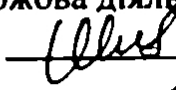
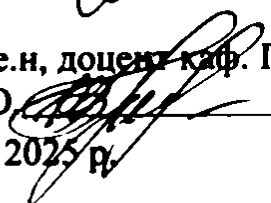


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

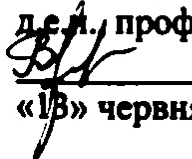
Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Шикула Ю.К. 

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Григорук І.О. 
«10» червня 2025 р.

Рецензент: д. е. н., професор, зав. каф.
менеджменту, маркетингу та економіки ВНТУ
Карачина Н.П. 
«12» червня 2025р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., проф.
 Боковець В.В.
«13» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ 2025

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Боковець В.В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Шиколі Юрію Костянтиновичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Проблеми та перспективи створення соціального підприємства

керівник роботи Григорук Ірина Олександрівна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Термін подання студентом роботи: 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, фінансова звітність Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України, законодавчо-нормативні акти з питань соціального підприємства.

3. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи створення соціального підприємства.

2. Аналіз сучасного стану розвитку соціального підприємства в Україні.

3. Пропозиції і рекомендації щодо створення соціального підприємства

4. Перелік ілюстративного матеріалу: (перерахувати назви таблиць і рисунків)

Рис. – Співвідношення понять «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство».

Рис. – Організаційна структура Вінницької Обласної Організації Товариства Червоного Хреста України.

Рис. – Організаційна структура соціального кафе «Горнятко добра» на базі ВОО ТЧХУ.

Рис. – Структурна бізнес-модель соціального кафе «Горнятко добра».

Табл. – Організаційно-правова характеристика Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України.

Табл. – Динаміка показників фонду оплати праці та рівня середньомісячної оплати праці в організації протягом 2022-2024 років.

Табл. – Основні фінансові показники діяльності Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України, 2022-2024 рр.

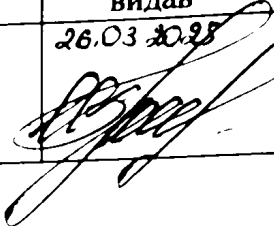
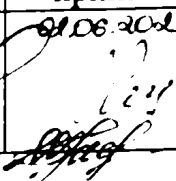
Табл. – Фінансові індикатори Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України, 2022-2024 рр., %.

Табл. – Витрати на впровадження соціального кафе «Горнятко добра».

Табл. – Графік організаційної структури соціального кафе «Горнятко добра».

Табл. – Список потрібного обладнання для соціального кафе «Горнятко добра».

5. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Григорук І.О., доцент кафедри ПЛМ	26.03.2025 	01.06.2025 

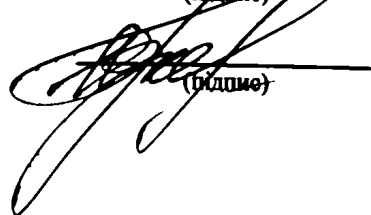
6. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	викон.
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	викон.
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	викон.
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	викон.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	викон.
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	викон.
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	викон.

Здобувач

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Шикула Ю.К.

Григорук І.О.

АНОТАЦІЯ

Шикула Ю.К. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Проблеми та перспективи створення соціального підприємства».

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглядається економічна суть соціального підприємства, його основні принципи, переваги та перспективи розвитку в Україні. Проаналізовано сучасний стан розвитку соціального підприємства. Встановлено, що соціальне підприємництво впливає на розвиток економіки та підвищення якості життя населення, розроблено проект соціального підприємництва з метою збереження та популяризації благодійних фондів, а саме соціального кафе при Вінницькій обласній організації товариства Червоного Хреста України, яке може слугувати як бізнес-модель для реалізації схожих проектів у інших локальних громадах.

Ключові слова: соціальне підприємство, бізнес-модель, бізнес-план, конкурентоспроможність, продуктивність, економіка.

ANNOTATION

Shykula Y.K. Bachelor's qualification work on the topic: "Problems and prospects of creating a social enterprise".

The bachelor's qualification work considers the economic essence of a social enterprise, its main principles, advantages and prospects for development in Ukraine. The current state of development of social enterprise is analyzed. It was established that social entrepreneurship affects the development of the economy and improving the quality of life of the population, a social entrepreneurship project was developed to preserve and popularize charitable funds, namely the social cafe at the Vinnytsia Regional Organization of the Red Cross Society of Ukraine, which can serve as a business model for the implementation of similar projects in other local communities.

Keywords: social enterprise, business model, business plan, competitiveness, productivity, economy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, основні принципи, переваги та перспективи розвитку соціального підприємства	6
1.2 Роль соціального підприємництва у військовій економіці	14
1.3 Методичні підходи до створення бізнес-моделі соціального підприємства	17
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ	24
2.1 Загальна характеристика Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України	24
2.2 Аналіз фінансового стану благодійних фондів	29
2.3 Оцінка діючих проектів із соціального підприємництва	35
3 ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1 Розробка концептуального рішення соціального кафе	47
3.2 Бізнес-модель соціального кафе	53
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	75
Додаток Б (довідковий). Фінансова звітність підприємства	76
Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал.	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення соціальної нерівності, зростання рівня бідності та наслідків повномасштабної війни в Україні, питання пошуку нових інструментів вирішення суспільно значущих проблем набуває особливої актуальності. Традиційні моделі державного управління та діяльності благодійних організацій не завжди спроможні оперативно реагувати на виклики часу, тоді як соціальне підприємництво виступає інноваційною формою поєднання економічної активності з вирішенням соціальних, екологічних або гуманітарних завдань.

Соціальне підприємництво передбачає створення бізнесу, який має подвійний фокус: забезпечення фінансової життєздатності через реалізацію товарів чи послуг, а також досягнення конкретної соціальної мети. На відміну від класичного підприємництва, що орієнтується переважно на прибуток, соціальні підприємства прагнуть створювати соціальний вплив, одночасно залишаючись самодостатніми та конкурентоспроможними суб'єктами ринку. Саме така модель дає змогу комплексно реагувати на нагальні потреби суспільства, зокрема у період кризових явищ.

Особливо актуальною тема соціального підприємництва є для України, яка перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених повномасштабною війною, економічними труднощами, демографічними змінами та високим рівнем вразливості окремих категорій населення. У таких умовах соціальні підприємства можуть стати ефективним інструментом відновлення локальних економік, надання підтримки внутрішньо переміщеним особам, ветеранам, людям з інвалідністю, безробітним та іншим соціально незахищеним групам.

Нині в Україні спостерігається зростання інтересу до соціального підприємництва як з боку громадськості, так і з боку держави, міжнародних партнерів та донорських організацій. Прийняття концептуальних документів,

розвиток навчальних програм, впровадження грантових проєктів, а також активна участь міжнародних організацій свідчать про поступову інституціоналізацію цього явища. Проте, попри очевидний потенціал, соціальне підприємництво в Україні стикається з низкою проблем: нечітке правове регулювання, відсутність пільгового оподаткування, обмежений доступ до фінансування, недостатній рівень підприємницьких компетенцій у соціальній сфері тощо.

З огляду на це, дослідження перспектив і проблем розвитку соціального підприємництва в Україні є не лише актуальним, а й ****необхідним для формування нових підходів до соціально орієнтованої економіки****. Такий аналіз дозволить окреслити бар'єри на шляху розвитку соціального бізнесу, визначити успішні практики та запропонувати механізми підтримки, які відповідають реаліям та потребам українського суспільства.

Актуальність теми зумовлюється також тим, що соціальне підприємництво створює нову парадигму взаємодії між громадянським суспільством, державою та бізнесом, в якій соціальний ефект розглядається як невід'ємна частина сталого розвитку. Це важливо не лише у контексті сучасної соціальної політики, а й у контексті євроінтеграційного курсу України, де принципи соціальної відповідальності та інклюзивного економічного зростання займають провідне місце.

Таким чином, вивчення сучасного стану соціального підприємництва, його ролі в українському суспільстві, виявлення основних проблем і пошук ефективних стратегій розвитку — є ключовими завданнями даного дослідження. Це дозволить не лише поглибити наукове розуміння цього феномену, а й запропонувати практичні рішення для реалізації соціальних ініціатив на базі сталих підприємницьких моделей.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад перспектив та проблем створення соціального підприємства, а також розробка його бізнес-моделі на прикладі створення соціального кафе «Горнятко Добра».

Згідно визначеної мети, в роботі були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність, основні принципи, переваги та перспективи розвитку соціального підприємства;
- дослідити роль соціального підприємництва у військовій економіці;
- вивчити методичні підходи до створення бізнес-моделі соціального підприємства;
- надати загальну характеристику Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України;
- проаналізувати фінансовий стан благодійних фондів;
- оцінити діючі проекти із соціального підприємництва;
- розробити концептуальне рішення соціального кафе;
- побудувати бізнес-модель соціального кафе.

Об’єкт дослідження – створення соціального підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти, методи і механізми створення соціального підприємства.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано **методи**: системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ; теоретичні та емпіричні методи дослідження, засновані на аналізі офіційних даних реальних матеріалів і статистичних показників діяльності ФОП Коваль Р.А., а також використовувалися так загальнонаукові методи як методи аналізу та синтезу, методи статистичної обробки даних (порівняння, структури, динаміки), табличні та графічні методи.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати проведених досліджень апробовані автором на 2 конференціях: Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні, м. Вінниця, 2025 р.; IX науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції», м. Вінниця, 2025 р.

Публікації. За результатами бакалаврської кваліфікаційної роботи опубліковано 1 наукову працю у науковому періодичному виданні та 2 тези за результатами конференцій.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, основні принципи, переваги та перспективи розвитку соціального підприємства

Ще донедавна вважалося, що поєднання соціальної місії з підприємницькою діяльністю є малореальним. Однак на практиці суспільство віднайшло ефективну форму такого поєднання — соціальне підприємство.

Визначальною рисою, що відрізняє соціальне підприємство від традиційного, є мета створення бізнесу: якщо у класичному випадку йдеться про отримання прибутку, то у соціальному — про вирішення актуальних суспільних проблем. Поєднавши ці два підходи, благодійні фонди здатні не лише зберегти свою діяльність, а й напряду фінансувати соціальні ініціативи, спрямовуючи частину доходів на допомогу нужденним.

Часто поняття «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство» ототожнюють, проте це не зовсім вірно. Дані поняття пов'язані, але не тотожні.

Соціальне підприємництво — це процес або підхід, явище, ідея, стратегія ведення бізнесу з соціальною метою.

У центрі поняття «соціального підприємництва» — завжди стоять люди, які створюють бізнес, щоби вирішити соціальну проблему.

