії шин, які можуть бути перетворені в підошву для взуття після закінчення терміну їх служби. Зокрема, зношені шини Timberland Tires збираються від їхніх споживачів і відправляються на фабрику, де з них роблять гумову крихту. Крихту перетворюють на листову гуму і пересилають до Timberland для змішування з іншими матеріалами для виготовлення підошов для взуття. Такий підхід гарантує, що кількість шин, які будуть спалені, значно зменшиться.

ДЛЯ ПРИКЛАДУ, в Україні модель циркулярної економіки використовують такі відомі компанії як «Миронівський хлібопродукт» — будує біогазові комплекси для переробки відходів птахофабрик й отримання енергії; концерн «Оболонь» — реалізує агрокомпаніям побічні продукти пивного виробництва, які стають кормом для тварин; мережа супермаркетів «Сільпо» — встановлюються спеціальні баки рекуперації тепла від холодильного обладнання для забезпечення потреби в гарячому водопостачанні; бренд «Моршинська» — зменшується використання пластику на 15% завдяки заміні дизайну упаковки³⁶.

35 <https://www.prnewswire.com/news-releases/timberland-and-omni-united-launch-first-of-its-kind-cross-industry-partnership---unveiling-timberland-tires-281299521.html>

36 <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626/>

Фахівці радять розпочати практичну трансформацію бізнесу на засадах циркулярної економіки з таких ініціатив:

- Аналіз функцій продукту в контексті того, що дійсно цінують клієнти. Часто матеріали можна замінити на відновлювані без втрати якості.
- Логістика може працювати в двосторонньому режимі. Цінні матеріали можна повернути назад у виробництво після того, як клієнти використовують продукт.
- Спільна з іншими компаніями робота над інноваціями може стати взаємовигідною.
- Пошук ринків вторинного використання. Нові ринки за межами традиційного сектору діяльності можуть істотно збільшити базу клієнтів компанії і забезпечити зростання прибутку.
- Постійне спілкування з клієнтами щодо продукту і потреб, які змінюються.
- Циркулярна економіка побудована на безперервному зв'язку зі споживачем та пошуку нових можливостей³⁷.



Модель циркулярної економіки є одним із шляхів для досягнення Цілі сталого розвитку №12 «Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва».

37 <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626/>

3.4. МОДЕЛЬ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ



Великі дані — це набори структурованої та неструктурованої інформації настільки великих розмірів, що традиційні способи та підходи, як-от бізнес-аналітика чи системи управління базами даних, не можуть бути застосовані до них. Використання моделі великих даних та машинного навчання стало можливим для широкого використання в світі насамперед завдяки підключенню до мережі Інтернет щонайменше 20 млрд різноманітних пристроїв, які можуть збирати, аналізувати та обмінюватися інформацією. Йдеться про Інтернет речей (Internet of things), що може суттєво впливати на досягнення багатьох Цілей сталого розвитку. Очікується, що застосування моделі великих даних матиме величезний ефект в усіх галузях і сферах найближчим часом.

Для прикладу розглянемо застосування моделі великих даних та машинного навчання для фермерів, а саме: прогнозування врожайності, управління ризиками, харчова безпека та запобігання псуванню продукції, експлуатація машин та механізмів³⁸.

Прогнозування врожайності здійснюється із застосуванням математичного моделювання для аналізу даних щодо врожайності, погоди, хімікатів, індексу біомаси тощо. Завдяки інструментам машинного навчання опрацьовуються статистичні дані для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє фермеру, який має лише смартфон зі встановленим застосунком, отримати інформацію про те, які культури краще посадити, а також на якому полі та коли це зробити. Використання датчиків для збору даних означає, що кожен фермер може отримати інструкції, дотримання яких гарантуватиме найкращий прибуток від своїх культур.

Використовуючи модель великих даних, фермери можуть оцінити шанси неврожаю певної культури на прийдешній рік і своєчасно переорієнтуватися на вирощування іншої культури. Так, у 2014 році поради науковців для колумбійських рисовиків врятували останніх від мільйонних збитків, спричинених зміною погодних ситуацій. Застосування моделі великих даних дозволяє миттєво виявити мікроби та випадки зараження харчових продуктів й унеможлиблює негативні наслідки для людини та інших живих істот, а також зменшує кількість відходів.

Провідні виробники сільськогосподарської техніки, як-от John Deere, вже розпочали встановлення датчиків на своїх транспортних засобах для отримання даних. Фермери з використанням застосунків на смартфонах можуть управляти своїм автопарком на спеціальних порталах: технічне обслуговування, скорочення простоїв, збереження продуктивності.

Великі дані дозволяють також оптимізувати ланцюги поставок, що забезпечує своєчасність та безперебійність доставки сільськогосподарської продукції на ринок.

38 <https://hackernoon.com/the-many-practical-uses-of-big-data-in-agriculture-22bc58ecc9a9>

3.5. НОВІТНІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ



Новітні моделі соціальних підприємств — це спеціально створені підприємства для соціального та екологічного впливу, про які детально йдеться далі.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 4.

Які сталі бізнес-моделі впроваджуються або можуть бути впроваджені підприємцями у Вашій громаді? З якими Цілями сталого розвитку корелюють ці бізнес-моделі? Складіть Матрицю Цілей сталого розвитку та сталих бізнес-моделей для Вашої громади, використовуючи [Додаток 2](#).



ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:

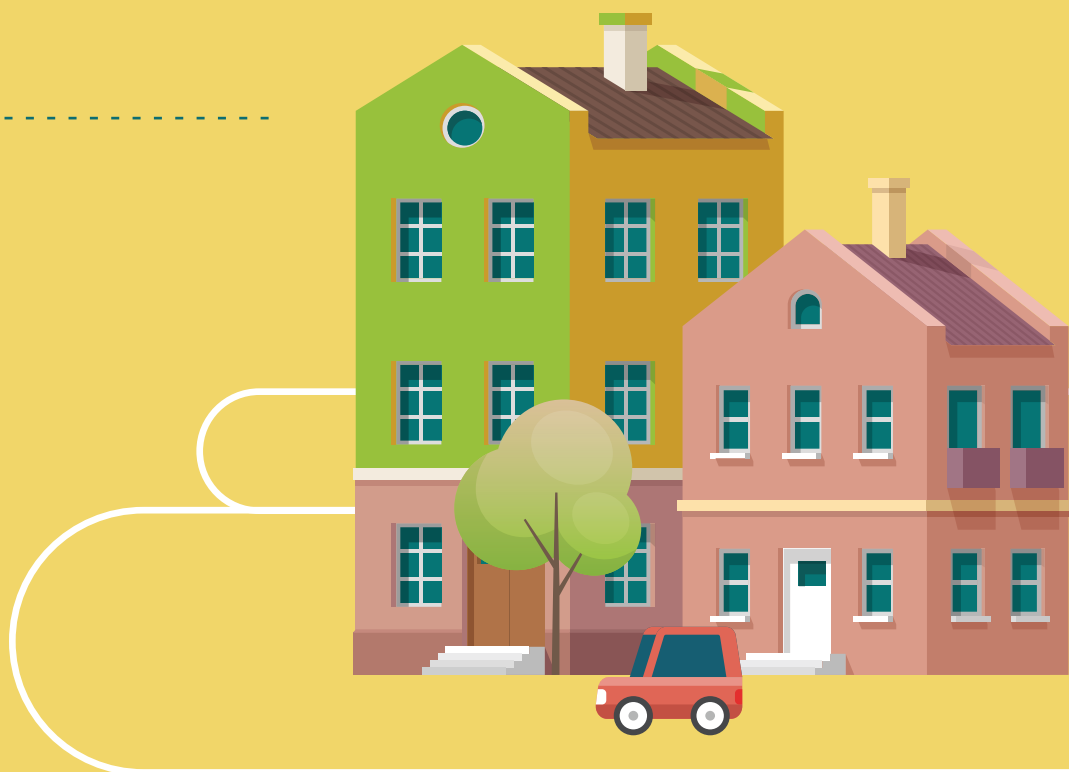
«Як діяти далі: Бізнесу про сталий розвиток». Курс орієнтований на власників малого та середнього бізнесу, яких цікавить:

- ▶ подальший розвиток бізнесу;
- ▶ створення довгострокових цінностей;
- ▶ позитивний соціальний та екологічний вплив;
- ▶ розбудова функціональних партнерств з усіма заінтересованими сторонами: працівниками, споживачами, громадами тощо.

Режим доступу: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+SDB101+2020_T2/about

ДЛЯ НОТАТОК

A series of 16 horizontal dashed lines, evenly spaced, intended for taking notes.



4.

СПОСОБИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ДО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

4.1. БЛАГОДІЙНА ДОПОМОГА ТА ПОСЛУГИ PRO BONO

Благодійна допомога — це одна з найпоширеніших моделей участі приватного сектору в розвитку громад в Україні, яка є важливим чинником участі бізнесу у вирішенні місцевих проблем.



Благодійна допомога – це надання бізнесом коштів, матеріальної негрошової допомоги чи послуг, інших ресурсів для окремих громадян, установ та організацій в громаді без плати за їх користування.

Благодійна допомога надається як безпосередньо тим, хто її потребує, так і з використанням посередництва благодійних організацій.

Серед чинників, які впливають на визначення напрямів та форм благодійної діяльності бізнесу, можуть бути особисті цінності засновника компанії, умови та рівень розвитку бізнесу, його корпоративної соціальної відповідальності, якість зв'язків із громадськістю, рівень розвитку та професіоналізм організацій громадянського суспільства (громадських і благодійних організацій зокрема), які співпрацюють із компаніями³⁹.

Бізнес самостійно обирає найбільш зручний для нього спосіб здійснення благодійної діяльності: фінанси, товари та майно, час, професійні навички співробітників тощо. У разі фінансових пожертв це може бути адресна благодійна допомога окремим мешканцям громади (наприклад, на лікування), реалізація власних благодійних програм (наприклад, підтримка сільської спортивної команди), надання грантів або створення корпоративного фонду.

Найбільш поширеним нефінансовим інструментом надання благодійної пожертви з боку приватного сектору є забезпечення товарами та послугами.

Для ефективного використання благодійності як моделі залучення приватного сектору до розвитку громади доцільно створити реєстр нагальних соціальних проблем, вирішення яких можливе за рахунок благодійного фінансування, виділення матеріальних ресурсів або надання послуг від компаній.

Робота зі створення та актуалізації реєстру може бути виконана органами місцевого самоврядування самостійно або спільно з громадськими активістами з належною репутацією. Насамперед потрібно ідентифікувати людей з малозахисених верств громади та соціально важливі установи, які недофінансовуються з різних причин. Потім з'ясувати потреби обох категорій потенційних отримувачів благодійної допомоги та прийнятні способи її отримання.

Паралельно вивчається готовність представників приватного сектору до здійснення благодійних пожертв, їхні пріоритети, а також створюється відповідний реєстр.


39 <https://ufb.org.ua/sekto-r-blagodijnosti/blagodijnist-biznesu/jak-kompanii-zapochatkuvati-programu-z-korporativnoi-filantropii.htm>

До створення реєстру благодійників можуть бути залучені органи місцевого самоврядування, громадські організації та свідомі активні громадяни з бездоганною репутацією. В реєстрі благодійників також зазначаються можливі для них способи надання благодійної допомоги, прийнятні шляхи для висвітлення та промоції благодійної діяльності, а також наявні у благодійників обмеження чи застереження.



ПРИКЛАД надання благодійних пожертв соціально важливим установам

Фермерське господарство «Агро-бізнес КПП» (с. Макіївка Кременського району Луганської області) з початку 2016 року надало благодійну допомогу на благоустрій села (ремонт мосту та пішохідних переправ через річку Жеребець), профінансувало ремонтні роботи Петро-Павлівського храму, надало матеріальну допомогу Макіївській середній школі (ремонт шкільного класу, де навчатимуться діти із зони АТО; організація безкоштовних поїздок для дітей на концерти та в цирк)⁴⁰.



ПРИКЛАД надання благодійної допомоги за посередництвом благодійної організації

Фонд Ріната Ахметова створено для участі в усуненні причин соціальних проблем українського суспільства, переходу від актів доброї волі до послідовної стратегії соціального розвитку суспільства. Після початку збройного конфлікту на сході України діяльність Фонду активізувалася в 37 населених пунктах, які розташовані уздовж «лінії зіткнення». Зокрема, у вересні 2019 року продуктивні набори отримали майже 19 тисяч осіб: діти, пенсіонери, люди з інвалідністю. З початку збройного конфлікту Фонд видав понад 12,3 мільйона продуктивних наборів на сході країни⁴¹.



ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:

- ▶ Розвиток благодійності в Україні. Національний Інститут стратегічних досліджень. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/en/node/191>
- ▶ Онлайн-консультація з питань благодійності. Український Форум благодійників. Режим доступу: <https://ufb.org.ua>

40 <http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111Zapiska-Hodgson-Sots-pdprimnitstvo-zatverdzhene-4cef0.pdf>

41 <https://fund.fdu.org.ua/ua/news/18617>



Pro bono (заради суспільного добра) — це професійні послуги, що надаються добровільно та безоплатно для користі громади, особливо для тих осіб, які не мають коштів для оплати цих послуг⁴².

Безоплатне надання професійних послуг стало ще більше поширеним в Україні у зв'язку зі збройним конфліктом на сході. Ці послуги охоплюють внутрішньо переміщених осіб та ветеранів АТО/ООС.

Використання моделі Pro bono для залучення приватного сектору до розвитку громади потребує подібного алгоритму дій, який подано вище щодо моделі благодійної допомоги. Слід звернути увагу, що до кола професійних послуг Pro bono відносять здебільшого інтелектуальні послуги (юридичні, програмування, вебдизайну тощо).



ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ

► Pro Bono Club Ukraine (PBCU). Режим доступу: <https://probono.org.ua>

Pro Bono Club Ukraine — це платформа змістовних партнерств бізнесу з громадським сектором, яка поширює культуру pro bono та інтелектуального волонтерства.

Існує понад 50 таких організацій по всьому світу. Найактивніші з них входять до Global Pro Bono Network. З літа 2018 Pro Bono Club Ukraine також входить до цієї мережі.

⁴² <http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/pro-bono-poukrayinski-pro-shcho-govorit-reyting-lideri-rinku--2017.html>

4.2. КООПЕРАЦІЯ

Згідно із загальними правилами, термін кооперація (з лат. cooperatio) — це форма організації економічної діяльності людей і організацій для спільного досягнення загальних цілей або задоволення потреб.



Кооператив — це самоврядне об'єднання осіб, які добровільно співпрацюють для їх взаємного соціального, економічного і культурного розвитку⁴³. Кооператив може бути як некомерційною громадською організацією, так і підприємством, що належить і управляється людьми, які користуються його послугами (споживчий кооператив) та/або людьми, які там працюють (виробничий кооператив).

Кооперативні принципи визначені в Декларації про кооперативну ідентичність⁴⁴, а саме:

- добровільне та відкрите членство;
- демократичний членський контроль (один член — один голос);
- економічна участь членів;
- самостійність і незалежність;
- виховання, навчання, інформування;
- співробітництво між кооперативами;
- турбота про громаду.

Всі кооперативні принципи безпосередньо чи опосередковано впливають на розвиток місцевих громад. Особливо важливим є принцип турботи про громаду, який тлумачиться як діяльність задля сталого розвитку своєї громади, проводячи політику, схвалену членами кооперативу.

Використання моделі кооперації для розвитку громади потребує насамперед створення ініціативної групи, яка б адвокувала та просувала цю ідею в своїй громаді. Приклади успішних кооперативів підтверджують, що головними умовами для розвитку кооперативного руху є обізнаність з його перевагами та взаємна довіра учасників кооперативу.



ПРИКЛАД. Овочевий кооператив «Овочі станичників» в Станиці Луганській Луганської області⁴⁵

Після початку збройного конфлікту чимало мешканців Станиці поїхали подалі від бойових дій, покинувши власні домівки та теплиці. А ті, хто лишилися — значно скоротили обсяги вирощування помідорів, огірків та перцю, бо втратили ринок збуту.

43 <http://www.coop-academy.com.ua/category/types-of-cooperatives/>

44 <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

45 <http://www.golos.com.ua/article/323272>

У 2016 році, коли інтенсивність бойових дій трохи вщухла, станичани почали відновлювати свої теплиці та торгувати з непідконтрольною уряду України територією. Але запровадження в Луганську вимоги щодо реєстрації там бізнесу для сплати місцевих податків стало неприйнятним для фермерів, і ринок збуту було знов втрачено. Вихід вбачався єдиний — шукати нових споживачів за межами регіону. Створення кооперативу «Овочі станичників» у складі семи фермерських господарств ініціювала Мар'яна Нецерет із села Валуйське. Завдяки ініціативі Мар'яни кооператив долучився до проєкту Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Економічна підтримка східної України». Учасники кооперативу офіційно зареєстрували свою діяльність, отримали необхідні сертифікати, налагодили співпрацю з торговими підприємствами мереж «Фоззі», «Ашан», «Метро» та оптових київських ринків.

Кооператив за раз відвантажує до 2 тонн власної продукції, але попит перевищує пропозицію. Відвантажена продукція за 20 годин доставляється до Києва, а протягом 14 днів кооператив отримує кошти від її реалізації.

Діяльність кооперативів в Україні регулюється двома законами: «Про кооперацію»⁴⁶ і «Про сільськогосподарську кооперацію»⁴⁷. Згідно із Законом «Про кооперацію» кооперативи можуть створюватися фізичними та юридичними особами (Стаття 7). Відповідно до Статті 23, кооперативи мають право здійснювати будь-яку, не заборонену законом господарську діяльність, яка зазначена у статуті. Кооперативи задовольняють потреби своїх членів та сприяють зростанню їхнього добробуту.

Особливе значення кооперативна модель має для розвитку сільських громад, зокрема розвиток фермерських кооперативів. Виділяють такі взаємопов'язані етапи в процесі створення фермерського кооперативу⁴⁸:

- Проведення зборів засновників, які скликаються ініціативною групою для прийняття рішення про створення кооперативу та оформлюються відповідним протоколом;
- Формування членів кооперативу у складі не менше трьох осіб зі складанням списку членів та асоційованих членів кооперативу, що затверджується загальними зборами. Членами сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу можуть бути лише виробники сільгосппродукції;
- Розроблення стратегії розвитку кооперативу для визначення необхідних ресурсів, перевірки життєздатності та ефективності ідеї, здатності членів кооперативу працювати разом;
- Формування статуту для регулювання внутрішньої діяльності кооперативу (найменування кооперативу, мета створення, склад засновників, умови, порядок вступу та виходу з кооперативу, порядок скликання загальних зборів кооперативу, а також порядок закриття об'єднання);

46 <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1087-15?lang=en>

47 <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/469/97-%D0%B2%D1%80?lang=en>

48 <https://landlord.ua/special-projects/iak-stvoryty-kooperativy-pokrokovaya-instruktsiia/>

- Реєстрація кооперативу здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»;
- Кадрове забезпечення для ефективної операційної діяльності кооперативу;
- Організація господарської діяльності полягає у формуванні матеріально-технічної бази кооперативу, його оборотних ресурсів та взаємодії між членами кооперативу.

В Україні, як і в інших країнах, кооперативи є моделлю розвитку громад на основі солідарності, соціального прогресу та демократії.



ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:

- ▶ Як створити кооператив. Режим доступу: <http://dotacii.minagro.gov.ua/ua/yak-stvoriti-kooperativ>
- ▶ Дослідження. Залучення приватного сектору до розвитку громад. Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/un-rpp-research-local-sector-to-boost-local-development.html>

4.3. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Одним із найбільш поширених типів соціально відповідального бізнесу є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).



Корпоративна соціальна відповідальність — це «концепція, відповідно до якої компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі»⁴⁹.

КСВ слугує передумовою для започаткування соціального партнерства між приватним сектором та громадою, яке є вигідним для обох сторін.

Для ефективного використання моделі КСВ для залучення приватного сектору до розвитку громади важливо визначити основні чинники, які спонукають компанію бути соціально відповідальною, а саме:

- **Особистісні переконання власника** (основних акціонерів) компанії — здебільшого характерно для середніх та малих підприємств, які стабільно працюють на ринку, усвідомлюючи своє корпоративне громадянство як відповідальність перед громадою;
- **Репутація** — образ соціально відповідальної компанії позитивно впливає на обсяги реалізації та просування її продукції на ринку;
- **Розширення ринків збуту** — соціальна відповідальність відкриває нові ринки для наявної чи нової продукції компанії, освоєння яких уможливується завдяки співпраці з іншими соціально відповідальними компаніями;
- **Доступ до дешевших фінансів** — соціальна відповідальність бізнесу є однією з умов для отримання вигідного кредитування від міжнародних фінансових інституцій;
- **Підвищення капіталізації** — впровадження стратегії КСВ підвищує привабливість акцій компанії на фондовій біржі (здебільшого характерно для великих компаній).
- **Наявність соціального партнерства з приватним сектором** дозволяє залучити додаткові фінансові, матеріальні та інші ресурси а також досвід компанії для підвищення рівня життя, рівня екологічної безпеки, ефективності та бережливого використання природних ресурсів, запровадження інновацій для розвитку громади. В підсумку все це сприяє досягненню Цілей сталого розвитку, який передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства.

⁴⁹ <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>

З листопада 2016 року набуло чинності Керівництво з соціальної відповідальності у вигляді стандарту ISO 26000⁵⁰. Цей стандарт призначений для використання організаціями усіх типів у державному і приватному секторах, які прагнуть налагодити роботу соціально відповідальним чином.

Документ містить рекомендації із таких питань:

- поняття, терміни та визначення, пов'язані з соціальною відповідальністю;
- довідкова інформація, тенденції та характеристики соціальної відповідальності;
- принципи і практика соціальної відповідальності;
- основні теми та питання, пов'язані із соціальною відповідальністю;
- інтеграція, здійснення і сприяння соціально відповідальній поведінці в рамках всієї організації, а через її політику і практику — в рамках своєї сфери впливу;
- виявлення та взаємодія із заінтересованими сторонами;
- комунікаційні зобов'язання, виробнича та інша інформація, пов'язана із соціальною відповідальністю.

Для розбудови комплексної політики розвитку КСВ компанії важливу роль відіграють органи місцевого самоврядування та організації громадянського суспільства, які володіючи соціальною проблематикою в громаді, можуть запропонувати компаніям нагальні проєкти та програми з довготривалим соціальним ефектом.

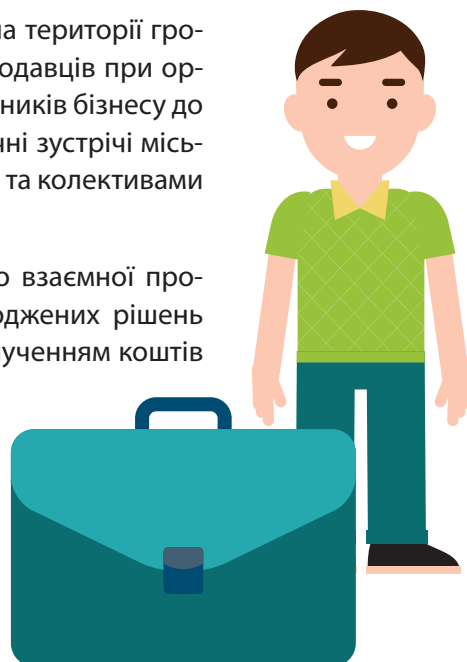
Це унеможливить ситуації, коли, наприклад, компанія в рамках своєї стратегії КСВ надає перевагу будівництву ігрового дитячого майданчика для дитячого садка замість ремонту системи опалення, яка забезпечила б комфортну температуру в приміщенні дитячого садка.

Пошук спільної цінності для компанії і громади в рамках КСВ стратегій обумовлює необхідність виявлення нагальних соціальних проблем у громаді, розв'язання яких, з одного боку, розвиває громаду, з іншого — сприяє досягненню цілей компанії, зміцнює її репутацію та імідж як корпоративного громадянина.

Ефективному налагодженню співпраці з компаніями на території громади сприяють створення ради підприємців та роботодавців при органах місцевого самоврядування, включення представників бізнесу до складу виконавчих комітетів місцевих рад, систематичні зустрічі міських голів та інших посадовців з керівництвом компаній та колективами безпосередньо на підприємствах.

Це дозволить налагодити інформаційний обмін щодо взаємної проблематики підприємств та громади для пошуку узгоджених рішень щодо вирішення нагальних соціальних проблем із залученням коштів та досвіду компаній.

Досить часто активність представників громади спонукає компанії до розроблення та реалізації програм КСВ, які є вигідними для обох сторін.