Соціальне підприємництво є більш широким поняттям, ніж соціальне підприємство, що включає мислення, моделі, інновації, нові підходи. Так, у час війни соціальне підприємництво стало засобом підтримки постраждалих спільнот

Соціальне підприємство — це конкретна організація або бізнес, створена юридична або фактична структура, яка працює за принципами соціального підприємництва. Має прибуткову діяльність, але спрямовує значну частину

прибутку на вирішення соціальних завдань. Наприклад: кафе, де працюють люди з інвалідністю, і дохід іде на реабілітацію воїнів.



Рисунок 1.1 – Співвідношення понять «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство»

Як видно з рис. 1.1., соціальне підприємництво — це ідеологія і метод, в результаті якого створюється соціальне підприємство — реалізована форма цієї ідеології в конкретному бізнесі. Тобто, соціальне підприємництво є ширшим поняттям, що охоплює ідею, підхід та процес, тоді як соціальне підприємство — це практична реалізація цього підходу в конкретному суб’єкті господарювання.

Таким чином, можемо надати визначення поняття соціальне підприємництво та соціальне підприємство.

Соціальне підприємництво — це система підприємницької діяльності, спрямована на вирішення суспільно важливих проблем шляхом впровадження інноваційних бізнес-моделей. Його головна мета — не максимізація прибутку, а створення соціальної цінності.

Соціальне підприємництво — це сучасна бізнес-модель, яка поєднує отримання прибутку з прагненням розв'язати важливі соціальні або екологічні проблеми. Це такий тип підприємництва, де прибуткова діяльність гармонійно поєднується з реалізацією соціальної місії: частина прибутку спрямовується на підтримку громадських ініціатив або вирішення суспільно важливих питань [1].

Соціальне підприємство — це конкретна організація або бізнес-структура, яка діє на основі принципів соціального підприємництва: здійснює прибуткову господарську діяльність, але значну частину доходу спрямовує на реалізацію соціальної місії.

Основні засади соціального підприємництва передбачають поєднання бізнес-підходів із соціальним фокусом, а також розробку інновацій для ефективного реагування на соціальні виклики. У діяльності соціального підприємства можуть брати участь представники різних сфер: приватного бізнесу, державного сектору, благодійних організацій, фондів, неурядових та інших господарських структур [2].

Оскільки соціальні підприємства мають подвійну мету — економічну та соціальну — їх діяльність суттєво відрізняється від традиційного комерційного бізнесу. Наприклад, вони можуть ініціювати проекти для підтримки місцевих громад, зменшення негативного впливу на довкілля або покращення умов життя вразливих груп населення.

Серед ключових переваг соціального підприємництва варто відзначити створення позитивного суспільного впливу, підвищення обізнаності про соціальні проблеми та їх вирішення, а також відкриття нових ринкових можливостей. На відміну від класичних благодійних організацій, соціальні підприємства використовують ринкові інструменти, що дозволяє їм ефективніше реагувати на соціальні виклики [3].

Втім, соціальні підприємства стикаються з низкою складнощів. Зокрема, їм доводиться постійно шукати баланс між прибутковістю та соціальними цілями. Також складнощі виникають із залученням інвесторів, адже не всі з них зацікавлені у

соціальной складовій діяльності, на відміну від традиційного бізнесу. Крім того, ще не вироблено уніфікованих критеріїв оцінки соціального впливу, що створює додаткові виклики для функціонування таких підприємств.

Успішний розвиток соціального підприємництва потребує сприятливого економічного та соціального середовища. З боку держави важливою є підтримка у вигляді пільгового оподаткування, фінансування, а також запровадження програм, які сприятимуть поширенню соціального підприємництва та його інтеграції у національну економіку [4].

Не менш важливою є підтримка з боку бізнес-спільноти: приватні компанії можуть ставати партнерами соціальних підприємств, надаючи їм доступ до ресурсів, знань, логістичних або фінансових інструментів. Крім того, саме бізнес може виступати джерелом соціальних інвестицій, сприяючи масштабуванню та стабільному розвитку таких ініціатив.

Однією з форм підтримки соціального підприємництва є соціальне імпакт-інвестування — інвестування, яке має на меті не лише фінансову віддачу, а й суспільну користь. Сучасні імпакт-інвестори готові приймати нижчі прибутки, аби підтримати підприємства, що вирішують нагальні соціальні проблеми.

Проте для сталого розвитку соціального підприємництва недостатньо лише фінансової підтримки — не менш важливою є просвітницька робота. Необхідно формувати розуміння значущості соціальних ініціатив у суспільстві, змінювати споживчі звички на користь соціально відповідального бізнесу, а також інвестувати в освіту та професійну підготовку майбутніх соціальних підприємців.

Загалом, соціальне підприємництво має значний потенціал як інструмент покращення добробуту громади, вирішення соціальних проблем і побудови нових економічних моделей. Воно поєднує ринкову ефективність із суспільно корисною метою, створюючи умови для сталого розвитку та інновацій.

Отже, розвиток соціального підприємництва потребує всебічної підтримки з боку держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також формування сприятливого фінансового, правового та освітнього середовища.

Благодійні фонди, у тому числі ті, що мають намір розвивати соціальні підприємства, можуть зіштовхнутися з низкою труднощів:

- фінансові труднощі — зокрема, нестача стабільного фінансування, складність у плануванні бюджету, прозорості витрат та підтримці фінансової стійкості;
- неефективність програм — слабе планування, реалізація чи моніторинг програм можуть підірвати довіру громадськості;
- неналежне управління ресурсами — складності з набором волонтерів, командою, збором коштів чи логістикою;
- законодавчі обмеження — обмеження в податковій політиці, механізмах збору коштів чи розподілі ресурсів;
- втрати довіри та репутації — зниження рівня довіри з боку донорів через непрозорість, етичні проблеми або слабку комунікацію.

Щоб подолати ці виклики, благодійним організаціям слід вдаватися до стратегічного планування, впроваджувати стандарти прозорості, моніторингу та звітності, а також активніше розвивати партнерства з іншими учасниками сектору. Економічна оцінка діяльності та постійне вдосконалення внутрішніх процесів також відіграють важливу роль у досягненні довготривалої ефективності та реалізації соціальної місії.

Господарська діяльність благодійного фонду має вагоме значення та потенціал, оскільки спрямована на підтримку суспільно важливих ініціатив у таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, соціальна підтримка, культура тощо. У складному секторі благодійності розвиток соціального підприємництва відкриває нові можливості як для економічного, так і для соціального ефекту. Завдяки такому підходу можна більш раціонально використовувати наявні ресурси, залучати нових

партнерів і створювати передумови для втілення соціальних проєктів [5].

Соціальні підприємства можуть стати джерелом стабільних фінансових надходжень для благодійних організацій, сприяти розширенню напрямів діяльності, а також залученню фахівців та волонтерів до реалізації соціальних програм. Крім того, така модель здатна активізувати розвиток місцевого підприємництва, ініціюючи нові форми співпраці між державними, приватними та неурядовими структурами.

Однією з переваг впровадження соціального підприємництва у благодійний сектор є можливість залучення додаткового фінансування через соціально відповідальні інвестиції, меценатську підтримку та партнерські зв'язки з представниками інших сфер економіки. Тобто благодійні фонди, створюючи власні соціальні підприємства, можуть реалізовувати свої цілі не лише завдяки пожертвам, а й шляхом використання комерційних інструментів.

Процес створення таких підприємств передбачає попередній аналіз потреб громади, формування ефективної бізнес-моделі, визначення потенційних джерел фінансування, а також розбудову систем управління. Це потребує стратегічного підходу, чіткого планування та регулярного моніторингу реалізації проєктів. Крім того, важливо враховувати ризики та застосовувати інструменти оцінки ефективності для забезпечення довготривалої стійкості ініціатив [2].

При розробці стратегії розвитку соціального підприємництва необхідно орієнтуватися на конкретні соціальні потреби спільноти, виділяти ключові напрямки, у яких фонд може бути корисним, і шукати можливості для співпраці з різними суб'єктами економіки та громадянського суспільства. Такий підхід дає змогу ефективно розпоряджатися ресурсами, залучати інвестиції та партнерів для розширення сфери впливу соціальних ініціатив.

У контексті сучасних викликів соціальне підприємництво в межах благодійного фонду може стати потужним інструментом формування сильного громадянського суспільства, сприяти вирішенню соціальних проблем, підвищенню

рівня добробуту населення та зміцненню локальної сталості. Така діяльність також є важливою складовою соціально-економічної політики, яка забезпечує рівність можливостей для різних груп населення.

Розвиток соціального підприємництва може відбуватися за підтримки у вигляді консультацій, наставництва, фінансування проєктів, а також організації масових подій, публічних кампаній і заходів зі збору коштів. Особливо цінним є залучення спонсорів і партнерів, які можуть зробити внесок у реалізацію соціальних ідей.

У багатьох країнах спостерігається державна та недержавна підтримка розвитку соціального підприємництва через створення законодавчих основ, податкових пільг та фінансових стимулів для бізнесів з соціальною місією. Це формує сприятливі умови для розвитку, особливо малого й середнього соціального бізнесу, розширює спектр соціальних послуг і забезпечує створення нових робочих місць.

Україна також має значний потенціал для інтеграції соціального підприємництва у діяльність благодійних фондів та громадських організацій. Потреби у таких сферах, як освіта, медицина, соціальний захист і культура, вимагають інноваційних і сталих рішень, які можуть забезпечувати соціальні підприємства [4]. Формами підтримки можуть бути розробка бізнес-планів, проведення тренінгів, консультаційна допомога, а також встановлення зв'язків з бізнесом і залучення інвесторів.

Водночас важливо популяризувати ідеї соціального підприємництва**, формувати позитивне сприйняття цього підходу з боку громадськості, держави та бізнесу. Це може здійснюватися через інформаційні кампанії, обговорення, обмін досвідом із зарубіжними організаціями, які вже мають успішні моделі соціального підприємництва.

Наприклад, 1001 Fontaines – французьке соціальне підприємство, яке має на меті поширювати технологію очищення води по всьому світу. Допомагаючи малому

підприємництву на місці та інформуючи про технології очищення води, можна отримати чисту питну воду за дуже низькою ціною. Також це підприємство хоче навчати людей правилам заощадження води. 1001 Fontaines планує за 5 років надати доступ до питної води 1 мільйону людей завдяки роботі близько 250 малих підприємств. Поки робота підприємства планується у Камбоджі, Мадагаскарі та Індії [6].

В Україні функціонує соціальне підприємство Zelenew, яке займається переробкою пластику на корисні речі. Всі ми були учасниками цього соціального проекту, коли



збирали пластикові кришечки. Крім того, що підприємство є екологічним, аде займається вторинною переробкою, воно також передає зібрані кошти на закупівлю протезів, дронів та інших необхідних для ветеранів і фронту речей [7].

Рисунок 1.2 – Офіційна web-сторінка вітчизняного соціального підприємства ZELENEW

Розвиток соціального підприємництва у структурі благодійного фонду є перспективним напрямком, що сприяє не лише вирішенню соціальних викликів, а й зміцненню стійкого розвитку громади. Це вимагає комплексної стратегії, системної

взаємодії з партнерами та створення сприятливого середовища для економічного та соціального зростання.

У сучасних умовах соціальне підприємництво виступає важливою ланкою у системі вирішення соціальних проблем. Цей підхід поєднує в собі комерційну ефективність і соціальну відповідальність, що дозволяє формувати довготривалі рішення для боротьби з бідністю, безробіттям, обмеженим доступом до медичних послуг та освіти.

У випадку благодійних організацій соціальне підприємництво дає змогу створювати самофінансовані підприємства, які забезпечують власну стійкість без залежності від донорських коштів. Це робить їх більш незалежними та довготривало ефективними.

Крім того, соціальне підприємництво стимулює інновації у сфері надання соціальних послуг. Воно заохочує креативність і підприємливість у вирішенні проблем, відкриваючи нові формати допомоги людям, які її потребують.

Організації на кшталт «Карітас» або «Червоний Хрест» можуть не лише підтримувати соціальні підприємства фінансово та консультативно, а й безпосередньо співпрацювати з ними у реалізації соціальних програм.

Отже, соціальне підприємництво має потужний потенціал як ефективний механізм вирішення соціальних проблем і підвищення якості життя для найуразливіших верств населення.

1.2. Роль соціального підприємництва у військовій економіці

У сучасній військовій економіці соціальне підприємництво відіграє вагомий роль, оскільки сприяє формуванню сталих рішень у соціальній та екологічній сферах. Його значущість виявляється в кількох напрямках економічного розвитку [2]:

– воно відкриває нові ніші на ринку та стимулює економічне зростання, пропонуючи нестандартні продукти й послуги, що орієнтовані на вирішення

соціально значущих проблем. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу брендам, які сповідують принципи соціальної відповідальності та сталості, що своєю чергою сприяє створенню робочих місць і нових економічних можливостей;

- сприяє зростанню ефективності та посиленню конкурентоспроможності економіки. Поєднуючи соціальну мету з бізнесовими підходами, соціальні підприємства впроваджують інновації в управління й оптимізують процеси, що загалом позитивно впливає на розвиток економічної системи;

- підтримує розвиток підприємницьких ініціатив серед представників соціально вразливих категорій населення. Завдяки можливості реалізувати себе в підприємницькій сфері, такі групи отримують шанс на інтеграцію в суспільство та зменшення соціального відчуження;

- сприяє укріпленню економічної стабільності, оскільки допомагає знижувати соціальні й екологічні ризики. Акцент на сталому розвитку, захисті довкілля та підтримці громад сприяє загальній стійкості соціально-економічної системи.

У контексті війни в Україні соціальне підприємництво набуває особливого значення — воно стає інструментом допомоги постраждалим громадам та фактором відновлення на звільнених територіях. Військові дії спричиняють масові переміщення людей, руйнування інфраструктури та порушення прав людини, що потребує негайної реакції [1].

Соціальне підприємництво завжди є важливим інструментом для вирішення соціальних проблем в державі. Але в умовах військової економіки – соціальне підприємництво стає вже економічним інструментом боротьби проти загарбників.

Військова економіка — це система економічних відносин, структур і процесів, які забезпечують функціонування держави в умовах збройного конфлікту, війни або загрози воєнних дій. Відбувається активне перепрофілювання економіки під потреби війни. Вона охоплює як планування, виробництво, так і розподіл ресурсів, необхідних для оборони країни, підтримки армії, а також забезпечення базових

потреб населення в умовах війни.

Основні риси військової економіки:

1. Пріоритет оборонної промисловості. Значна частина ресурсів (фінансових, людських, виробничих) спрямовується на потреби Збройних сил, оборонно-промислового комплексу, виробництво зброї, амуніції, техніки тощо.

2. Централізація управління. Держава бере на себе більший контроль за економічними процесами: впроваджуються обмеження на ціни, експорт/імпорт, перерозподіл ресурсів, мобілізаційні плани.

3. Мобілізація ресурсів. Економіка переходить у режим воєнного стану: підприємства переорієнтовуються на виробництво військової продукції, змінюються ланцюги постачання.

4. Фінансування оборони. Збільшення державних витрат на армію, гуманітарну допомогу, інфраструктуру та безпеку, часто супроводжується зростанням податків або залученням зовнішньої допомоги.

5. Зміна структури споживання. Обмеження у споживанні цивільних товарів і послуг на користь виробництва для фронту.

Отже, військова економіка — це не просто економіка в умовах війни, а стратегічно адаптована система, яка підтримує національну оборону, мобілізує ресурси і водночас шукає шляхи до виживання й розвитку.

Соціальні підприємства в таких умовах можуть стати ключовими у наданні послуг, створенні робочих місць, забезпеченні освіти, охорони здоров'я, а також у підтримці військовослужбовців і їхніх родин. Для ефективної роботи в зонах бойових дій необхідна підтримка з боку державних, міжнародних та громадських інституцій, яка може включати фінансування, консалтингову допомогу та захист від ризиків, пов'язаних із нестабільною ситуацією [8].

Прикладом ефективного соціального підприємства є «Нова Шана», що функціонує в Україні. Цей проєкт мав на меті підтримку ветеранів АТО, а сьогодні і

ветеранів російсько-української війни та їхніх сімей шляхом створення робочих місць на виробництві, надання психологічної, медичної та професійної допомоги. Його успіх вимірюється не лише прибутком, а й позитивним соціальним ефектом та стабілізацією ситуації у постраждалих регіонах [9].

Розвиток соціального підприємництва в умовах війни вимагає адаптованих підходів, що враховують специфіку постраждалих територій. Це включає створення спеціалізованих програм, фінансової підтримки, навчання громад та бізнесів принципам соціального підприємництва, а також розвиток мережі взаємозв'язків між учасниками сектору [10].

Крім того, особливу увагу слід приділяти питанням безпеки: через можливі акти насильства або втручання з боку збройних формувань, необхідно розробляти захисні механізми, включно з планами евакуації, для захисту як підприємців, так і споживачів.

Партнерство з місцевими органами влади та громадськими ініціативами є надзвичайно важливим для сталого функціонування соціальних підприємств. Спільні програми, доступ до ресурсів та координація дій дають змогу створити сприятливе середовище для їхнього розвитку [11].

Варто враховувати, що воєнне бізнес-середовище відзначається високим рівнем невизначеності, що може створювати ризики для ведення підприємницької діяльності. У таких умовах соціальні підприємства мають бути гнучкими, готовими до адаптації своїх стратегій та впровадження ефективних механізмів управління ризиками [12].

Для того щоб соціальне підприємництво справді відповідало запитам місцевих громад, важливо забезпечити активну участь населення у розробці програм, прийнятті рішень і моніторингу результатів. Такий підхід дозволяє краще відповідати на реальні потреби людей [11].

У підсумку, соціальне підприємництво в умовах війни виконує надзвичайно важливу функцію у процесах відновлення постраждалих територій та підтримки громад, які пережили наслідки конфлікту. Для його ефективної реалізації необхідне комплексне сприяння з боку держави, міжнародних партнерів і громадського сектору, а також впровадження спеціалізованих стратегій, що відповідають умовам воєнного часу [3].

Таким чином, соціальне підприємництво сприяє створенню нових ринкових можливостей, зростанню ефективності, розширенню можливостей для вразливих груп населення та зміцненню економічної стійкості навіть у надзвичайно складних обставинах.

1.3 Методичні підходи до створення бізнес-моделі соціального підприємства

У сучасному соціально-економічному контексті, що позначений зростанням рівня бідності, соціальної нерівності та екологічних викликів, соціальне підприємництво дедалі частіше розглядається як інструмент сталого розвитку та ефективного вирішення суспільно важливих проблем. Одним із ключових чинників успішності соціального підприємства є правильно побудована бізнес-модель, яка поєднує фінансову життєздатність із досягненням соціального впливу.

Бізнес-модель соціального підприємства — це структурований підхід до організації діяльності підприємства, який відображає, як саме створюється, доставляється і примножується не лише економічна, а й соціальна цінність. Її розробка вимагає застосування відповідних методичних підходів, які враховують специфіку цільової аудиторії, соціальної місії та джерел фінансування.

Для формування ефективної бізнес-моделі соціального підприємства необхідно передусім чітко окреслити соціальну проблему або потребу, на вирішення

якої буде спрямована діяльність підприємства, а також визначити механізми реалізації цієї мети. Така модель зазвичай включає кілька ключових компонентів:

- соціальна місія — чітке формулювання очікуваного соціального ефекту. Це може стосуватись, наприклад, підтримки соціально вразливих груп, подолання бідності, захисту довкілля, сприяння сталому розвитку тощо;
- товари або послуги — продукти чи сервіси, що безпосередньо відповідають на наявну соціальну потребу;
- фінансова стабільність — отримання доходів від підприємницької діяльності, які забезпечують самозабезпечення та сталість підприємства;
- додаткові соціальні вигоди — супровідні програми чи ініціативи, які підсилюють позитивний вплив на цільову групу;
- вимірювання результативності — інструменти оцінки соціального ефекту та ефективності роботи підприємства в цілому.

Конкретне наповнення бізнес-моделі залежить від низки факторів: типу соціальної проблеми, на яку спрямована діяльність, географічного контексту, цільової аудиторії та ресурсних можливостей. Деякі соціальні підприємства функціонують у форматі неприбуткових організацій, інші — в межах гібридних структур, що поєднують риси традиційного бізнесу з соціальною орієнтацією [13].

Попри численні переваги, така модель має і свої виклики. Серед них:

- фінансування — отримання ресурсів для запуску та масштабування соціального підприємства часто становить труднощі, особливо у випадках, коли інвестори віддають перевагу проектам із більшою фінансовою віддачею;
- пошук балансу між соціальною метою і прибутком — важливо зберігати фокус на соціальній місії, не поступаючись нею задля зростання доходів;
- визнання та довіра — соціальні підприємства можуть зіштовхуватись із труднощами у доведенні свого впливу або легітимності своєї місії;

— споживацька свідомість — успіх залежить також від готовності споживачів обирати продукцію чи послуги, що мають соціальну цінність, навіть якщо вона коштує дорожче.