50 <https://www.iso.org/standard/42546.html>

Використання КСВ як моделі залучення приватного сектору до розвитку громади може потребувати ініціативи як з боку компанії, так і з боку громади. Йдеться про взаємодію між усіма заінтересованими сторонами.

З метою інституалізації відносин в сфері КСВ між громадою і компанією доцільно здійснювати документальне оформлення соціального партнерства у вигляді меморандуму, угоди чи іншого документа, який буде прийнятним для обох сторін. Приклад Угоди про соціальне партнерство подано в [Додатку 2](#).

**ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:**

- ▶ Онлайн-курс «Корпоративна соціальна відповідальність».
Режим доступу: <https://impactorium.org/uk/courses/korporativna-socialna-vidpovidaln/>
- ▶ Центр «Розвиток КСВ». Режим доступу: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/>

4.4. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО



Соціальне підприємництво — це бізнес, що фокусується на досягненні соціального та/чи екологічного ефекту від своєї діяльності.

Роль соціального підприємництва є ключовою для досягнення Цілей сталого розвитку за Порядком денним 2030 з огляду на соціальність та екологічність мети діяльності соціальних підприємств.

Загальновизнаним у світі є вплив соціального підприємництва на покращення зайнятості. Лише в країнах ЄС сектор соціальної економіки забезпечує 13,6 млн робочих місць та формує 8% ВВП⁵¹. Важливою характеристикою робочих місць у цьому секторі є їх прив'язаність до місцевих громад і зорієнтованість на працевлаштування вразливих категорій громадян. Соціальні підприємства майже «не переносять» свій бізнес з однієї громади до іншої у разі зміни якихось суттєвих умов господарювання⁵².

Хоча законодавство України не дає визначення соціального підприємства і не містить жодних конкретних нормативних актів, що регулюють діяльність таких підприємств, рух соціального підприємництва стає дедалі популярнішим.

Ідеї соціального підприємництва зароджуються на місцях. Зазвичай вони виростають із безпосередньої взаємодії конкретної людини з проблемою і намаганням знайти шляхи її розв'язання — через осмислення, вивчення досвіду, пошук ресурсів. У багатьох випадках соціальні підприємці не мають доступу до великих ресурсів. Вони формулюють цілі та надихають інших на здійснення суттєвих соціальних змін, вміють переконати тих, хто має ресурси та владні повноваження. Соціальні підприємці беруться за пряму дію для просування соціальних змін із використанням бізнес-підходів.

Особливої важливості діяльність соціальних підприємств набуває в умовах збройного конфлікту на сході України, який спричинив низку соціальних проблем у державі. Насамперед це економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб та ветеранів АТО/ООС.

Використання моделі соціального підприємництва для залучення приватного сектору до розвитку громади має свої особливості. Вони обумовлені як слабкою обізнаністю звичайного бізнесу про соціальне підприємництво як таке, так і порівняно низькою прибутковістю діяльності щодо розв'язання соціальних та екологічних проблем.

Наразі соціальними підприємцями частіше стають представники організацій громадянського суспільства та громадські активісти, ніж власне бізнесмени.



51 <https://www.socialeconomy.eu.org>

52 European Commission (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Poland. Author: Anna Ciepielewska-Kowalik. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at <https://europa.eu/!Qq64ny>

Водночас соціальне підприємництво має низку конкурентних переваг, використання яких дозволяє ефективно вирішувати соціальні й екологічні проблеми в громаді.

Використання моделі соціального підприємництва для залучення приватного сектору до розвитку громади потребує насамперед цілеспрямованого підходу з боку органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства щодо популяризації та роз'яснення конкурентних переваг соціального підприємництва серед представників звичайного бізнесу.

Соціальне підприємництво можна вважати бізнесом, який розвивається за рахунок співдії підприємницького, соціального та екологічного складників. При вдалому позиціонуванні наявність соціального складника в бізнесі створює перевагу над конкурентами. Люди охочіше придбають соціальний товар чи послугу, адже знають, що витрачені кошти підуть на розв'язання важливої соціальної проблеми.



Яскравим **ПРИКЛАДОМ** діяльності соціального підприємства, що знаходить широку підтримку серед споживачів, є мережа компаній «Ветерано Груп». Її «з нуля» створив ветеран АТО Леонід Остальцев, який сьогодні є успішним підприємцем і активно допомагає ветеранам АТО знайти роботу, відкрити власну справу та адаптуватися в мирному житті.

Це й приваблює гостей до піцерії та кав'ярень «Ветерано Груп»⁵³. Тут гості, окрім власного замовлення, охоче ініціюють оплату так званої «підвішеної піци» для бійців АТО на передовій та пацієнтів військових шпиталів. Нині це сотні тисяч гривень, які мережа «Ветерано Груп» спрямовує на підтримку своїх побратимів. Отже, соціальний складник бізнесу Леоніда Осталцева дозволяє йому бути більш конкурентоспроможним порівняно зі звичайними рестораторами. При цьому вирішується важлива соціальна проблема — інтеграція ветеранів АТО в життя суспільства.

Важливою конкурентною перевагою є доступ соціальних підприємств до безповоротних (грантових) коштів та пільгового фінансування. Тобто, окрім доходів від своєї діяльності, соціальні підприємства можуть отримувати гранти, благодійні внески, кошти з бюджету, пільгові кредити та інвестиції для досягнення соціальних змін у суспільстві.

Можливість урізноманітнення джерел фінансування залежить від бізнес-моделі, яку обирають соціальні підприємства. Бюджетні кошти можуть бути важливим джерелом фінансування діяльності соціального підприємництва. Українські соціальні підприємства можуть залучати їх завдяки різним типам соціального контракування. Це може бути соціальне замовлення, закупівля послуг, фінансова підтримка статутної діяльності.

Соціальне контракування дозволяє владі делегувати соціальним підприємствам свої обов'язки щодо вирішення нагальних суспільних проблем. У результаті, завдяки діяльності таких підприємств громадяни отримують якісні соціальні послуги.

53 <https://www.facebook.com/Pizza.Veterano/>



ПРИКЛАД. Благодійна організація «Світло надії»⁵⁴ з Полтави у 2018 році за різними соціальними контрактами отримала понад 12,5 мільйонів гривень бюджетних коштів на надання соціальних та освітніх послуг для вразливих категорій населення. Соціальне підприємство, утворене «Світлом надії», залучає представників вразливих груп населення до оплачуваних громадських робіт. Вони фінансуються коштом місцевого бюджету.

Соціальні підприємства, які працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб, можуть отримати компенсацію від держави⁵⁵:

- Роботодавці, які наймають ВПО, отримують компенсацію витрат на оплату праці терміном до 6 місяців або до 12 місяців залежно від ситуації на регіональному ринку праці;
- Зареєстровані безробітні отримують компенсацію витрат, які пов'язані з переселенням у місце їх працевлаштування, а також витрат на проходження медичного обстеження або тестування на наркотики, якщо цього вимагають умови працевлаштування.

Закон «Про соціальні послуги»⁵⁶ розглядає недержавні організації як постачальників соціальних послуг щодо профілактики, подолання складних життєвих обставин та мінімізації їхніх наслідків для осіб, які в них перебувають. Зокрема, це соціальні послуги з інформування, консультування, надання притулку, представництва інтересів, сурдоперекладу, тифлосурдоперекладу, а також соціальні послуги, що надаються екстрено, тобто кризово.

Сьогодні соціальні підприємства в Україні можуть отримати значно дешевші кредитні ресурси порівняно зі звичайними кредитами. Пільгове кредитування соціальних підприємств здійснюють два банки – Ощадбанк та Кредобанк за підтримки Програми соціальних інвестицій, яка реалізується програмою WNISEF. Пільгова відсоткова ставка становить від 5% до 10% у гривнях на термін до 3 років⁵⁷. Водночас звичайна ставка для комерційних підприємств перевищує 20%, а термін кредитування менше 1 року із забезпеченням застави, що вдвічі перевищує розмір кредиту.

Соціальні підприємства можуть скористатися інструментами спільнокошту, які дозволяють ефективно мобілізувати кошти від людей, які поділяють місію соціального підприємства, можуть підтримати його діяльність власним фінансовим внеском.



ПРИКЛАД застосування спільнокошту.

Проект «Urban Space 500»⁵⁸ у Києві. П'ятсот людей безповоротно вклали по одній тисячі доларів США у створення ресторану. 80% чистого прибутку від його діяльності спрямовується на реалізацію міських соціальних проєктів, 20% — витрачаються на операційну діяльність закладу.

54 <http://www.lightofhope.com.ua>

55 <http://zakon4.rada.gov.ua>

56 http://search.liga.zakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH3JZ00A.html

57 <http://wnisef.org/impact-investing>

58 <http://urbanspace500.com.ua/uk>

Команди соціальних підприємств є більш стабільними та вмотивованими, ніж у звичайному бізнесі. Якщо власники звичайного бізнесу досить часто скаржаться на труднощі з підбором персоналу, плинність та низьку професійну підготовку кадрів, то у цьому контексті соціальні підприємці залучають здебільшого вмотивованих працівників, які розділяють цінності підприємства. Для них проблема, яку розв'язує соціальне підприємство, є важливою, а часом й особисто пережитою.

З погляду залучення приватного сектору до розвитку громади є ініціювання, розроблення та реалізація регіональних і місцевих програм підтримки та розвитку соціального підприємництва.

Наразі на регіональному рівні розвиток соціального підприємництва окреслюється в окремих обласних програмах розвитку МСП. Зокрема, до Програми розвитку малого і середнього підприємництва у Київській області на 2019–2020 роки включено «розвиток соціального підприємництва із залученням до господарської діяльності інвалідів, жінок, молоді, учасників АТО, внутрішньо переміщених осіб»⁵⁹.

Програми розвитку соціального підприємництва Вінницької міської ОТГ на 2020–2023 роки розроблено Вінницькою міською радою за сприяння Проєкту ПРОМІС Федерації канадських муніципалітетів на виконання «Програми посилення конкурентоспроможності МСП Вінниці»⁶⁰. Це підкреслює важливість включення громад до проєктів міжнародної технічної допомоги, які можуть надати експертні послуги щодо розвитку соціального підприємництва.

ПРИКЛАД. Проєкт «Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою «знизу»».

Проєкт спрямовано на розвиток професійного потенціалу, формування суспільної думки, розбудову екосистеми для розвитку та адвокацію сприятливого законодавства для розвитку соціального підприємництва в Україні. Проєкт втілив консорціум із семи організацій громадянського суспільства України, Литви та Латвії на чолі з Українським форумом благодійників за фінансової підтримки Європейського Союзу (березень 2018–серпень 2020)⁶¹.

Налагодження взаємодії між заінтересованими сторонами щодо застосування моделі соціального підприємництва для розвитку громади можливо здійснити з використанням алгоритму, який викладено в **Таблиці 1** (див. вище).

ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:

- ▶ **Онлайн курс «Соціальне підприємництво та конкурентоспроможність».** Режим доступу: <https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EdEra-PLEDDG+SE+2018/about>
- ▶ **Посібник проєкту ПРОМІС «Що слід знати про соціальне підприємництво».** Режим доступу: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Social_Entrepreneurship_Guide-WEB-1.pdf

59 <http://koda.gov.ua/normdoc/pro-skhvalennya-proektu-programi-rozvi-8/>

60 <https://misto.vn.ua/vmr/u-vinnici-gotuyut-programu-rozvitku-socialnogo-pidpriyemnictva/>

61 <https://socialbusiness.in.ua/about/>

4.5. ІНВЕСТИЦІЇ ВПЛИВУ

На сьогодні виділяють два підтипи інвестицій впливу, які можуть бути використанні для розвитку громади:

- інвестиції для досягнення соціального/екологічного ефекту без отримання інвесторами фінансових дивідендів;
- інвестиції із соціальним/екологічним ефектом та фінансовими дивідендами для інвесторів.

Прикладами інвестицій першого підтипу можуть слугувати соціальні проекти в Івано-Франківську (Urban Space 100) та Києві (Urban Space 500), коли соціально активні громадяни безповоротно вклали власні кошти для створення генератора прибутків (ресторану) для фінансування соціально важливих проектів у зазначених містах.

Кілька українських міст розглядають можливість реалізації проектів імпаکت-інвестування за франшизою «Теплого міста» (Urban Space 100). Найближче до старту проекту Urban Space є Маріуполь Донецької області. Місцевим партнером там виступає некомерційний підрозділ шведсько-української ІТ-компанії Beetroot.



Інвестиції впливу (імпакт-інвестування) — це інвестиції в компанії, організації та фонди з наміром створити вимірюваний соціальний та/або екологічний вплив разом із фінансовою віддачею⁶².

За даними Дослідження Оксфордського університету, 92% інституційних та 46% індивідуальних інвесторів хотіли б враховувати екологічний та соціальний вплив компанії при ухваленні інвестиційних рішень⁶³. Саме тому дедалі більше бізнесменів, здебільшого в США, Канаді та ЄС, надають перевагу соціальним інвестиціям. Соціальні інвестиції ще називають імпакт-інвестиціями (*від англ. impact — вплив*).

Другий підтип інвестицій впливу є найбільш поширеним. У дослідженні ПРООН⁶⁴ виокремлюють три основні принципи, за якими соціальне інвестування відрізняється від інших видів інвестицій, зокрема:

- По-перше, імпакт-інвестор розраховує на отримання фінансової рентабельності інвестованого капіталу.
- По-друге, окрім фінансової прибутковості, імпакт-інвестор прагне досягти позитивного впливу на суспільство та/або навколишнє середовище.
- По-третє, імпакт-інвестор використовує стандартизовані показники для вимірювання ефективності та звітування про соціальний чи/та екологічний вплив здійснених інвестицій.

62 <https://www.undp.org/content/dam/sdfinance/doc/Impact%20Investment%20%20UNDP.pdf>

63 <http://www.ox.ac.uk/news/2017-04-06-better-data-needed-measures-sustainability-business>

64 <https://www.undp.org/content/dam/sdfinance/doc/Impact%20Investment%20%20UNDP.pdf>

Яскравим прикладом імпакт-інвестування, що відповідає зазначеним вище принципам, є «Промприлад. Реновація»⁶⁵ з такими основними джерелами дохідності:

- оренда офісних приміщень та площ спеціального призначення (37,8 тис. кв. м);
- діяльність готельного комплексу;
- продаж квитків на події;
- короткострокова оренда виставкового та конференційного комплексів;
- дохід від продажу франшизи проєкту в інші міста та країни.

У проєкті застосовано методика вимірювання соціального ефекту. За методикою, запропонованою РАСТ, було обраховано, що кожен інвестований долар створить п'ять доларів соціального ефекту⁶⁶. Частину прибутку буде спрямовано на розвиток проєктів за чотирма напрямками розвитку регіону, 30% площ буде надаватися в оренду за пільговою ставкою для культурних, освітніх та урбаністичних ініціатив.

Наразі імпакт-інвесторами «Промприлад. Реновація» стали 409 приватних інвесторів, які спільно з компаніями-інвесторами вклали коштів на загальну суму понад 5 млн дол. США.

Для невеликих громад можливим напрямом залучення імпакт-інвестицій можуть бути об'єкти відновлюваної енергетики, зокрема сонячної. Прикладом може слугувати м. Славутич, де реалізується проєкт «Сонячне місто», який буде сонячні електростанції на муніципальних дахах (будинки культури «Енергетик», будинок побутового обслуговування «Люкс», торговельний центр «Мінськ»). В основі проєкту — об'єднання невеликих інвестицій від звичайних громадян, що надає можливість реалізовувати ініціативи в енергетиці попри те, що зазвичай проєкти у цій галузі вимагають значних капіталовкладень.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 5.

Запропонуйте об'єкти вашої громади, на базі яких можна розвивати проєкти для залучення імпакт-інвестицій. Визначте переваги, які отримають інвестори та ваша громада завдяки залученню інвестицій впливу.



ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:

- ▶ Імпакт-інвестування — новітня фінансова стратегія. Режим доступу: <https://promprylad.ua/ua/impact-investing-undp/>
- ▶ «Сонячне місто» будує сонячні електростанції на муніципальних дахах Славутича, щоб заробляти на продажі електроенергії за «зеленим тарифом». Стати співвласником цієї електростанції може кожен охочий. Режим доступу: <https://solartown.com.ua/about/#about>

⁶⁵ <https://promprylad.ua/wp-content/uploads/2019/10/Promprylad.Renovation-Invest-present-03.10.19ukr.pdf>

⁶⁶ <https://probono.org.ua/promprylad>



5.

**ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ
ПІДХІД ДО МОБІЛІЗАЦІЇ
ГРОМАДИ**

Важливість мобілізації громади для її подальшого розвитку не викликає сумнівів. Це підтверджено численними прикладами в громадах на сході України, діяльність яких підтримується Програмою ООН із відновлення та розбудови миру⁶⁷. Програма спрямована на зміцнення громадської безпеки та соціальної згуртованості, підтримку відбудови економіки постраждалих від конфлікту громад і реалізацію реформ децентралізації влади та охорони здоров'я на підконтрольних уряду України територіях Донецької та Луганської областей.

Сенс мобілізації громади полягає у залученні всіх доступних ресурсів до вирішення її проблем⁶⁸, зокрема ресурсів місцевого бізнесу. Як показує досвід організації процесу залучення приватного сектору до розвитку постконфліктних громад на сході України⁶⁹, ресурси місцевого бізнесу не використовуються повною мірою. З одного боку, представники органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства не знають, як донести до місцевого бізнесу переваги його участі у вирішенні проблем громади, з іншого — бізнес побоюється взаємодіяти із владою через негативний досвід попередніх комунікацій.

Показовим у залученні бізнесу до розвитку громади є висловлювання С. Агаджанян, членкині робочої групи із громадської безпеки та соціальної згуртованості (робоча група) в м. Дружківка Донецької області: *«Сьогодні РГГБ — це прямий вихід громадських організацій на владу і чиновників, в тому числі, «топ-менеджерів» нашого міста. По цьому можна зрозуміти, в якому напрямі місто розвивається, а також дієво вплинути на цей процес... У цій групі бракує представників бізнесу, малого та середнього, у цій групі. Вони також могли би взяти участь у співфінансуванні місцевих ініціатив. Потрібно подумати, як їх залучити...»⁷⁰.*

У такому контексті важливо вибрати найбільш прийнятний спосіб взаємодії між громадою і місцевим бізнесом.



67 <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/recovery-and-peacebuilding.html>

68 <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/community-mobilization-guidebook.html>

69 <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/un-rpp-research-local-sector-to-boost-local-development.html>

70 <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/community-mobilization-guidebook.html>

5.1. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ МОБІЛІЗАЦІЇ ГРОМАДИ

Серед окреслених в Розділі 4 способів залучення приватного сектору до розвитку громади дедалі частіше робиться наголос на соціальному підприємництві як ефективному інструменті вирішення соціальних та екологічних проблем із використанням бізнес-інновацій.

Важливість розвитку соціального підприємництва в громадах підтверджено висновками Національного інституту стратегічних досліджень у контексті завдань реінтеграції непідконтрольних уряду України територій Донецької та Луганської областей: «Використання підприємницьких підходів для вирішення соціальних проблем забезпечує усталення тенденцій розвитку господарства на постраждалих територіях та дозволяє заощаджувати кошти державного та місцевого бюджетів для вирішення інших нагальних питань»⁷¹.

Соціальні підприємства можуть задовольнити ті потреби членів громади, які недофінансуються з боку держави й ігноруються комерційним бізнесом через низьку прибутковість. На думку дослідників Національного інституту стратегічних досліджень, «значним внутрішнім ресурсом розвитку соціального підприємництва на сході України можуть стати ті категорії населення, які найбільше постраждали від конфлікту» (див. *Додаток 3*)⁷².

На вирішення соціальних та екологічних проблем із застосуванням державних інструментів та методів потрібно значно більших ресурсів, ніж коли це робить приватний сектор. Порівняно з державою приватний сектор здатний запропонувати інноваційні способи вирішення проблеми, може оптимізувати більшість бізнес-процесів і раціональніше використовує фінансові, людські та інші ресурси.

Порівняно з класично державними або чисто комерційними підходами до вирішення проблем соціальне підприємництво дозволяє значно скоротити бюджетні видатки та навіть забезпечує реінвестування отриманого прибутку для досягнення своєї соціальної мети. Для громади це вигідно як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

У доповнення до економії бюджетних коштів для розв'язання соціальних проблем розвиток соціального підприємництва покращує рівень згуртованості, взаємодії та довіри в громаді. Часто соціальні підприємці спонукають задуматися представників звичайного бізнесу про своє корпоративне громадянство або відповідальність перед суспільством.

Окрім працевлаштування вразливих категорій громадян, соціальні підприємства є генераторами прибутку, який спрямовується на досягнення соціальних/екологічних цілей, а також вони виробляють товари/надають послуги важливого соціального/екологічного призначення.

В Україні найчастіше соціальним підприємництвом займаються громадські об'єднання (непідприємницькі товариства) з організаційно-правовою формою у вигляді громадської організації чи громадської спілки. Особливості та переваги здійснення підприємницької діяльності неприбутковими організаціями подано в *Додатку 4*.

71 <http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111Zapiska-Hodgson-Sots-pdprimnitstvo-zatverdzhene-4cef0.pdf>

72 Там же.

5.2. ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ГРОМАДИ ЩОДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Як підтверджує досвід іноземних країн та кращі практики окремих вітчизняних громад, прагнення громади розвивати соціальне підприємництво підкріплюється відповідною політикою. Наголос насамперед робиться на таких пріоритетах, реалізація яких якнайшвидше дозволить використовувати інструменти соціального підприємництва для вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем у громадах, зокрема:

- здійснення промоції соціального підприємництва в суспільстві як інструмента вирішення соціальних та екологічних проблем;
- розбудова нормативно-правового поля для розвитку соціального підприємництва;
- забезпечення доступу до стабільного фінансування для соціальних підприємств;
- забезпечення доступу до ринків для соціальних підприємств;
- надання бізнес-послуг із розвитку соціального бізнесу;
- підтримка досліджень у секторі соціального підприємництва.

При формуванні пріоритетів політики щодо розвитку соціального підприємництва в громаді також важливо врахувати відповідні державні та регіональні стратегічні документи, а також наміри міжнародних організацій та донорів, які надають технічну допомогу Україні.

Суть пріоритетів розвитку соціального підприємництва на державному, регіональному та місцевому рівнях розкрито в Білій книзі «Розвиток соціального підприємництва в Україні»⁷³. Її розроблення ґрунтувалося на опрацюванні концептуальних засад і кращих практик розвитку соціального підприємництва в демократичних країнах, які межують з Україною та/або мають значну українську діаспору, успішний досвід розвитку соціального підприємництва, схожу історію перебування у складі імперій та досвід збройних конфліктів в новітній період.



Просування позитивного ставлення до соціального підприємництва в суспільстві є одним із найперших та найважливіших кроків з боку громади в напрямі заохочення його розвитку. Ключовою діяльністю при цьому є залучення молодих талантів до сектору соціального підприємництва завдяки освітнім та просвітницьким програмам у школах, закладах професійно-технічної та вищої освіти: включення соціального підприємництва в освітні програми; реалізація ініціатив для молодих людей в царині соціальної економіки; інтеграція молодих людей у соціальні підприємства.

Наступним важливим кроком для промоції соціального підприємництва є його інтеграція до місцевих та регіональних стратегій розвитку. Зважаючи на відсутність в Україні документів державної політики, які б комплексно визначали концептуальні засади, пріоритети та стратегічні напрями розвитку соціального підприємництва як інструмента для вирішення соціальних та екологічних проблем у суспільстві, є потреба у підготовці та затвердженні таких документів на місцевому рівні. Для прикладу, можна використати Програму розвитку соціального підприємництва Вінницької територіальної громади⁷⁴.

73 <https://drive.google.com/file/d/1Q1Hn9ud0kJEUJXduGNTbVZHIH9HcWi7/view>

74 <https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2020/№2230%2022-05-2020.pdf#search=Програма%20розвитку%20соціального%20підприємництва%20Вінницької%20міської%20ТГ%20на%202020%202022%20роки>

Забезпечення стабільного фінансування діяльності соціальних підприємств є одним із важливих напрямів державної політики. Підтримка доступу до ринку насамперед стосується залучення соціальних підприємств до публічних закупівель. Соціальні підприємства можуть отримувати фінансування за рахунок держави, зокрема, у вигляді соціального контракування (прямі договори; договори, укладені внаслідок тендерних процедур); гранти; субсидії⁷⁵.