Для подолання цих труднощів підприємствам варто розвивати стійку та обґрунтовану бізнес-модель, впроваджувати ефективну фінансову стратегію, розбудовувати канали комунікації та постійно вдосконалювати інструменти оцінки соціального ефекту.

Варто підкреслити, що соціальне підприємництво — це більше, ніж просто бізнес. Це підприємницький інструмент, що здатен істотно впливати на суспільство, змінюючи його на краще. Такі підприємства можуть стати важливими гравцями у розв’язанні проблем бідності, нерівності, екологічних викликів тощо.



ІМПАКТ **Бізнес-модель** **соціального** **підприємства**

Рисунок 1.3 - Графічне представлення Імпакт бізнес - моделі соціального підприємства [14]

В перекладі з англ. *impact* - це вплив. Імпакт-підприємства мають бути етичними, прозорими та здійснювати масштабний вплив на соціальні чи екологічні проблеми, які вони прагнуть вирішувати.

Інакше кажучи, соціальний підприємець має побудувати таку модель управління, яка дозволить бізнесу одночасно залишатись прибутковим, стабільним у довготривалій перспективі та створювати позитивний вплив через ринкові механізми.

Серед найбільш визнаних і поширених підходів до побудови бізнес-моделі у сфері соціального підприємництва можна виокремити такі:

1. Business Model Canvas (BMC). Один із найвідоміших інструментів для візуалізації та аналізу бізнес-моделі, розроблений Александром Остервальдером. BMC складається з 9 ключових блоків:

- 1.1. Ціннісна пропозиція (Value Proposition).
- 1.2. Клієнтські сегменти.
- 1.3. Канали збуту.
- 1.4. Взаємовідносини з клієнтами.
- 1.5. Ключові види діяльності.
- 1.6. Ключові ресурси.
- 1.7. Ключові партнери.
- 1.8. Структура витрат.
- 1.9. Джерела доходу.

Цей підхід добре підходить для соціальних підприємств, однак не враховує соціальну місію як окремий елемент — саме тому на його основі були розроблені спеціалізовані адаптації.



Рисунок 1.4 - Графічне представлення Canvas – бізнес-моделі соціального підприємництва

Business Model Canvas є одним із популярних інструментів побудови бізнес-моделі — стратегічна схема, яка допомагає візуалізувати всі ключові елементи бізнесу: від ціннісної пропозиції до каналів збуту, клієнтських сегментів, джерел доходу та витрат. Цей інструмент широко використовується для аналізу, планування та комунікації бізнес-моделі зі стейкхолдерами.

2. Social Business Model Canvas (SBMC) - це модифікація традиційної моделі, яка включає додаткові блоки:

- соціальна місія;
- соціальна цінність;
- соціальний вплив;
- індикатори ефективності.

SBMC дозволяє краще описати соціальний вимір підприємства, включаючи механізми моніторингу та оцінки результатів, що особливо важливо для звітування перед донорами, інвесторами або громадою.

3. Теорія змін (Theory of Change) - цей підхід полягає у поетапному логічному формулюванні змін, яких підприємство прагне досягти у суспільстві. Вона починається з довгострокової цілі, далі окреслює проміжні результати, ресурси, активності та індикатори впливу.

Такий підхід часто використовується у соціальних ініціативах для формування проектної логіки та вимірювання ефективності.

4. Lean Canvas. Lean Canvas є адаптацією BMC, орієнтованою на стартапи. Вона більш фокусована на проблемах, рішеннях та конкурентних перевагах, однак може бути застосована для соціального підприємництва в ранній фазі, коли важливо тестувати ідеї з мінімальними витратами.

На основі зазначених методичних підходів, можна виокремити такі базові елементи соціальної бізнес-моделі:

- соціальна місія — чітко визначена мета, яка спрямована на розв’язання конкретної суспільної або екологічної проблеми;

- продукти/послуги — товари або послуги, які відповідають на соціальні виклики;
- цільова аудиторія — групи споживачів або бенефіціарів, які отримують соціальну вигоду;
- механізм монетизації — способи отримання доходу для забезпечення стійкості підприємства;
- партнерства та зацікавлені сторони — суб'єкти, які підтримують або беруть участь у реалізації проєкту;
- оцінка соціального впливу — система показників і методів вимірювання результативності діяльності.

Соціальне підприємництво має також свої виклики, які необхідно враховувати на етапі моделювання:

- проблеми з фінансуванням — складність залучення інвестицій для запуску або масштабування;
- пошук балансу між прибутком і соціальною місією;
- недостатнє визнання соціального ефекту — складність у вимірюванні та презентації досягнень;
- поведінка споживачів — необхідність змінити споживчі звички на користь соціально орієнтованих продуктів.

Таким чином, вибір методичного підходу до побудови бізнес-моделі соціального підприємства повинен враховувати характер соціальної проблеми, специфіку цільової аудиторії, ресурси та бажаний вплив. Для більшості соціальних підприємств ефективною є комбінована модель, яка поєднує структурованість Canvas з цілеспрямованістю Теорії змін та гнучкістю Lean-підходів.

Отже, соціальні підприємства відрізняються від звичайних комерційних підприємств тим, що їхній основний цільовий напрямок — це вирішення соціальних або екологічних проблем через підприємницьку діяльність. Вони поєднують у собі підприємницьку діяльність з місійним підходом, спрямованим на досягнення

загального блага.

Встановлено, що соціальне підприємництво впливає на розвиток економіки та підвищення якості життя населення. Воно створює нові робочі місця, забезпечує доступ до освіти, медичних послуг та інших соціальних благ. Це дозволяє підвищити рівень життя людей та зменшити соціальну нерівність.

Для успішного функціонування соціальних підприємств необхідна підтримка з боку держави, бізнес-спільноти та громадськості. Необхідно створити сприятливі умови для їхньої розвитку, забезпечити їм доступ до фінансових ресурсів та підтримки з боку інших підприємств та організацій.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

2.1 Загальна характеристика Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України

Вінницька обласна організація Товариства Червоного Хреста України (ВОО ТЧХУ) функціонує як юридична особа зі статусом місцевого осередку Товариства Червоного Хреста України. Організація є неприбутковою, добровільною гуманітарною громадською структурою, яка є складовою частиною Товариства Червоного Хреста України і здійснює діяльність на території всієї Вінницької області відповідно до чинного законодавства України та нормативно-правових актів [18; 19].

Свою діяльність організація веде з 14 березня 1992 року. Нині головою ВОО ТЧХУ є Глухенький Сергій Андрійович. Загальні відомості про організацію подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційно-правова характеристика Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України

Найменування	Характеристика
Дата утворення	14 березня 1992
Кількість працівників та волонтерів	19
Діяльність організації	Надання соціальної допомоги
Область, яку покриває організація	Вінницька
Місце знаходження, адреса	м.Вінниця, вул.Грушевського 12
Телефон/індекс	+38(0432) 611093 / 21050.

Основна мета діяльності ВОО ТЧХУ полягає у попередженні та полегшенні людських страждань у періоди збройних конфліктів, стихійних лих, техногенних катастроф та надзвичайних ситуацій. Серед ключових завдань – надання допомоги медичній службі, підтримка систем охорони здоров'я, співпраця з органами

місцевого самоврядування в гуманітарній сфері, організація надання екстреної допомоги, поширення знань про міжнародне гуманітарне право та принципи діяльності Червоного Хреста.

За участі патронажної служби організація забезпечує медико-соціальну підтримку для самотніх людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення. Також велика увага приділяється підготовці населення до надання першої медичної, психологічної та психосоціальної допомоги.

Організація веде активну роботу у місцях тимчасового перебування мігрантів та біженців, використовуючи наявні ресурси та підготовлений персонал.

Уся діяльність ВОО ТЧХУ здійснюється без дискримінації за національною, мовною, статевою, релігійною, політичною чи іншою ознакою, що відповідає принципам неупередженості та гуманності, якими керується міжнародний Рух Червоного Хреста і Червоного Півмісяця.

Одним із ключових чинників ефективності діяльності організації є високий професіоналізм персоналу. Саме злагоджена робота усіх відділів, активна участь волонтерів, а також співпраця з партнерами та донорами забезпечують результативність та розвиток гуманітарних ініціатив.

Основні напрямки діяльності організації відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Види діяльності Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України

Назва діяльності	Характеристика
Відділ Реліф (Relief)	Надання гуманітарної допомоги людям та організаціям
Відділ психосоціальної підтримки (ПСП)	Надання психосоціальної підтримки та проведення тренінгів
Відділ BRAVO	Підтримка організації та відділень
Догляд на дому	Догляд за людьми похилого віку та людьми з інвалідністю
Загони швидкого реагування	Надання першої домедичної допомоги, допомоги на місцях надзвичайних ситуацій
Медичні мобільні бригади	Медична допомога у віддалених районах та доставка ліків

Організаційну структуру ВОО ТЧХУ представлено на рисунку 2.1. Згідно зі схемою, голова організації координує діяльність заступника голови та головного бухгалтера. У підпорядкуванні заступника перебувають фахівці різних відділів та волонтери, а головний бухгалтер керує фінансовими працівниками, які супроводжують реалізацію окремих проєктів.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Вінницької Обласної Організації Товариства Червоного Хреста України

Особливу роль у структурі організації відіграє відділ з надання допомоги населенню (Relief), який опікується соціальною підтримкою біженців та ВПО. Його склад представлений двома спеціалістами, що підпорядковуються одночасно голові організації, регіональному координатору та спеціалісту зі збору та обробки даних від Національного комітету ТЧХУ (НК ТЧХУ). Структуру відділу Relief подано на рис. 2.2.

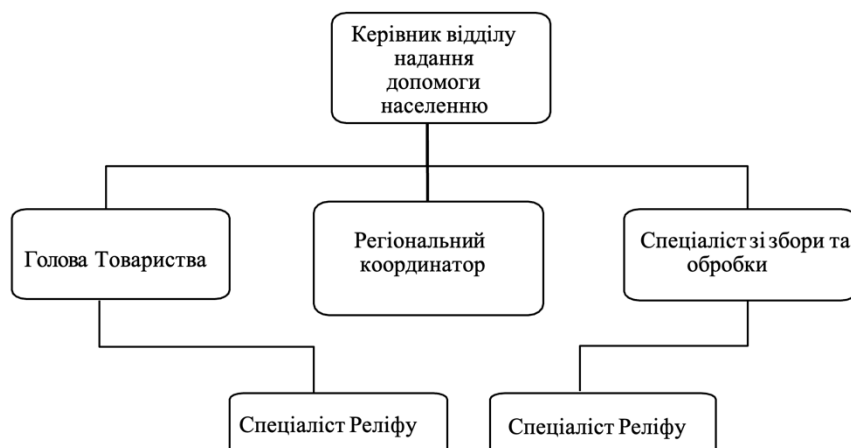


Рисунок 2.2 - Організаційна структура відділу Реліф (Relief)

Координація діяльності відділу здійснюється Національним комітетом ТЧХУ (м. Київ). Безпосереднє керівництво забезпечується головою ВОО ТЧХУ та регіональним координатором напрямку Relief. Функції збору та обробки даних покладено на спеціаліста, який також входить до структури НК ТЧХУ. Він обліковує інформацію про обсяги та форми наданої допомоги у регіонах.

Основні завдання відділу Relief включають:

- мобілізацію ресурсів;
- розподіл і контроль видачі допомоги;
- ведення звітності щодо допомоги в натуральній формі.

У таблиці 2.3 відображено більш детальний перелік завдань відділу.

Таблиця 2.3 - Завдання відділу Relief

№ з/п	Задачі відділу надання допомоги населенню
1	Розробка та проведення навчальних сесій, документації
2	Співпраця та координація з Департаментами Логістики та Міжнародних відносин щодо мобілізації ресурсів
3	Розподіл видів допомоги згідно інтенсивності видач та потенціалу організації
4	Технічний супровід організацій та пунктів видачі щодо організації та контролю дистрибуцій; збір та контроль звітності від регіонів
5	Збір та контроль звітності від регіонів; відстеження та облік поставок по донорах; Розробка дашбордів в тісній співпраці з IT відділом; Співпраця з PMER відділом щодо організації постмоніторингу дистрибуцій; Звітування щодо діяльності відділу партнерам по Руху та керівництву ТЧХУ

Також до компетенцій відділу Relief відноситься:

- розробка навчальних програм, інструкцій та опитувальників;
- співпраця з департаментами логістики та міжнародних відносин;
- координація дій з реагування у віддалених районах;
- оцінка потреб на місцях;
- моніторинг та аналіз даних щодо наданої допомоги;
- технічна підтримка пунктів видачі;
- створення аналітичних дашбордів у співпраці з IT-відділом;

- взаємодія з PMER-відділом (моніторинг та оцінка програм);
- регулярна звітність донорам і керівництву ТЧХУ.

У таблиці 2.4 наведено динаміку змін у фонді оплати праці та рівні середньомісячної заробітної плати в організації.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фонду оплати праці та рівня середньомісячної оплати праці в організації протягом 2022-2024 років

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Кількість працівників, осіб	8	6	129
Фонд оплати праці, тис. грн.	7200	5400	116100
Рівень середньомісячної заробітної плати, грн.	23207,9	23207,9	23207,9

Як видно, у 2024 році оплата праці персоналу значно зросла, що пов'язано із збільшенням кількості працівників організації, які залучаються до нових проєктів ТЧХУ.



Рисунок 2.3 – Проміжний звіт під час військового стану Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України

Загалом можна зробити висновок, що Вінницька обласна організація ТЧХУ здійснює активну та багатoproфільну гуманітарну діяльність на території області. Її функціонування базується на принципах неупередженості, добровільності, гуманності та співпраці. Особливу роль відіграють взаємодія з національною структурою ТЧХУ, залучення волонтерів, ефективна організаційна структура та адаптивність до кризових ситуацій, що дозволяє оперативно реагувати на потреби постраждалого населення та підтримувати вразливі верстви у складних умовах воєнного часу.

2.2 Аналіз фінансового стану благодійних фондів

Фінансові показники благодійної організації є важливим інструментом оцінки її ефективності, прозорості та спроможності досягати поставлених завдань. Вони дозволяють зацікавленим сторонам — донорам, державним установам, партнерам та громадськості — сформулювати об'єктивне уявлення про діяльність фонду та приймати виважені рішення щодо співпраці чи підтримки.

Серед ключових фінансових індикаторів, які доцільно враховувати при аналізі діяльності благодійних фондів, можна виокремити наступні:

Доходи - цей показник відображає загальну суму коштів, залучених фондом за допомогою пожертв, грантів, інвестицій, благодійних заходів тощо. Аналізуючи доходи, важливо враховувати стабільність і диверсифікацію джерел фінансування, що безпосередньо впливає на стійкість фонду у довгостроковій перспективі.

Витрати - даний показник демонструє обсяги коштів, витрачених фондом на адміністративні потреби, реалізацію програм, оплату персоналу, логістику, моніторинг тощо. Для забезпечення ефективності важливо дотримуватись принципу доцільності витрат, тобто співвідношення між адміністративними витратами та витратами на реалізацію безпосередньої благодійної місії.

Ефективність програмної діяльності - цей аспект оцінює, наскільки успішно фонд використовує наявні ресурси для досягнення своєї соціальної мети. У якості метрик можуть бути використані:

- кількість реалізованих проєктів;
- кількість бенефіціарів, яким була надана допомога;
- масштаб і глибина впливу програм;
- співвідношення витрат і досягнутих результатів.

Фінансова стійкість. Оцінюється рівень резервного капіталу та здатність фонду підтримувати свою діяльність за умов зменшення зовнішньої фінансової підтримки або інших кризових ситуацій. Наявність стратегічного фінансового плану, інвестиційної політики, а також системи управління ризиками — важливі складові довгострокової стабільності [20].

Усі зазначені показники дозволяють отримати комплексне уявлення про фінансову сталість благодійного фонду, ефективність управління ресурсами та здатність забезпечити досягнення заявленої соціальної місії. Вони також сприяють формуванню довіри з боку донорів, партнерів і громадськості.

Одним із основних інструментів такої оцінки є аналіз фінансової звітності, що дає можливість простежити, яким чином фонд залучає, розподіляє та використовує кошти. У процесі оцінки доходів важливо розглядати структуру фінансування — частку грантів, приватних пожертв, благодійних акцій, інвестиційних надходжень тощо. Також слід оцінити, як саме ці кошти були використані — на організаційну діяльність, безпосередню реалізацію програм чи адміністративне забезпечення [5].

Особливу увагу слід приділити управлінню фінансами, зокрема:

- наявності резервних фондів;
- підходам до управління ризиками;
- інвестиційним стратегіям.

Фінзвітність дозволяє оцінити не лише поточний стан фонду, а й його готовність до змін, стійкість до викликів та здатність забезпечити тривале

функціонування.

Ще одним важливим критерієм є динаміка залучення пожертв: аналіз змін у обсягах фінансування за роками, зростання чи спад підтримки з боку фізичних осіб, бізнесу чи міжнародних донорів. Це дає змогу оцінити ефективність комунікації фонду, здатність до мобілізації ресурсів і просування своєї місії [4].

Також доцільно проаналізувати витрати на фандрейзинг — маркетингові кампанії, події, PR-активності. Ефективна фандрейзинг-стратегія повинна забезпечувати високий коефіцієнт повернення інвестицій без надмірного витрачання бюджету.

Не менш важливим є аспект досягнення стратегічних цілей та оцінки соціального впливу. Слід враховувати:

- які проєкти були реалізовані за останній період;
- який вплив вони мали на цільову аудиторію;
- які кількісні та якісні індикатори успіху були використані;
- чи проводився моніторинг і звітування за результатами.

Прозорість у звітуванні також є важливим критерієм. Фонд повинен надавати чіткі, доступні та обґрунтовані звіти про свою діяльність, витрати та досягнення, що підтверджує його відповідальність перед суспільством.

Окрему увагу варто приділити питанню міжорганізаційної співпраці: як фонд взаємодіє з іншими благодійними установами, державними органами, бізнесом; чи створює він партнерські зв'язки задля масштабування соціального ефекту та підвищення ефективності.

Отже, фінансовий аналіз діяльності благодійного фонду є багатограним процесом, що охоплює оцінку доходів, витрат, фінансової стійкості, ефективності програм, прозорості звітності та партнерських відносин. Ці аспекти дають змогу об'єктивно оцінити здатність фонду до стабільної та результативної роботи.

Проаналізуємо фінансові показники Вінницької обласної організації

Товариства Червоного Хреста України протягом 2022-2024 рр. Дані зведемо до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні фінансові показники діяльності Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України, 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Дохід, тис. грн	90290	129769	69126
Чистий прибуток, тис. грн	-	-	-
Активи, тис. грн	90290	129769	31548
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	-	-	1702
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	-	-	25062
Поточні зобов'язання, тис. грн	-	-	6045
Власний капітал, тис. грн	90290	129769	442

Як видно з табл. 2.5, доходи Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України за 2022–2024 роки становили: у 2022 р. - 90290 тис. грн; у 2023 р. - 129769 тис. грн (ріст на 43,7%); у 2024 р. - 69126 тис. грн (падіння на 46,7% порівняно з 2023). Значне зростання доходів у 2023 році могло бути пов'язане з додатковими фінансовими надходженнями (гранти, донори, допомога під час активної фази війни). У 2024 році спостерігається спад, можливо, через зменшення фінансування чи зміну пріоритетів.

Активи Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України за 2022–2024 роки становили: у 2022 р. - 90290 тис. грн; у 2023р. - 129769 тис. грн; у 2024 р. - 31548 тис. грн. Різке зменшення активів у 2024 році (76% порівняно з 2023), що може вказувати на скорочення діяльності або витрати накопичених резервів.

Гроші та їх еквіваленти у 2024 р. становили 1702 тис. грн. - це досить скромна сума — лише близько 5,4% загальних активів 2024 року. Може свідчити про обмежену ліквідність.

Зобов'язання Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України у 2024 р. становили:

- довгострокові зобов'язання - 25062 тис. грн;
- поточні зобов'язання - 6 045 тис. грн;

– загалом - 31 107 тис. грн.

Це майже дорівнює всім активам організації у 2024 році (31548 тис. грн), що свідчить про дуже низьку платоспроможність — організація майже не має власного фінансового маневру.

Власний капітал Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України становив: у 2022 р. - 90290 тис. грн; у 2023 р. - 129769 тис. грн; у 2024 р. – 442 тис. грн. Зменшення власного капіталу на 99,7% за рік це дуже тривожний сигнал, який може вказувати на: великі витрати, що не були покриті доходами та накопичення боргів. Організація не є прибутковою і існує в основному на пожертви, тому відкрити соціальне підприємство для підтримання позитивного фінансового стану буде гарною можливістю.

Таблиця 2.6 - Фінансові індикатори Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України, 2022-2024 рр., %

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	-	194.71%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	-	28.16%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-	-	53.73%
Коефіцієнт автономії	100.00%	100.00%	1.40%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	-	2.23%
Коефіцієнт заборгованості	-	-	19.16%

Проаналізуємо фінансові індикатори діяльності Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України за 2024 рік (табл. 2.6).