Залежно від життєвого циклу бізнесу суб'єкти соціального підприємництва для свого розвитку потребують відповідних бізнес-послуг. Частина з цих послуг за своєю суттю збігається з бізнес-послугами, яких потребує комерційний бізнес. Водночас є й унікальні послуги, яких потребують соціальні підприємці з урахуванням їхньої соціальної місії. Надання послуг з розвитку бізнесу для соціальних підприємців важливо забезпечити в місцях здійснення ними підприємницької діяльності та з використанням наявної бізнес-інфраструктури (центри розвитку підприємництва, торгово-промислові палати, ЦНАПи тощо). Орієнтовний перелік консалтингових послуг для соціальних підприємств на різних стадіях їхнього розвитку подано в Додатку 7.

Особливу увагу слід звернути на можливість отримання онлайн-послуг з розвитку бізнесу. Це відповідає вимогам підприємців щодо отримання послуг в будь-який зручний час та створює умови для дотримання карантинних обмежень, спричинених пандеміями (COVID-19) або іншими викликами сучасного світу.

Для сприяння розвитку соціального підприємництва місцевим громадам доцільно ініціювати дослідження сектору соціального підприємництва на базі державних дослідницьких інституцій — Національного інституту стратегічних досліджень⁷⁶ та Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України»⁷⁷. Це дозволить отримати обґрунтовані рекомендації щодо використання інструментів соціального підприємництва для вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем у громадах.

У Таблиці 6 подані орієнтовні заходи по кожному із пріоритетів розвитку соціального підприємництва в громаді, які можуть бути використані органами місцевого самоврядування, організаціями громадянського суспільства та представниками бізнесу при застосуванні підприємницького підходу для мобілізації громади.

Таблиця 6. Пріоритети розвитку соціального підприємництва в громаді

Пріоритети	Заходи
Здійснення промоції соціального підприємництва в суспільстві як інструмента вирішення соціальних та екологічних проблем	<ul style="list-style-type: none"> • Сприяння включенню освітнього компоненту «Соціальне підприємництво» в освітні програми на основі Державного стандарту загальної середньої освіти відповідного рівня⁷⁸; • Сприяння включенню навчального модуля «Соціальне підприємництво» в зміст професійно-технічного навчання⁷⁹;

75 A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015 — <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

76 <https://niss.gov.ua>

77 <http://ief.org.ua>

78 <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/navchalni-programi>

79 <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/derzhavni-standarti-navchalni-plani-ta-programi>

Пріоритети	Заходи
Здійснення промоції соціального підприємництва в суспільстві як інструмента вирішення соціальних та екологічних проблем	<ul style="list-style-type: none"> • Сприяння запровадженню окремої спеціалізації «Соціальне підприємництво» в закладах вищої освіти⁸⁰; • Інтеграція пріоритетів та заходів з розвитку соціального підприємництва в прогностичні та програмні документи соціально-економічного розвитку територіальних громад⁸¹; • Включення ініціатив з розвитку соціального підприємництва до цільових програм підтримки молоді⁸²; • Започаткування місцевої номінації «Кращий соціальний підприємець року»; • Популяризація кращих практик розвитку соціального підприємництва та соціальних підприємців регіональними засобами Національної суспільної телерадіокомпанії України; • Відзначення Міжнародного дня соціальних підприємств (третій четвер листопада в рамках Міжнародного тижня підприємництва)⁸³.
Розбудова нормативно-правового поля для розвитку соціального підприємництва на місцевому рівні	<ul style="list-style-type: none"> • Інтеграція складника «Розвиток соціального підприємництва» до Стратегії розвитку громади; • Інтеграція складника «Розвиток соціального підприємництва» до місцевої програми розвитку малого та середнього підприємництва; • Розроблення та схвалення місцевої програми розвитку соціального підприємництва.
Забезпечення доступу до стабільного фінансування для соціальних підприємств	<ul style="list-style-type: none"> • Інтеграція до регіональних та місцевих програм розвитку малого та середнього підприємництва/соціального підприємництва компенсаторних фінансових механізмів для проєктів соціальних підприємств (повна або часткова компенсація тіла кредиту та/чи процентної ставки, гарантування застави, компенсація орендної ставки тощо); • Забезпечення фінансування проєктів соціального підприємництва в рамках місцевих програм громадського бюджету/бюджету участі.
Забезпечення доступу до ринків для соціальних підприємств	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення соціальних підприємств до виконання соціального замовлення відповідно до Закону України «Про соціальні послуги»⁸⁴.
Надання бізнес-послуг із розвитку соціального бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • Запровадження індивідуального навчання та консультаційної підтримки соціальних підприємців із використанням можливостей онлайн-платформи «Дія. Бізнес».

80 <https://mon.gov.ua/ua/news/u-mezhah-kozhnoyi-specialnosti-chi-specializaciyi-vish-mozhe-stvoryuvati-yak-odnu-tak-i-dekilka-osvitnih-program-rozysnennya-mon>

81 <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

82 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2016-n#Text>

83 <https://www.genglobal.org/gew>

84 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

5.3. ПОКРАЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТА СПРИЯННЯ (ФАСИЛІТАЦІЯ) ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ НА ОСНОВІ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ В ГРОМАДІ

Більшість постконфліктних громад на сході України мають досить обмежений досвід належного вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем. Місцеві бюджети не завжди мають достатні фінансові ресурси для цього, бракує також управлінського досвіду. Нечисельні місцеві підприємці не вбачають можливості отримання прибутку паралельно з розв'язанням соціальних чи екологічних проблем. При цьому окремі українські громади вже застосовують кращі практики традиційного підприємництва для вирішення соціальних проблем, досягнення сталих соціальних змін.

Для покращення спроможності громади щодо залучення приватного сектору до реалізації проєктів на основі спільної цінності доцільно проводити відповідні тренінгові заходи за участю представників місцевого бізнесу, організацій громадянського суспільства та органів місцевого самоврядування. Це можуть бути сформовані команди для кожного проєкту окремо у складі 3-7 осіб. Тренінги мають бути адаптовані до проведення онлайн з урахування можливих карантинних обмежень, як це трапилось упродовж 2020-2021 років внаслідок COVID-19. Приклад орієнтовної Програми вебінару «Як залучити приватний сектор до розвитку громади на основі концепції спільної цінності» для представників громад Донецької та Луганської областей, що постраждали від збройного конфлікту на сході України, подано в [Додатку 6](#).

Окрім участі в тренінгових заходах, соціальному підприємництву можна навчитися, відвідавши успішні соціальні підприємства. До складу групи учасників візиту доцільно включити посадовців місцевого самоврядування, які за це відповідають, підприємців, ініціатива яких дозволить досягти сталих соціальних змін в громаді, представників громадянського суспільства, які можуть прискорити соціальні зміни в громаді. Лише формування триєдиної навчальної групи дозволяє досягти певних світоглядних змін у своїй громаді після навчального візиту. У приймаючій громаді, де успішно діє соціальне підприємство, доцільно відвідувати всіх стейкхолдерів (владу, бізнес, громадські організації), які тією чи іншою мірою визначають успіх чи невдачу соціального підприємства. Навчальний візит дозволяє навчатися за принципом рівний-рівному. Це є одним із найбільш дієвих способів отримання знань та навичок, який реально працює. Концепція навчального візиту подана в [Додатку 7](#).

Зважаючи на досить обмежений досвід представників місцевих громад у підготовці та реалізації проєктів на основі спільної цінності, важливою є наставницька підтримка (менторінг) проєктних команд, яку на початковому етапі можна забезпечити шляхом залучення кваліфікованих зовнішніх експертів.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 6.

Окресліть перелік соціальних та екологічних проблем у Вашій громаді, розв'язання яких можливе завдяки діяльності соціальних підприємств.

5.4. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПІТЧИНГУ ПРОЄКТІВ НА ОСНОВІ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

Пітчінг є передостаннім етапом у процесі вирішення соціальної/екологічної проблеми в громаді шляхом реалізації проєкту на основі спільної цінності для всіх його учасників. Проведення пітчінгу передбачає презентацію проєкту перед членами пітчінгової панелі, відповіді на запитання стосовно деталей проєкту і, як результат, отримання фінансування та/чи порад для його реалізації.

Організація пітчінгу полягає в підготовці презентації проєкту та визначенні аудиторії, якій буде презентовано проєкт. Метою пітчінгу для команди проєкту є донесення послугу, який переконає визначену аудиторію діяти. Метою членів пітчінгової панелі є проведення оцінки того, чи презентована ідея проєкту варта їхніх ресурсів.

Членами пітчінгової панелі можуть бути інвестори, донори, акселератори, споживачі, партнери або члени команди проєкту.

Щоб презентувати проєкт, потрібно підготувати посил (історію) та викласти її у вигляді інтерактивної презентації до 15 слайдів зі стислим викладом головних пунктів бізнес-плану тривалістю від 3 до 10 хвилин.

Якщо презентація відбуватиметься наживо, слайди допоможуть її візуалізувати. В іншому випадку, презентація донесе послугу щодо проєкту до потенційного інвестора.

Щоб цього досягти посил повинен:

- містити зосереджену та перевірену ідею;
- мати логічний розвиток;
- мати посилання, що ґрунтуються на фактах;
- уникати повторів;
- засвідчувати знання своєї аудиторії.

За результатами аналізу підходів провідних експертів до презентації проєкту на пітчінг сесії можна виділити основні вимоги до презентації (див. Додаток 8), які знайшли своє відображення в Таблиці 7.

Таблиця 7. Зміст презентації для пітчінгу

Розділи презентації для пітчінгу	Наповнення розділів
Цільова аудиторія та її проблеми:	Хто є цільовою аудиторією вашого продукту? Не потрібно розписувати до дрібниць, але ви її маєте знати чітко. Характеристики цільової аудиторії вашого продукту та його проблеми.
Вирішення проблеми цільової аудиторії:	Як ви збираєтесь вирішити проблему? Що це буде?
Чому ваш продукт? Чому ви?	Чому саме ваш продукт має шанс стати успішним?

Розділи презентації для пітчінгу	Наповнення розділів
Ринок:	Який він? На якому ринку буде ваш продукт? Який відсоток ринку можете взяти ви зі своїм продуктом? Порахуйте кількісний об'єм ринку і передбачте його розвиток на 3-5 років.
Ваші конкуренти:	Хто є вашими конкурентами? Вірогідність їх відсутності майже нульова.
Унікальна торговельна перевага:	Чому ваш продукт унікальний? Дізнайтеся про це шляхом аналізу наявних на ринку ціннісних пропозицій, спитайте у своєї цільової аудиторії, партнерів, а також проаналізуйте характеристики свого продукту.
Бізнес-модель:	Як ви будете заробляти гроші?
Команда:	Люди — наше все! 5 перших працівників є ключовими. Це ті люди, які або завалять проєкт, або дадуть йому життя. Досвід членів команди і роль кожного у створенні продукту.
Фінансування:	Скільки вам треба і на що? Знайте до останньої цифри, на що підуть ці гроші. Коли інвестор дає свої гроші, він має розуміти, на що вони будуть витрачені.

Окрему увагу слід приділити формулюванню, яке описує цінність продукту. Зазвичай використовують такий формат:

«Для _____ (цільовий споживач), який _____ (твердження щодо проблеми або потреби), Наша (назва продукції/послуги) є (категорія продукції), яка (твердження щодо користі)».



Як **ПРИКЛАД**, наведемо формулювання цінності продукту за проєктом «Виготовлення екопосуду із пшеничних висівків» Новгородської громади:

«Для екологічно свідомих споживачів, які дбають про зменшення відходів та захист довкілля, наша біологічна продукція, зроблена з пшеничних висівків, є інновацією у посуді, яка забезпечує безпечну, природну та здатну до біологічного розкладення альтернативу одноразовому посуду».

Під час та після проведення презентації проєкту потрібно бути готовим дати відповіді на запитання членів пітчінгової панелі.