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 р. становив 194,71%. Організація має майже вдвічі більше поточних активів, ніж поточних зобов'язань. Це хороший рівень ліквідності, що вказує на здатність покривати короткострокові борги.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - 28,16%. Лише 28% короткострокових зобов'язань можуть бути покриті грошима та їх еквівалентами - це низький рівень, який свідчить про нестачу готівки чи готівкових резервів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – 53,73%. Ліквідні активи (без запасів) покривають лише половину поточних боргів, що свідчить про певні ризики у разі нагальної потреби в грошах.

Коефіцієнт автономії (фінансова незалежність) – 1,40%. Дуже низький показник. Лише 1,4% активів профінансовано за рахунок власного капіталу, решта — за рахунок зобов'язань - це означає високу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом – 2,23%. Власний капітал майже не покриває основні засоби або довгострокові інвестиції. Це вкрай нестабільна структура фінансування.

Коефіцієнт заборгованості – 19,16%. Відносно низький рівень заборгованості у структурі капіталу (менше 20%). Але в поєднанні з майже відсутнім власним капіталом — це радше наслідок втрати капіталу, а не стабільності.

Отже, з аналізу фінансових індикаторів діяльності Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України за 2024 рік випливає, що організація майже повністю фінансується за рахунок зобов'язань, адже коефіцієнт автономії низький – 1,4%. Низька готівкова ліквідність свідчить про можливі труднощі з оперативними виплатами. Власний капітал майже зник, як видно з даних табл. 2.5.

Проте, так як поточна ліквідність $> 100\%$, то короткострокові зобов'язання можна погасити з наявних оборотних активів. Невисокий рівень заборгованості свідчить про відсутність перевантаження боргами.

Для покращення фінансового стану організації рекомендується:

1. Розробити фінансову стратегію відновлення власного капіталу — можливо, через залучення цільових грантів або реінвестування.

2. Оптимізувати поточні витрати — зменшити залежність від зовнішнього фінансування.

3. Підвищити ліквідність — акумулювати більше грошових коштів для екстрених ситуацій.

2.3 Оцінка діючих проектів із соціального підприємництва

Як показав проведений фінансовий аналіз Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України дана організація не має належного фінансування, більшість потреб задовольняються за допомогою системи фандрайзингу.

У світі не було б війни, якби вони не були комусь вигідні. Україна, на жаль, не є винятком. Незважаючи на унікально створений механізм забезпечення і ВПО, і війська через волонтерські організації, які працюють іноді понад свої можливості, трапляються, хоч і поодинокі, випадки корупційних схем щодо продажу гуманітарної допомоги. Для подолання даної проблеми уряд прийняв Постанову КМУ №953 від 05.09.2023 р., яка вступила в дію з 1.12.2023 р. щодо ввезення в Україну гуманітарної допомоги з наступним порядком дій [21]:

- Отримувач генерує кваліфікований електронний підпис.
- Отримувач подає електронну заяву про реєстрацію до системи, яку веде Мінсоцполітики.
- Система автоматично присвоює отримувачу номер в системі.
- Отримувач вносить інформацію про кожну партію товарів, які планує ввозити на митну територію України:

- 1) товарна група вантажу за уктзед;
- 2) кількість та вага кожної групи товару;
- 3) відсоток зносу або термін придатності;
- 4) письмова пропозиція донора (дарчий документ) або рахунок- фактура;
- 5) листи набувачів щодо потреби в гуманітарній допомозі;
- 6) план розподілу гуманітарної допомоги між набувачами.

- Система автоматично присвоює такому переліку товарів унікальний код гуманітарної допомоги – це є фактом визнання товару гуманітарною допомогою строком на 90 днів.

- Отримувач або його представник (водій) подає декларацію для митного оформлення таких товарів, яка повинна містити номер отримувача в системі та унікальний код гуманітарної допомоги (в електронній формі або паперовій формі у пункті пропуску через митний кордон).

Подання декларації без унікального коду гуманітарної допомоги не дозволяється.

Ввезення гуманітарної допомоги за декларацією дозволяється протягом 30 днів з дати її створення.

Перелік товарів, заявлений у декларації, повинен відповідати переліку товарів у системі під унікальним кодом (за категоріями та найменуваннями товарів, кількістю місць, кількістю штук та вагою/ об'ємом).

При невідповідності цих даних посадова особа митниці відмовляє у пропуску вантажу як гуманітарної допомоги на територію України (результат – або формальне дублювання даних без перевірки товарів, або повний огляд товарів у пункті пропуску).

Отримувач (бюджетна установа) протягом 15 днів після митного оформлення товарів формує в системі (у власному електронному кабінеті) інвентаризаційний опис фактично отриманої гуманітарної допомоги – внутрішній первинний документ (акт).

Інвентаризаційний опис гуманітарної допомоги складається за категоріями та найменуваннями товарів, кількістю штук та вагою/об'ємом, а також ціною за одиницю товару та первісною (справедливою) вартістю.

При невідповідності фактично отриманої гуманітарної допомоги за категоріями та найменуваннями товарів, кількістю місць, кількістю штук та вагою/об'ємом, зазначеними в декларації, отримувач зобов'язаний в системі

сформувати та подати інвентаризаційний опис фактично отриманої гуманітарної допомоги, що є інформуванням правоохоронних органів про таку невідповідність.

Отримувач гуманітарної допомоги до 15 числа місяця, наступного за місяцем митного оформлення товарів, подає звіт про наявність і розподіл гуманітарної допомоги, який формується в електронному кабінеті системи або завантажується в систему з накладеним електронним підписом отримувача.

У звіті зазначаються кожен набувач гуманітарної допомоги – юридична особа, сукупно набувачі – фізичні особи, а також адреси (населений пункт, вулиця, будинок) кожного місця фактичного розподілу гуманітарної допомоги.

Задекларована гуманітарна допомога, щодо якої не подано звіт протягом 90 днів після митного оформлення, вважається використаною не за цільовим призначенням.

Отримувач (крім бюджетних установ) втрачає статус отримувача у разі неподання звіту протягом 90 днів після митного оформлення товарів.

Повторна реєстрація отримувача – не раніше ніж через 6 місяців.

Контроль за цільовим використанням здійснюють Нацсоцслужба, податкові та правоохоронні органи. Моніторинг даних щодо гуманітарної допомоги та її розподілу проводить Нацсоцслужба.

Дана Постанова ускладнює роботу благодійних фондів, адже вимагає нової складної звітності. Для іноземних донорів це також є важким завданням розібратись у вітчизняному документообороті, тому потік імпорту гуманітарної допомоги в Україну зменшився. До того ж спостерігається таке явище як звикання до війни, європейці вже менше реагують на новини з України, яких в світових ЗМІ стає все менше. Нова політика Д.Трампа, яка скоротила програми розвитку USAID, також не сприяє фінансуванню благодійних організацій в Україні. Що вчергове доводить необхідність активного запровадження в Україні соціальних підприємств за допомогою благодійних організацій, яке буде приносити прибуток і надавати стабільно соціальні послуги. Товариство Червоного Хреста в Україні має такі

можливості і досвід.

RED HUB – інноваційний простір Товариства Червоного Хреста України, створений для всебічного сприяння розвитку підприємців, які прагнуть змінювати світ на краще [15].

RED HUB дає знання, можливості для розвитку, професійного і особистісного зростання, фінансові та організаційні ресурси, сприятливе середовище однодумців для тих, хто прагне реалізувати власну бізнес-ідею, розвивати та масштабувати вже існуючий бізнес.



Рисунок 2.4 – Девіз проєкту RED HUB від Товариства Червоного Хреста України

Місія проєкту RED HUB – це надати можливість окремим особам і громадам створювати стійкі, інноваційні соціальні підприємства, які вирішують нагальні соціальні проблеми. Через освіту, екосистему та досвід ми підтримуємо підприємців у розробці ефективних, масштабованих бізнес-рішень, які сприяють соціальній інтеграції, стійкості та позитивним змінам.

RED HUB діє на основі принципів Міжнародного руху Червоного Хреста — гуманності, неупередженості, нейтральності, незалежності, добровільності, єдності та універсальності. Його місія — сприяти формуванню сприятливого середовища для підприємців, які прагнуть створювати позитивні зміни в суспільстві через інновації та соціальну відповідальність.

Напрями діяльності RED HUB:

1. Освіта. У рамках проєкту організовуються навчальні програми, майстер-класи, тренінги та воркшопи (як онлайн, так і офлайн), розроблені експертами з

підприємництва, фінансів, маркетингу та соціальних інновацій. Учасники здобувають не лише теоретичні знання, а й практичні навички для реалізації власних бізнес-ідей.

2. Менторство. Учасники мають змогу отримати індивідуальні консультації та довгостроковий супровід від досвідчених підприємців, інвесторів і галузевих фахівців. Ментори надають підтримку у формуванні стратегії, розвитку бізнесу та подоланні труднощів.

3. Нетворкінг. RED HUB створює платформу для комунікації та співпраці, де підприємці можуть встановлювати нові зв'язки, обмінюватися досвідом і формувати партнерства. Організуються панельні дискусії, тематичні зустрічі та події для зміцнення спільноти.

Наступний проект, який пропонує Товариство Червоного Хреста в Україні – це REDPreneur.UA: відновлення та розвиток бізнесу в Україні.

REDpreneur.UA – міжнародна франшиза для підтримки підприємництва в Україні.

У 2024 році Товариство Червоного Хреста України спільно з Австрійським Червоним Хрестом та за підтримки австрійського фонду Neighbour in Need започаткували дворічну програму REDpreneur.UA. Цей проект є частиною глобальної ініціативи, метою якої є підтримка соціального підприємництва та посилення економічної стійкості соціально вразливих категорій населення в Україні.

Програма поєднує навчання, менторство та надання фінансових грантів, які спрямовані на запуск або відновлення підприємницької діяльності, адаптованої до українських реалій. REDpreneur.UA має стати важливим інструментом у післявоєнному відновленні країни.

Програма включає 3 компоненти:

1. Підтримка підприємців із вразливих груп. Навчальні модулі реалізуються на базі бізнес-шкіл та інкубаторів, з можливістю отримання грантів на суму від 5000 до 15000 євро. Програма охоплює ВПО, осіб з інвалідністю, ветеранів, безробітних

тощо.

2. Розвиток соціального підприємництва всередині ТЧХУ. Місцеві відділення Товариства можуть отримати фінансування, експертну підтримку та навчання для створення власних соціальних підприємств, що сприятиме наданню нових послуг вразливим верствам населення.

3. RED HUB як центр інновацій. RED HUB виконує роль підприємницького простору, що об'єднує освітні ініціативи, менторство та підтримку підприємців, орієнтованих на соціальні зміни.

Перший компонент REDpreneurUA пропонує унікальний досвід навчання, яке проводитиметься у співпраці з місцевими бізнес-інкубаторами та бізнес-школами, охоплюючи теоретичні та практичні аспекти, а саме:

- Сесії натхнення, які мотивуватимуть учасників до нових досягнень.
- Онлайн-академію, що забезпечить доступ до сучасних освітніх матеріалів та курсів.
- Майстер-класи, де учасники зможуть практично застосувати отримані знання.
- Нетворкінг, який сприятиме встановленню важливих бізнес зв'язків та пошуку партнерів.

Можливість отримати гранти: 1-2 когорти від 5000 до 15000 євро, 3-4 когорти 7000 євро, які допоможуть бенефіціарам втілити бізнес-ідеї, спрямовані на підтримку місцевих громад, створення робочих місць і розвиток фінансово стійких бізнес-моделей, що здатні залучати інвестиції та підтримувати довгострокову стабільність.

Програма охоплює вразливі категорії населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, ветеранів, безробітних та інші групи, з фокусом на індивідуальних підприємців, мікро- та малі підприємства, підтримка бізнесів, які прагнуть відновитися після війни або започаткувати соціальні стартапи на підтримку розвитку України.

REDpreneur.UA має на меті стати бізнес-інкубаційним центром для соціального підприємництва в Україні, забезпечуючи учасників знаннями, практичними інструментами та фінансовою підтримкою за рахунок грантових коштів для успішного розвитку їхніх проєктів. Це дозволить посилити локальну економіку, і закласти основи для самостійного фінансового зростання країни, сприяючи соціально-економічному розвитку, сталому фінансуванню, допомагаючи підприємцям створювати фінансово стійкі бізнес-моделі, здатні залучати інвестиції та підтримувати довгострокову економічну стабільність.

Етапи реалізації програми REDpreneur.UA:

1. Оголошення конкурсу щодо подачі заявок участі в Програмі.
2. Реєстрація потенційних учасників програми (подання Заявки – Анкети учасника).
3. Для попередньо відібраних заявників на участь у Програмі буде проведене 3-4-х місячне навчання, що допоможе розширити набуті теоретичні та практичні знання по відкриттю, веденню та масштабуванню бізнеса від провідних експертів.
4. Обов'язкове подання учасником Програми повноцінного Бізнес-плану та фінансового плану.
5. Захист Бізнес-планів.
6. Розгляд та фінансування Бізнес-ідей Комісією.
7. Підготовка і затвердження фінального списку отримувачів грантів, які виконали умови участі, були відібрані Комісією і надали повний пакет підтверджуючих документів.
8. Підписання з відібраними бенефіціарами Договору щодо умов використання гранту.
9. Перша виплата грошових грантів – 50% суми гранту.
10. Моніторингові візити та опитування учасників програми щодо реалізації першого траншу.

11. В разі успішного виконання умов Бізнес-плану, виплата другої частини, тобто других 50% гранту.

12. Моніторинг, візити та опитування учасників програми щодо результатів виконання заявленої діяльності.

Програма реалізовується на території в Україні з вересня 2024 року по грудень 2025 року.

Учасниками 1, 2 та 3 когорти можуть стати працездатні громадяни України віком від 18 до 59 років, які не мають чинного бізнесу, але прагнуть започаткувати соціально орієнтований стартап, спрямований на відновлення України. Програма також відкрита для тих, хто бажає відновити або масштабувати свій бізнес. Всі учасники мають відповідати критеріям вразливості:

- Внутрішньо переміщена особа (з реєстрацією від 24.02.2022 р.).
- Особа із інвалідністю.
- Багатодітна родина, що виховує трьох та більше неповнолітніх дітей (до 18 років).
- Одинокий батько/мати (відповідно до 135 ст. Сімейного кодексу України).
- Опікун недієздатної особи.
- Ветерани/УБД.
- Довготермінові соціально вразливі безробітні особи (без обліку та які перебувають на обліку Центру зайнятості).

Дотримання критеріїв забезпечить надання підтримки за принципами рівності, незалежності та загального охоплення різних верств населення та регіонів України.

Учасниками 4 когорти можуть стати громадяни України віком від 18 до 59 років, які відповідають наступним критеріям:

- Проживають на підконтрольній уряду України території.
- Наявність бізнес-ідеї сталого сектору економіки з соціальною, екологічною або інноваційною складовою.

- ☐ Не мають чинного бізнесу або прагнуть відновити свою справу.
- Мають стабільне інтернет-з'єднання для проходження онлайн-навчання.
- Наявність статусу вразливості (як-от ВПО, інвалідність тощо) є додатковою перевагою, якщо ви відповідаєте іншим критеріям відбору.

Процес відбору:

1. Технічний аналіз поданих анкет кандидатів.

На першому етапі заявки проходять технічний аналіз для перевірки відповідності вимогам Програми. Під час цього етапу враховуються:

- повнота та правильність заповнених документів;
- аналізується статус кандидата на відповідність критеріям;
- мотивація та бізнес-ідея – оцінюється попередня мотивація кандидата для участі в Програмі та наявність потенційної бізнес-ідеї, яку можна розвинути в рамках навчання.

Кандидати, чиї анкети відповідають вимогам програми, проходять до наступного етапу.

2. Сповіщення учасників, які пройшли перший відбір. Після завершення технічного аналізу комісія сповіщає учасників відбору, які успішно пройшли перший етап. Ці учасники отримують офіційне повідомлення про можливість участі в навчальній програмі, що є наступним кроком до реалізації їхніх бізнес-ідей.

3. Старт навчальної програми. Учасники, які пройшли перший етап, приступають до навчальної програми. Впродовж курсу вони:

- отримують базові знання з ведення бізнесу, управління фінансами, маркетингу, розвитку стратегії та інших важливих навичок для започаткування та ведення бізнесу;
- залучаються до практичних занять, тренінгів та майстер-класів за участю провідних експертів та бізнес-менторів;
- розробляють індивідуальний Бізнес-план та фінансовий план з урахуванням особливостей свого регіону та напрямку діяльності;

– протягом навчання кожен учасник отримує підтримку від бізнес-школи, яка допомагає вдосконалювати бізнес-плани для фінального затвердження.

4. Конкурс та відбір найкращих бізнес-планів

По завершенню навчальної програми учасники подають розроблені бізнес-плани на розгляд комісії.

Критерії оцінки бізнес-планів включають:

- оригінальність та інноваційність ідеї – важливо, щоб ідея була новаторською, враховуючи потреби ринку та соціальну значимість;
- реалістичність та обґрунтованість – план має бути реалістичним з чітким баченням можливостей для реалізації;
- фінансова обґрунтованість – наявність детального фінансового плану з розрахунками щодо рентабельності та окупності;
- соціальний вплив – пріоритет надається проектам, що створюють робочі місця та позитивно впливають на місцеву громаду.

На основі цих критеріїв комісія обирає найкращі бізнес-плани. Ці учасники отримають гранти для реалізації своїх проектів.

Наступна програма від Товариства Червоного Хреста України – це School of ME: школа усвідомленого підприємництва.

School of ME — це неприбуткова організація та стартап-ініціатива однодумців, яка впроваджує проекти у сферах соціального, молодіжного та шкільного підприємництва. Її діяльність спрямована на трансформацію підприємницького середовища через ціннісно орієнтований підхід. Центральним переконанням організації є віра в те, що рушієм підприємництва є самі люди та їх здатність гуртуватися навколо ідей, що покращують світ.

Місією School of ME є підтримка мотивованих людей у формуванні усвідомленого, соціально відповідального підприємництва, яке створює користь для суспільства. Це досягається шляхом надання освітніх програм, консалтингу та інших форматів підтримки.

Ukrainian Future — це інноваційний простір для підтримки підприємництва та розвитку стартапів, який пропонує повний комплекс послуг: від консультацій до технологічної інфраструктури. Основна мета інкубатора — сприяння масштабуванню бізнес-ідей молодих інноваторів шляхом перетворення їхніх задумів у життєздатні, прибуткові моделі.

До складу UF входять:

- освітньо-консалтинговий центр;
- сучасний коворкінг;
- лабораторія прототипування FabLab;
- бібліотека новітніх матеріалів.

Завдяки цьому підприємці мають можливість реалізовувати проекти в межах єдиного простору, користуючись підтримкою інкубатора та партнерських мереж в Україні та за кордоном. Від квітня 2021 року Ukrainian Future є повноправним членом Міжнародної асоціації наукових парків і зон інновацій (IASP) — унікальний статус серед українських інкубаторів.

У відповідь на значні виклики, спричинені війною, включаючи масове переміщення населення, втрату роботи та загрозу безробіття, Товариство Червоного Хреста України з 2024 року реалізує програму «Перезавантаження: розширення можливостей для працевлаштування». Її головна мета — допомога соціально вразливим верствам населення в адаптації до нових економічних умов через освітню, психологічну та кар'єрну підтримку.

Програма включає:

- індивідуальні консультації з профорієнтації;
- навчання затребуваним на ринку навичкам;
- мікрогранти на започаткування власної справи;
- сприяння у встановленні контактів з роботодавцями та проходженні стажування;
- надання психосоціальної допомоги.

Учасники можуть звернутися до активаційних пунктів у п'яти регіонах: Черкаській, Миколаївській, Кіровоградській, Тернопільській та Вінницькій областях. Для осіб, які проживають у віддалених регіонах, доступна онлайн-участь.

Основним донором програми є Іспанський Червоний Хрест, який підтримує її реалізацію в зазначених областях. Крім того, Швейцарський Червоний Хрест фінансує програму в Тернопільській та Кіровоградській областях, а Данський Червоний Хрест — у Миколаївській.

Отже, у цьому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України як прикладу благодійної установи, що активно впроваджує елементи соціального підприємництва в умовах сучасних викликів. Дослідження показало, що організація веде системну гуманітарну роботу, спрямовану на підтримку вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, осіб похилого віку та інших соціально незахищених груп.

Проаналізовані фінансові показники за 2022–2024 роки свідчать про нестабільну фінансову ситуацію, зокрема значне зниження доходів, активів та власного капіталу в 2024 році. Це вказує на критичну залежність організації від зовнішніх джерел фінансування та потребу в диверсифікації фінансових надходжень, зокрема шляхом запровадження соціальних підприємств.

Водночас варто відзначити позитивну динаміку в розширенні проєктної діяльності, зокрема запуск ініціатив RED HUB та REDpreneur.UA, які спрямовані на розвиток соціального підприємництва, навчання, менторство та фінансову підтримку підприємців із числа вразливих верств населення. Такі проєкти демонструють потенціал до трансформації гуманітарної допомоги в сталі підприємницькі моделі, що здатні генерувати прибуток і підтримувати соціальну місію організації.