Орієнтовний перелік запитань може стосуватися вашого товару чи послуги, ринкових можливостей, конкуренції, ризиків, інтелектуальної власності, фінансів тощо, зокрема:

- Чим займається ваш бізнес і що в цьому унікального?
- Який ваш цільовий ринок?
- Хто захоче придбати цей продукт?
- Наскільки великим є ваш цільовий ринок і які обсяги ринку ви плануєте освоїти?
- Чому ваш бізнес має високий потенціал для зростання?
- Що саме робить вас найкращою людиною для розвитку цього бізнесу?
- Розкажіть нам про свій попередній досвід, професійні вміння та навички тощо?
- Хто є основними конкурентами для вашого бізнесу?
- Що дає вашому бізнесу конкурентну перевагу?
- Які переваги мають ваші конкуренти перед вами?
- Як ваш бізнес планує вивести свою продукцію чи послуги на ринок? Чи передбачали ви це в бюджеті? Якщо так, то який бюджет?
- Що ви вважаєте основними ризиками для бізнесу?
- Чи могли б ви описати одну чи дві особливості щодо обслуговування своїх клієнтів, які відрізнятимуть ваш бізнес від конкурентів?
- Які обсяги фінансів ви намагаєтесь залучити, і на що ці кошти будуть використані?
- Якими є ваші заплановані обсяги продажів на 1-й, 2-й та 3-й роки діяльності?
- Яка ваша очікувана норма прибутку?
- Якими є типові умови розрахунків для вашого бізнесу? тощо

Організатори пітчінгової сесії для проєктів на основі спільної цінності мають розробити пітчінгову документацію як для організації власне процесу пітчінгу, так і для отримання форми зворотного зв'язку від членів пітчінгової панелі. Зокрема, форму зворотного зв'язку для членів пітчінгової панелі (див. Таблицю 8).

Таблиця 8. Форма для зворотного зв'язку для членів пітчінгової панелі

№	Назва проєкту	Коментар члена пітчінгової панелі/ запропонований аналог для проєкту	Найменування рекомендованого інвестора/донора, якщо проєкт не відповідає пріоритету для фінансування

ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:

▶ Навчальний курс Британської Ради «Є ідея? Втілюй! Проєктний дизайн для соціальних ініціатив» <https://vumonline.ua/course/do-you-have-an-idea-embodiy/>



ВИСНОВКИ

Підприємницький підхід до мобілізації громад набуває дедалі більшої ваги в Україні, особливо на сході, де збройний конфлікт кардинально змінив життя і бракує новітніх інструментів та ресурсів для відновлення і розвитку територій.

Досвід свідчить, що успіх бізнесу та суспільний добробут тісно пов'язані між собою. Успіх підприємців важко уявити без здорових та освічених працівників, а процвітаючу громаду — без конкурентоспроможних бізнесів, які створюють добробут у громаді та сплачують податки.

Дедалі частіше бізнеси стають корпоративними громадянами та готові створювати спільну цінність у громаді з урахуванням інтересів суспільства. Водночас підприємці очікують, що інші учасники процесу розвитку громади, насамперед органи місцевого самоврядування, переосмислять свої підходи до взаємодії з бізнесом для вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем у громаді.

Створення спільної цінності в сучасній громаді важко уявити без впровадження Цілей сталого розвитку, які ґрунтуються на сталих бізнес-моделях: спільне споживання, ощадливе виробництво та послуги, циркулярна економіка, великі дані та машинне навчання, а також соціальне підприємництво.

Реалізація в громаді проєктів на основі спільної цінності для всіх заінтересованих сторін потребує інвестицій. Наразі дедалі більшої популярності набувають інвестиції впливу (імпакт-інвестування), які здійснюють міжнародні організації, приватні інвестиційні фонди, бізнеси та звичайні громадяни. Імпакт-інвестори, окрім фінансової віддачі, прагнуть досягти соціального та/чи екологічного впливу в громаді.

Розглянуті в цьому посібнику новітні інструменти мобілізації громади із використанням підприємницького підходу набувають особливої цінності для об'єднання зусиль органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та звичайних громадян у постконфліктних громадах на сході України заради належного вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем.



ДОДАТКИ

Додаток 1.

ПРОЕКТИ НА ОСНОВІ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ/ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ У ГРОМАДІ

Складники взаємодії	Бачення			
	Приватний сектор	Новгородська селищна рада	Громадська організація «Студія громадських жіночих ініціатив»	Узгоджене бачення/ спільна цінність
СМТ НОВГОРОДСЬКЕ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: «ВИГОТОВЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТОГО ОДНОРАЗОВОГО ПОСУДУ ІЗ ПШЕНИЧНИХ ВИСІВОК»				
Соціальна/ екологічна проблема в громаді	Неможливість реалізації підприємницької ініціативи в громаді через брак людських та фінансових ресурсів	Відсутність робочих місць та низька інвестиційна привабливість смт Новгородське у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення»	Брак підприємницьких ініціатив та ефективних бізнес-моделей для підприємницької діяльності у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення»	Відсутність робочих місць, низька інвестиційна привабливість, брак підприємницьких ініціатив та ефективних бізнес-моделей для підприємницької діяльності в смт Новгородське у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення»
Оцінка важливості проблеми для громади	Висока	Висока	Висока	Висока
Наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні) для розв'язання проблеми	Підприємницька ініціатива, залучення фінансування	Передача в оренду приміщення для організації виробництва, організаційно-правова та інформаційна підтримка проекту	Залучення фінансування, екологічно чиста технологія, управління проектом	Приміщення для організації виробництва, екологічно чиста технологія, управління, фінансування, команда проекту
Організаційне забезпечення вирішення проблеми (менеджмент)	Створення команди проекту	Створення команди проекту	Створення команди проекту для управління соціальним підприємством	Створення команди проекту для управління соціальним підприємством на базі ГО «Студія громадських жіночих ініціатив»

Складники взаємодії	Бачення			
	Приватний сектор	Новгородська селищна рада	Громадська організація «Студія громадських жіночих ініціатив»	Узгоджене бачення/спільна цінність
Способи взаємодії та вирішення спірних питань у разі їх виникнення	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини
Документальне оформлення співпраці	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю
Індикатори вимірювання ходу та результатів вирішення проблеми	Започатковане виробництво	Приміщення надано в оренду, покращено інвестиційну привабливість смт Новгородське та рівень згуртованості в громаді	Запропонована стала бізнес-модель спрацювала, з'явився ще один успішний кейс реалізації підприємницької ініціативи в умовах близькості до «лінії зіткнення», як приклад для інших	Створено стале виробництво екологічно безпечного одноразового посуду із пшеничних висівок, створено 5 нових робочих місць, покращено згуртованість в громаді та інвестиційну привабливість смт Новгородське
Канали висвітлення ходу та результатів розв'язання проблеми	Соціальні мережі	Вебсайт ВЦА, регіональні ЗМІ	Вебсайт та сторінка ГО в соцмережах	Регіональні ЗМІ, вебсайт ВЦА, вебсайт і сторінки в соцмережах
Способи розв'язання проблеми	Створення підприємства по виготовленню одноразового посуду із місцевої сировини	Створення нових робочих місць для працевлаштування економічно вразливих мешканців громади, покращення згуртованості в громаді	Започаткування соціального підприємництва як сталого бізнесу із виготовлення екологічно чистого одноразового посуду для працевлаштування жінок	Створення соціального підприємства для виготовлення екологічно чистого одноразового посуду із пшеничних висівок для працевлаштування економічно вразливих груп населення
СМТ НОВГОРОДСЬКЕ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: «ВИГОТОВЛЕННЯ КРАФТОВОГО КВАСУ "НЬЮ-ЙОРКСЬКИЙ"»				
Соціальна/екологічна проблема в громаді	Неможливість реалізації підприємницької ініціативи в громаді через брак людських та фінансових ресурсів	Відсутність робочих місць та низька інвестиційна привабливість смт Новгородське у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення»	Брак підприємницьких ініціатив та ефективних бізнес-моделей для підприємницької діяльності у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення»	Відсутність робочих місць, низька інвестиційна привабливість, брак підприємницьких ініціатив та ефективних бізнес-моделей для підприємницької діяльності в смт Новгородське у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення»

Складники взаємодії	Бачення			
	Приватний сектор	Новгородська селищна рада	Громадська організація «Студія громадських жіночих ініціатив»	Узгоджене бачення/спільна цінність
Оцінка важливості проблеми для громади	Висока	Висока	Висока	Висока
Способи розв'язання проблеми	Створення підприємства по виготовленню квасу	Створення нових робочих місць для працевлаштування економічно вразливих мешканців громади, покращення згуртованості в громаді	Започаткування соціального підприємництва як сталого бізнесу із виготовлення крафтового квасу «Нью-Йоркський» для працевлаштування економічно вразливих категорій населення	Створення соціального підприємства для виготовлення крафтового квасу «Нью-Йоркський» для представників економічно вразливих груп населення
Наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні) для розв'язання проблеми	Підприємницька ініціатива, залучення фінансування	Передача в оренду приміщення для організації виробництва, організаційно-правова та інформаційна підтримка проєкту	Залучення фінансування, управління проєктом та підбір персоналу	Приміщення для організації виробництва, фінансування, команда проєкту
Організаційне забезпечення вирішення проблеми (менеджмент)	Створення команди проєкту	Створення команди проєкту	Створення команди проєкту для управління соціальним підприємством	Створення команди проєкту для управління соціальним підприємством на базі ГО «Студія громадських жіночих ініціатив»
Способи взаємодії та вирішення спірних питань у разі їх виникнення	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини
Документальне оформлення співпраці	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю
Індикатори вимірювання ходу та результатів вирішення проблеми	Започатковане виробництво	Приміщення надано в оренду, покращено інвестиційну привабливість смт Новгородське та рівень згуртованості в громаді	Запропонована стала бізнес-модель спрацювала, з'явився успішний кейс реалізації підприємницької ініціативи в умовах близькості до «лінії зіткнення», як приклад для інших	Створено крафтове виробництво квасу «Нью-Йоркський», створено 7 нових робочих місць, покращено згуртованість в громаді та інвестиційну привабливість смт Новгородське
Канали висвітлення ходу та результатів розв'язання проблеми	Соціальні мережі	Вебсайт ВЦА, регіональні ЗМІ	Вебсайт та сторінка ГО в соцмережах	Регіональні ЗМІ, вебсайт ВЦА, вебсайт і сторінки в соцмережах

Складники взаємодії	Бачення			
	Приватний сектор	Новгородська селищна рада	Громадська організація «Студія громадських жіночих ініціатив»	Узгоджене бачення/спільна цінність
М. ДРУЖКІВКА ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: «ВИГОТОВЛЕННЯ КРАФТОВИХ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ "ДРУЖНЯ ПАСТА"»				
Соціальна/екологічна проблема в громаді	Відсутність досвіду реалізації соціально орієнтованих бізнес-проектів у громаді	Брак соціально орієнтованих бізнес-ініціатив, спрямованих на вирішення соціальних та екологічних проблем у громаді, низький рівень соціальної мобілізації підприємців	Обмежені можливості для генерації фінансових ресурсів на соціальні проекти в громаді	Відсутність досвіду розвитку соціального підприємництва для генерації прибутку та спрямування його на розв'язання нагальних соціальних та екологічних проблем у громаді
Оцінка важливості проблеми для громади	Висока	Висока	Висока	Висока
Способи розв'язання проблеми	Створення соціального підприємства для крафтового виробництва макаронних виробів «Дружня паста» із направленням частини прибутку на соціальні цілі	Створення соціального підприємства як пілотного проекту із соціальної мобілізації місцевих підприємців	Започаткування соціального підприємництва як генератора прибутків для реалізації соціальних проектів у громаді	Створення соціального підприємства для крафтового виробництва макаронних виробів «Дружня паста» із направленням частини прибутку на соціальні цілі, що покращить рівень соціальної мобілізації місцевого бізнесу
Наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні) для розв'язання проблеми	Підприємницька ініціатива, залучення фінансування	Передача в оренду приміщення для організації виробництва, організаційно-правова й інформаційна підтримка проекту	Залучення фінансування, управління проектом та підбір персоналу	Приміщення для організації виробництва, фінансування, команда проекту
Організаційне забезпечення вирішення проблеми (менеджмент)	Створення команди проекту	Створення команди проекту	Створення команди проекту для управління соціальним підприємством	Створення команди проекту для управління соціальним підприємством на базі ФОП С. Пронкін
Способи взаємодії та вирішення спірних питань у разі їх виникнення	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини
Документальне оформлення співпраці	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю






Складники взаємодії	Бачення			
	Приватний сектор	Новгородська селищна рада	Громадська організація «Студія громадських жіночих ініціатив»	Узгоджене бачення/спільна цінність
Індикатори вимірювання ходу та результатів вирішення проблеми	Започатковане виробництво	Приміщення надано в оренду, з'явився успішний кейс із соціальної мобілізації місцевого бізнесу	Запропонована бізнес-модель спрацювала, з'явився успішний кейс реалізації підприємницької ініціативи в умовах близькості до «лінії зіткнення», як приклад для інших	Створено соціальне підприємство для крафтового виробництва макаронних виробів «Дружня паста» із направленням частини прибутку на соціальні цілі, що покращить рівень соціальної мобілізації місцевого бізнесу
Канали висвітлення ходу та результатів розв'язання проблеми	Соціальні мережі	Вебсайт ВЦА, регіональні ЗМІ	Вебсайт і сторінка ГО в соцмережах	Регіональні ЗМІ, вебсайт ВЦА, вебсайт і сторінки в соцмережах
М. ЩАСТЯ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ: «СТВОРЕННЯ ОРГАНІЧНОЇ ТЕПЛИЦІ»				
Соціальна/екологічна проблема в громаді	Відсутність пропозиції органічної овочевої продукції унеможливує здорове харчування для тих, хто цього потребує в м. Щасті та регіоні	Занедбане тепличне господарство є небезпечним та непривабливим об'єктом у місті, який знижує рівень громадської безпеки та інвестиційний імідж м. Щастя	Брак підприємницьких ініціатив та сталих бізнес-моделей для підприємницької діяльності поглиблюють складну соціально-економічну ситуацію в м. Щастя	Відсутність робочих місць, низька інвестиційна привабливість, брак підприємницьких ініціатив та сталих бізнес-моделей для підприємницької діяльності в м. Щастя у зв'язку з близькістю до «лінії зіткнення», екологічне забруднення ставків-охолоджувачів ТЕЦ
Оцінка важливості проблеми для громади	Висока	Висока	Висока	Висока
Способи розв'язання проблеми	Реконструкція старих теплиць для започаткування органічного вирощування овочів та іншої рослинної продукції	Реконструкція занедбаного тепличного господарства для забезпечення екологічно чистою овочевою продукцією мешканців міста, ліквідації джерела громадської небезпеки, покращення інвестиційної привабливості міста та створення нових робочих місць	Відновлення роботи теплиць на основі сталої бізнес-моделі	Створення органічних теплиць шляхом реконструкції занедбаного тепличного господарства для забезпечення екологічно чистою овочевою продукцією та працевлаштування мешканців міста та регіону, покращення рівня громадської безпеки та інвестиційної привабливості м. Щастя

Складники взаємодії	Бачення			
	Приватний сектор	Новгородська селищна рада	Громадська організація «Студія громадських жіночих ініціатив»	Узгоджене бачення/спільна цінність
Наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні) для розв'язання проблеми	Підприємницька ініціатива, залучення фінансування, управління проектом	Передача в оренду тепличного господарства, організаційно-правова та інформаційна підтримка проекту	Залучення фінансування, поширення досвіду	Підприємницька ініціатива, залучення фінансування, управління проектом
Організаційне забезпечення вирішення проблеми (менеджмент)	Створення команди проекту для здійснення соціального підприємництва	Створення команди проекту	Започаткування соціального підприємництва	Створення команди проекту для здійснення соціального підприємництва на чолі з ФОП О. Балабановим
Способи взаємодії та вирішення спірних питань у разі їх виникнення	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини	Наради, перемовини
Документальне оформлення співпраці	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю	Меморандум про співпрацю
Індикатори вимірювання ходу та результатів вирішення проблеми	Налагоджено вирощування органічної продукції та її збут в м. Щастя та регіоні	Теплиці передані в оренду та реконструйовані, ліквідовано джерело громадської небезпеки, покращено інвестиційну привабливість м. Щастя та рівень згуртованості в громаді	Запропонована стала бізнес-модель на основі соціального підприємства спрацювала, з'явився ще один успішний кейс реалізації підприємницької ініціативи в умовах близькості до «лінії зіткнення», як приклад для інших	Створено органічне тепличне господарство як соціальне підприємство для забезпечення екологічно чистою овочевою продукцією, створено 5 нових робочих місць, покращено громадську безпеку та інвестиційну привабливість м. Щастя
Канали висвітлення ходу та результатів розв'язання проблеми	Сторінки в соціальних мережах	Вебсайт ВЦА, регіональні ЗМІ	Вебсайт і сторінка агенції в соцмережах	Регіональні ЗМІ, вебсайт ВЦА, вебсайт і сторінки в соцмережах

Додаток 2.

МАТРИЦЯ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СТАЛІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Цілі сталого розвитку з локалізацією	Спільне споживання	Ощадливе виробництво та послуги (LEAN)	Циркулярна (кругова) економіка	Великі дані та машинне навчання	Соціальне підприємство
 Ціль 1: Подолання бідності					
 Ціль 2. Подолання голоду					
 Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя					
 Ціль 4. Якісна освіта					
 Ціль 5. Гендерна рівність					
 Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови					
 Ціль 7. Доступна та чиста енергія					
 Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання					
 Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура					
 Ціль 10. Скорочення нерівності					

Цілі сталого розвитку з локалізацією	Спільне споживання	Ощадливе виробництво та послуги (LEAN)	Циркулярна (кругова) економіка	Великі дані та машинне навчання	Соціальне підприємство
 <p>11 СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСТ І ГРОМАД Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад</p>					
 <p>12 ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ ТА ВИРОБНИЦТВО Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво</p>					
 <p>13 ПОМ'ЯКШЕННЯ НАСЛІДКІВ ЗМІНИ КЛІМАТУ Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату</p>					
 <p>14 ЗБЕРЕЖЕННЯ МОРСЬКИХ РЕСУРСІВ Ціль 14. Збереження морських ресурсів</p>					
 <p>15 ЗАХИСТ ЕКОСИСТЕМ СУШІ Ціль 15. Захист екосистем суші</p>					
 <p>16 МИР, СПРАВЕДЛИВІСТЬ ТА СИЛЬНІ ІНСТИТУТИ Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути</p>					
 <p>17 ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку</p>					

Додаток 3.

СПОЖИВАЧІ ПРОДУКЦІЇ, РОБІТ, ПОСЛУГ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СХОДІ УКРАЇНИ⁸⁵

Категорії громадян	Характеристика категорії	Спектр можливих послуг соціальних підприємств	Роль бізнес-організації, мета співучасті
Люди з інвалідністю	Кількість людей з інвалідністю станом на січень 2021 року в Україні складає понад 2,7 млн осіб, або майже 6% від загальної кількості населення, в т.ч. в Донецькій та Луганській областях — понад 210 тис. осіб ⁸⁶ .	Працевлаштування людей з інвалідністю. У США працюють 29% громадян, що мають порушення здоров'я, у Великобританії — 40 %, Італії — 55 %, Швеції — 60 %*, Китаї — 80 %. У Донецькій та Луганській областях — 4%.	Фінансування у рамках колективної соціальної відповідальності. Завдяки залученню до праці таких громадян можна отримати як економічні, так і соціальні ефекти, зростає їх платоспроможність, вони інтегруються у суспільство, саморозвиваються.
Ветерани АТО/ООС	За даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на лютий 2021 року в Україні зареєстровано понад 405 тис. учасників АТО/ООС.	Реабілітація, працевлаштування, перекваліфікація, навчання, психологічна допомога.	Фінансування у рамках колективної соціальної відповідальності. Консультування з юридичних, фінансових питань, навчання.
Внутрішньо переміщені особи	За даними Міністерства соціальної політики, станом на липень 2021 року кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні становить 1,47 млн, в тому числі в Донецькій та Луганській областях — майже 799 тис., або 54% ⁸⁷ .	Реабілітація, працевлаштування, перекваліфікація, навчання, психологічна допомога.	Фінансування у рамках колективної соціальної відповідальності. Консультування з юридичних, фінансових питань, навчання.

⁸⁵ Складено за https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-01/111Zapiska-Hodgson-Sots-p_dpri_mnitstvo-zatverdzhene-4cef0.pdf

⁸⁶ За даними Державної служби статистики України: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publzhahist_u.htm

⁸⁷ <https://www.msp.gov.ua/news/20309.html>

Додаток 4.

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМ⁸⁸

Згідно з положеннями ст. 1 Закону України від 22 березня 2012 року № 4572-VI «Про громадські об'єднання»⁸⁹ (далі — Закон № 4572), громадське об'єднання — це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів.

За організаційно-правовою формою громадське об'єднання утворюється як громадська організація або громадська спілка. Якщо засновниками та членами (учасниками) громадського об'єднання є фізичні особи, то таке громадське об'єднання вважається громадською організацією. У разі, коли засновниками громадського об'єднання є юридичні особи приватного права, членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи, то таке громадське об'єднання є громадською спілкою.

Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи є непідприємницьким товариством, основною метою якого не є одержання прибутку.

Згідно з п. 2 ч. 2 ст. 21 Закону № 4572, для здійснення своєї мети (цілей) громадське об'єднання має право здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню.

Відповідно до п. 1 ст. 24 Закону № 4572, громадське об'єднання зі статусом юридичної особи для виконання статутної мети (цілей) має право володіти, користуватися і розпоряджатися коштами та іншим майном, яке відповідно до закону передане такому громадському об'єднанню його членами (учасниками) або державою, набуте як членські внески, пожертвуване громадянами, підприємствами, установами й організаціями, набуте в результаті підприємницької діяльності такого об'єднання, підприємницької діяльності створених ним юридичних осіб (товариств, підприємств), а також майном, придбаним за рахунок власних коштів, тимчасово наданим у користування (крім розпорядження) чи на інших підставах, не заборонених законом.

Одним із принципів діяльності громадських об'єднань є відсутність майнового інтересу: члени (учасники) громадського об'єднання не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями. Доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника) громадського об'єднання, його посадових осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні заходи) (п. 6 ст. 3 Закону № 4572).

Тобто громадська організація має право вести підприємницьку діяльність та отримувати дохід від неї. Проте такий дохід не може бути розподілений між засновниками та членами громадської організації, а має бути спрямований виключно на досягнення мети громадської організації.

⁸⁸ <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/8724>

⁸⁹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>

Отже, якщо непідприємницька організація є громадським об'єднанням, утвореним з урахуванням вимог Закону № 4572, така організація може скористатися правом для отримання статусу неприбуткової організації відповідно до положень пп. 133.1.1 п. 133.1 ст. 133 Податкового кодексу України⁹⁰ (далі — Кодекс) за умови, що метою її діяльності не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій.

Підпунктом 133.1.1 п. 133.1 ст. 133 Кодексу встановлено, що не є платниками податку на прибуток:

- 1) бюджетні установи;
- 2) громадські об'єднання, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди, метою яких не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій.

З метою оподаткування центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику, веде реєстр всіх установ та організацій, які зазначені у підпунктах 1 та 2 цього підпункту.

Такі установи та організації не є платниками податку на прибуток лише після їх внесення до Реєстру неприбуткових організацій та установ контролюючими органами в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику.

Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування неприбуткових організацій»⁹¹ від 17.07.2015 р. № 652 встановлено, що Порядок ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення та виключення неприбуткових підприємств, установ та організацій з Реєстру визначає Кабінет Міністрів України.

При цьому до затвердження Кабінетом Міністрів України такого Порядку діє Положення про Реєстр неприбуткових установ та організацій, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 24.01.2013 р. № 37⁹².

⁹⁰ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

⁹¹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/652-19#Text>

⁹² <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0267-13#Text>

Додаток 5.

ПРИКЛАД ПОРЯДКУ ДЕННОГО ТА АНКЕТИ ОЦІНЮВАННЯ СЕМІНАРУ «ЯК ЗАЛУЧИТИ ПРИВАТНИЙ СЕКТОР ДО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ»

ВЕБІНАР

«ЯК ЗАЛУЧИТИ ПРИВАТНИЙ СЕКТОР ДО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ»

Дата	Час	Тема
День 1	10:00-10:30	Сесія 1. Знайомство. Очікування учасників. Огляд програми тренінгу. Принципи роботи.
	10:30-11:30	Сесія 2. Цілі сталого розвитку. Спільна цінність та колективний вплив у громаді. Корпоративне громадянство. Вплив COVID-19 на формування спільних цінностей у громадах
	11:30-11:50	Перерва
	11:50-13:10	Сесія 3. Як визначити спільну цінність для заінтересованих сторін, бенефіціарів та партнерів проєкту. Складники взаємодії для вирішення соціальних/екологічних проблем у громаді
	13:10-13:20	Домашнє завдання: Визначення спільного бачення при розробленні та реалізації проєктів за участю приватного сектору
День 2	14:00-15:30	Сесія 4. Моделі залучення приватного сектору до розвитку громади (корпоративна соціальна відповідальність; соціальне підприємництво; імпакт-інвестування; кооператив)
	15:30-16:00	Перерва
	16:00-17:30	Сесія 5. Інтерактивна презентація- дискусія: «Досвід канадських громад співпраці з бізнесом на основі концепції спільної цінності»
	17:30-17:40	Домашнє завдання: Як запланувати досягнення Цілей сталого розвитку в різних моделях залучення приватного сектору до розвитку громади
День 3	10:00-11:30	Сесія 6. Робота в п'яти групах: «Створення канви спільної цінності в громаді»
	11:30-11:50	Перерва
	11:50-13:00	Сесія 7. Інтерактивна презентація-дискусія: «Вітчизняний досвід створення та розвитку кооперативів — роль спільної цінності»
	13:00-14:00	Перерва
	14:00-15:30	Сесія 8. Інтерактивна презентація-дискусія: «Спільна цінність як основа успіху кооперативного руху "Мондрагон", Іспанія»
	15:30-16:00	Підбиття підсумків

АНКЕТА ОЦІНЮВАННЯ ВЕБІНАРУ

Назва заходу:

«ЯК ЗАЛУЧИТИ ПРИВАТНИЙ СЕКТОР ДО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ»

Шановні учасники!

З метою покращення якості навчальних заходів ПРООН просимо Вас взяти участь в опитуванні за результатами участі у тренінгу «ЯК ЗАЛУЧИТИ ПРИВАТНИЙ СЕКТОР ДО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ».

Щиро дякуємо за заповнену анкету!

1. Наскільки корисними для Вас були такі теми тренінгу?

Тема	1. Дуже корисна	2. Корисна	3. Посередня	4. Не корисна
Сесія 1. Знайомство. Очікування учасників. Огляд програми тренінгу. Принципи роботи.				
Сесія 2. Спільна цінність та колективний вплив у громаді. Корпоративне громадянство. Вплив COVID-19 на формування спільних цінностей у громадах				
Сесія 3. Як визначити спільну цінність для заінтересованих сторін, бенефіціарів та партнерів проекту. Складники взаємодії для вирішення соціальних/екологічних проблем у громаді				
Сесія 4. Моделі залучення приватного сектору до розвитку громади (корпоративна соціальна відповідальність; соціальне підприємництво; імпакт-інвестування; кооператив)				
Сесія 5. Інтерактивна презентація-дискусія: «Досвід канадських громад щодо співпраці з бізнесом на основі спільної концепції спільної цінності»				
Сесія 6. Робота в групах: «Створення канви спільної цінності в громаді»				
Сесія 7. Інтерактивна презентація-дискусія: «Вітчизняний досвід створення та розвитку кооперативів — роль спільної цінності»				
Сесія 8. Інтерактивна презентація-дискусія: «Спільна цінність як основа успіху кооперативного руху «Мондрагон», Іспанія»				

2. Яким, на Ваш погляд, був рівень презентацій та подачі навчальних матеріалів?

1. Дуже хорошим	2. Хорошим	3. Посереднім	4. Поганим	5. Дуже поганим

3. Наскільки корисною для Вас була робота в групах?

Тема	1. Дуже корисна	2. Корисна	3. Посередня	4. Не корисна
Робота в групах: «Створення канви спільної цінності в громаді»				

4. Чи покращилися Ваші знання та навички за підсумками участі у тренінгу?

1. Значно покращилися	2. Покращилися	3. Не дуже покращилися	4. Не покращилися

5. Яким чином Ви плануєте застосовувати набуті на тренінгу знання і вміння?

6. Яким, на Ваш погляд, був рівень організації заходу?

Тема	1. Дуже високим	2. Високим	3. Посереднім	4. Низьким	5. Дуже низьким
Звук					
Відео					

7. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать

Чоловік	
Жінка	

8. Ваші коментарі та побажання

Дякуємо за співпрацю!

Додаток 6.

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стадії розвитку соціального підприємства	Орієнтовний перелік консалтингових послуг
Задум	<ul style="list-style-type: none"> • Розкриття вітчизняних та зарубіжних кейсів із соціального підприємництва; • Визначення переліку найважливіших для громади соціальних та екологічних проблем, які можуть бути вирішені з використанням інструментів соціального підприємництва; • Визначення цільових вразливих груп населення, які можуть бути залучені до діяльності соціальних підприємств; • Аналіз попиту на продукцію (товари, послуги) соціальних підприємств; • Визначення ніш для розвитку соціального підприємництва; • Пошук партнерів серед місцевих органів влади, громадських організацій та бізнесу для реалізації проєктів на основі концепції спільної цінності для громади тощо.
Стартап/початківець	<ul style="list-style-type: none"> • Вибір організаційно-правової форми для соціального підприємництва; Досягнення соціального ефекту в результаті підприємницької діяльності; • Оформлення ідеї соціального підприємництва та підготовка бізнес-плану; • Оподаткування, бухгалтерський облік, особливості менеджменту у соціальному підприємстві; • Пошук джерел для початкового фінансування; • Розроблення проєктів на отримання грантів; • Створення та розвиток мережі контактів тощо.
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетингова та рекламна підтримка; • Розширення ринків збуту для соціальних підприємств; • Пошук та отримання інвестицій впливу та кредитів з низькою процентною ставкою; • Управління людськими ресурсами, зокрема, із вразливих груп населення; • Розширення мережі комунікацій із ключовими заінтересованими сторонами тощо.
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення обізнаності споживачів про соціальні цілі соціальних підприємств; • Аудит діяльності соціальних підприємств; • Налагодження міжнародної співпраці; • Вимірювання соціального впливу від діяльності соціальних підприємств; • Залучення інвестицій впливу тощо.
Стагнація, вихід з ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз причин затухання бізнесу; • Узагальнення та передача напрацьованого досвіду; • Перепрофілювання діяльності соціальних підприємств; • Розподіл майна та інших ресурсів після припинення діяльності соціальних підприємств тощо.

Додаток 7.

КОНЦЕПЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ВІЗИТУ ІЗ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ОРІЄНТОВНА ПРОГРАМА ВІЗИТУ

КОНЦЕПЦІЯ

навчального візиту із соціального підприємництва

Обґрунтування:

Більшість постраждалих від конфлікту громад на сході України мають досить обмежений досвід належного вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем. Місцеві бюджети не завжди мають достатні фінансові ресурси для цього, бракує також управлінського досвіду. Нечисельні місцеві підприємці не вбачають можливості отримання прибутку паралельно з розв'язанням соціальних проблем. При цьому деякі українські громади застосовують кращі практики традиційного підприємництва для вирішення соціальних проблем, досягнення сталих соціальних змін.

Соціальному підприємництву можна навчитися, відвідавши успішні соціальні підприємства. Вчити потрібно посадовців місцевого самоврядування, які за це відповідають. Вчити потрібно підприємців, ініціатива яких дозволить досягти сталих соціальних змін у громаді. Вчити потрібно представників громадянського суспільства, які можуть прискорити соціальні зміни в громаді. Представники цих категорій мають сформувати групу учасників туру. Вже лише формування триєдиної навчальної групи дозволяє досягти певних світоглядних змін, що активні члени громади мають об'єднуватися для забезпечення її розвитку.

У приймаючій громаді, де успішно діє соціальне підприємство, доцільно відвідувати всіх стейкхолдерів (владу, бізнес, громадські організації), які тією чи іншою мірою визначають успіх чи невдачу соціального підприємства. Навчальний візит дозволяє навчатися за принципом рівний-рівному. Це один із найдієвіших способів отримання знань та навичок, який реально працює.

Деякі інновативні практики соціального підприємництва в Україні:

ІВАНО-ФРАНКІВСЬК:

«Тепле Місто» — платформа для реалізації ініціатив та синергії між ними.

Місія: створення нових можливостей для самореалізації жителів Івано-Франківська задля досягнення високого рівня якості життя в місті через більшу спроможність, довіру та амбітність. Цінності: відкритість, проактивність, гідність, теплота. Сім основних напрямів, у яких «Тепле Місто» реалізує свої проєкти і надає гранти: прогресивна освіта, сучасне мистецтво, міський простір, розвиток прогресивного підприємництва, стала мобільність, екологія та енергоефективність, спорт.

ЛЬВІВ:

«Горіховий дім» — це підприємство, головною місією якого є подолання бідності засобами соціального підприємництва. «Горіховий дім» включає два компоненти: бізнес-складову (пекарня, їдальня, кейтеринг-послуги) та соціальну складову (фінансування Центру для жінок, які потрапили у важкі життєві обставини; працевлаштування вразливих груп населення Львова; надання харчування безхатченкам).

КИЇВ:

Піцерія «Pizza Veterano — це соціальний підприємницький проєкт, який допомагає учасникам бойових дій на сході України адаптуватися до мирного життя. 10% від прибутку «Pizza Veterano» перераховує на потреби учасників збройного конфлікту та їхніх сімей. Для учасників бойових дій існує бонусна система та знижки. Також відвідувачі піцерії можуть оплатити піцу для військових, які перебувають на лікуванні в госпіталях чи в залах очікування на вокзалах. Значна частка працюючих — ветерани АТО.

БЕРДЯНСЬК:

Перше Антикафе Бердянська «ЧАС Є!» — відкритий творчий простір, призначений для культурного відпочинку, зустрічей, роботи та проведення дозвілля. Частина коштів, які надходять до закладу, витрачаються на фінансування соціальних проєктів.

ВІННИЦЯ:

Вінницький міжрегіональний центр професійної реабілітації інвалідів «Поділля» — один із 15 спеціальних закладів професійної реабілітації людей з інвалідністю в Україні, створений для вирішення проблеми професійної освіти і працевлаштування людей з інвалідністю.

ПОЛТАВА:

Громадська спілка «Соціальне підприємство «Навчально-виробничий центр» — один із напрямів роботи благодійної організації «Світло надії», метою якого є соціальна адаптація людей, що опинилися у складних життєвих обставинах: безхатченків, осіб, що звільнилися із місць позбавлення волі, наркозалежних, а також тих, хто проходить пробацію.

СЛАВУТА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ:

Мета проєкту — перетворення Парку Сангушків у «простір культури, відпочинку та розвитку»: трансформація занедбаного міського Парку у сучасну культурно-комунікативну платформу, майданчик для спілкування, навчання, розвитку, обміну ідеями та впровадження проєктів.

План дій щодо організації навчального візиту:

- дослідження відповідних кращих практик в Україні;
- здійснення попередніх візитів до об'єктів відвідування;
- розроблення тематичних навчальних та оціночних матеріалів, робочого щоденника;
- формування власне програми туру;
- відбір учасників (влада, бізнес, організації громадянського суспільства);
- логістика (транспорт, харчування та розміщення)
- проведення установчої та підсумкової сесій;
- модерування зустрічей;
- підготовка підсумкового звіту з рекомендаціями;
- висвітлення результатів візиту.

Додаток 8.

ВИМОГИ ДО ПРЕЗЕНТАЦІЇ ДЛЯ ПІТЧИНГУ ПРОЄКТУ

Вимоги до слайдів	Провідні експерти з питань пітчінгу					
	500 Sturtups ⁹³	Guy Kawasaki ⁹⁴	Sequoia Capital ⁹⁵	NextView Ventures ⁹⁶	Crowdfunder ⁹⁷	Airbnb Pitch Desk ⁹⁸
Кількість слайдів	11	10	11	15+	12	13
Резюме				✓		
Проблема	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Рішення/Ціннісна пропозиція	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Оцінка ринку/ Чому зараз?			✓	✓	✓	✓
Продукт	✓		✓			✓
Розмір ринку	✓		✓	✓		✓
Бізнес-модель	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Унікальність	✓	✓		✓		✓
Конкуренція	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Конкурентна перевага	✓					✓
Маркетинговий план/ Вихід на ринок	✓			✓	✓	✓
Команда засновників	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Правління/Радники			✓	✓		
Згуртованість та потужність команди	✓	✓		✓	✓	
Відгуки преси/ Рекомендації споживачів				✓		✓
Залучення фінансів	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Фінансування/ використання залучених коштів		✓	✓	✓	✓	

93 <https://500.co>

94 <https://guykawasaki.com>

95 <https://www.sequoiacap.com>

96 <https://nextviewventures.com>

97 <https://www.crowdfunder.co.uk>

98 <https://pitchdeckexamples.com/startups/airbnb-pitch-deck>

ДЛЯ НОТАТОК

A series of horizontal dashed lines spanning the width of the page, intended for taking notes. There are 18 such lines, evenly spaced vertically.