Таким чином, результати аналізу підтверджують доцільність подальшого розвитку соціального підприємництва в рамках діяльності благодійних організацій

як інструменту стабілізації фінансового стану, підвищення ефективності програмної діяльності та забезпечення довготривалого соціального впливу.

З ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка концептуального рішення соціального кафе

З початком повномасштабної війни значна кількість внутрішньо переміщених осіб і малозабезпечених мешканців міста Вінниці опинилися у вкрай складних фінансових умовах. У відповідь на ці виклики Вінницька обласна організація Товариства Червоного Хреста України взяла під опіку найбільш уразливі категорії населення. Станом на сьогодні ВОО ТЧХУ обслуговує близько 2500 осіб, серед яких переважають багатодітні сім'ї, особи з інвалідністю, пенсіонери, а також вимушено переміщені особи, які втратили житло.

Окрім надання продуктової допомоги та щоденних гарячих обідів, ВОО ТЧХУ реалізує низку соціальних послуг, зокрема:

- послуги соціальної пральні,
- майстерню з ремонту взуття,
- гуманітарний гардероб, що містить великий вибір одягу для осіб, які цього потребують.

Попри це, однією з найактуальніших проблем залишається неможливість самостійно придбати або приготувати повноцінну теплу їжу, особливо для маломобільних або ізольованих осіб. Саме це стало підґрунтям для ідеї створення соціального кафе, яке дозволить бенефіціарам фонду щоденно отримувати безкоштовні обіди, а також стане комфортним простором для всіх охочих мешканців міста, де вони зможуть відпочити, скуштувати смачні страви та долучитися до підтримки соціальної справи.

Назва закладу — «Горнятко добра». Обраний термін символізує прагнення допомагати кожному, хто цього потребує, і передає головну цінність майбутнього закладу — служіння ближньому добром.

Концепція кафе включає:

- створення інклюзивного простору харчування на базі ВОО ТЧХУ;
- поєднання соціальної функції (безкоштовне харчування для вразливих осіб) з комерційною діяльністю (обслуговування платоспроможних клієнтів);
- прозору комунікацію соціальної місії через візуальні та аудіальні засоби (інфографіку, меню, елементи інтер'єру);
- спрямування прибутку від діяльності кафе на реалізацію програм ВОО ТЧХУ, насамперед — щоденні гарячі обіди для нужденних.

Оскільки приміщення ВОО ТЧХУ розміщене в центрі міста Вінниці, то планується облаштування літньої тераси у внутрішньому дворіку, що гармонійно поєднає естетику старовини центру міста із сучасним стилем. Простір буде придатним як для щоденних візитів, так і для проведення святкових подій.

Місія соціального кафе «Горнятко добра» полягає у створенні гостинного простору з високим рівнем сервісу, де отриманий прибуток буде інвестовано у розвиток соціальних ініціатив та підтримку потребуючих. створення закладу харчування, для місцевого платоспроможного населення та потребуючих бенефіціарів.

Візія – формування соціально відповідального бізнесу, що не лише функціонує на благо громади, але й залучає клієнтів до участі у важливих локальних соціальних проєктах.

Організаційна структура соціального кафе є лінійною і базується на взаємодії ключових функціональних одиниць, кожна з яких виконує визначені обов'язки задля досягнення спільної мети — надання якісних послуг і забезпечення соціального ефекту. Основними складовими цієї структури є керівний склад та операційний персонал.

Управління закладом здійснює директор або менеджер, який відповідає за загальне адміністрування, фінансове планування, маркетингову діяльність,

взаємодію з донорами, бенефіціарами, постачальниками та партнерами. Менеджер також координує стратегічні процеси та забезпечує сталість функціонування кафе.

Для підсилення соціального ефекту до роботи в кафе можна залучити ВПО.

До складу операційного персоналу входять:

- бухгалтер (ведення фінансової звітності, нарахування заробітної плати);
- кухарі (приготування страв згідно з меню);
- офіціанти (обслуговування клієнтів, інформування про асортимент);
- прибиральники (санітарне обслуговування приміщень);
- за потреби — технічний або адміністративний помічник.

Злагоджена співпраця всіх учасників команди дозволяє підтримувати високу якість сервісу та оперативність у вирішенні поточних завдань. Така структура сприяє ефективному управлінню ресурсами та досягненню цілей як комерційного, так і соціального характеру.



Рисунок 3.1 - Організаційна структура соціального кафе «Горнятко добра» на базі
ВОО ТЧХУ

Основні характеристики закладу:

Площа: три зали по 20 м² кожна (разом 60 м²),

кухня — 25 м²,

літня тераса — 18 м².

Посадкові місця: 48 у приміщенні та 16 на терасі — загалом 64 місця.

Меню: включає гарячі й холодні страви, домашню випічку та напої без алкоголю. Поєднання української та кримської кухні.

Середній чек: орієнтовно 280 грн на одну особу.

Цільова аудиторія:

- платоспроможні мешканці м. Вінниці — як основні клієнти;
- соціально вразливі категорії населення — як бенефіціари, які отримують безкоштовні обіди.

Додаткові послуги: організація святкових подій (дні народження, хрестини), проведення духовних трапез, поминальних обідів, надання їжі з собою.

Візуальна концепція кафе базується на ідеї культурного розмаїття, відкритості та взаємодії. Дизайн інтер'єру орієнтований на створення атмосфери комфорту, гостинності та діалогу. Для цього планується використання:

- елементів декору з різних культур світу — національні орнаменти, вишивки, кольорові тканини;
- спільних просторів для колективних обідів і комунікації (наприклад, великі столи);
- м'якого освітлення, теплих кольорових акцентів, різноманітного текстилю (подушки, килими, штори) з метою створення затишної атмосфери;
- візуальних повідомлень про соціальну місію кафе — через афіші, графіку, меню з поясненнями, інтерактивні елементи.

Інтер'єр буде органічно поєднувати історичний характер місцевості з сучасними деталями, що підкреслюють унікальність і соціальну спрямованість закладу. У внутрішньому дворіку планується облаштування літньої тераси — стилізованої під старовинне подвір'я з сучасним комфортом.

Для детальнішого уявлення щодо просторового рішення було обрано візуалізацію за допомогою фото-ідей, наведені на рисунку 3.2. Відкриття соціального кафе впорядкує територію в центрі міста, зробить затишок і популяризує цю місцевість.

Сьогодні ВОО ТЧХУ використовує 10 приміщень, за 4 з них сплачує оренду в сумі 5400 грн. Оренда сплачується за кошти донорів. Решта приміщень надаються безкоштовно за договором із Вінницькою міською радою.



а)

б)

Рисунок 3.2 – Екстер'єр будівлі для відкриття соціального кафе «Горнятко добра»

а) вигляд з вулиці Грушевського, 12; б) вигляд у внутрішній дворик, де планується літня тераса

Вигляд літньої тераси, яку планується облаштувати у внутрішньому дворіку, візуально представлений на рис. 3.3. Стилізована тераса матиме гарний і затишний вигляд, якщо буде виходити на вул. Грушевського, 12.



Рисунок 3.3 – Літня тераса соціального кафе «Горнятко добра»

На рис. 3.4 зображені ідеї інтер'єру для майбутнього соціального кафе.



Рисунок 3.4 - Інтер'єр соціального кафе «Горнятко добра»

Соціальне кафе може також організовувати благодійні події — музичні вечори, тематичні майстер-класи, виставки, — частина прибутку з яких спрямовується на реалізацію соціальних програм. Такі заходи не лише підтримують фінансову стабільність, а й створюють позитивний імідж закладу серед місцевої громади.

Для забезпечення стійкості та масштабування, соціальне кафе може розглянути створення окремого благодійного фонду, куди надходитимуть пожертви від клієнтів, меценатів, бізнес-партнерів та громадян, що підтримують соціальне підприємництво. Ще одним джерелом фінансування можуть стати грантові програми місцевих і міжнародних донорів, орієнтовані на розвиток соціальної економіки.

Ключовим елементом успішного функціонування соціального кафе «Горнятко добра» є партнерство з локальними постачальниками, які поділяють ідею соціальної відповідальності. Закупівля продуктів у місцевих фермерів чи малих виробників дозволяє не лише гарантувати якість інгредієнтів, а й підтримати місцеву економіку. Така кооперація створює синергію: кафе отримує надійні поставки, а регіональні підприємці — сталий канал збуту.

Ще один стратегічний напрям — розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Кафе може запропонувати місцевим компаніям спеціальні формати співпраці, що включають проведення корпоративних заходів, освітніх

сесій, спільних благодійних акцій або створення можливостей для працевлаштування вразливих категорій населення. Це дозволяє не лише поширювати соціальні цінності, а й формувати довготривалі ділові зв'язки.

Програми лояльності для постійних клієнтів також є дієвим інструментом підтримки соціальної місії кафе. Знижки, бонуси або символічні «подяки» можуть надаватися клієнтам, які регулярно беруть участь у благодійних подіях, опитуваннях або підтримують ініціативи кафе в інформаційному просторі. Такий підхід формує емоційний зв'язок з аудиторією та мотивує клієнтів до активної участі у соціальній діяльності.

Щодо довгострокового розвитку, перспективним кроком є розширення мережі закладів на основі франшизи. Франчайзинг дозволяє масштабувати ідею соціального підприємства адаптуючи її до потреб інших громад та регіонів. Такий підхід може залучити нових підприємців, які прагнуть поєднувати бізнес і суспільну користь, водночас зберігаючи ключові цінності проєкту.

3.2 Бізнес-модель соціального кафе

Бізнес-модель соціального кафе передбачає поєднання соціальної місії з високою якістю обслуговування та продуктів, що дозволяє залучати широку аудиторію клієнтів. Основним інструментом зацікавлення споживачів є не лише асортимент і сервіс, а й чітко окреслена соціальна мета закладу. Одним із прикладів реалізації соціального підходу є запровадження ініціатив на зразок «плати – й подаруй обід іншому», або ж акцій на кшталт «дві страви за ціною однієї», орієнтованих на підтримку осіб з інвалідністю чи бездомних.

Успішна бізнес-модель передбачає налагодження партнерства з місцевими громадськими організаціями, навчальними закладами, культурними центрами та релігійними установами. Це дозволяє розширити цільову аудиторію, залучити нових клієнтів, а також інтегрувати додаткові освітні та волонтерські програми. Важливим

аспектом також є співпраця з органами місцевого самоврядування, які можуть надати фінансову, адміністративну або інформаційну підтримку ініціативі.

Для побудови бізнес моделі соціального кафе «Горнятко добра» ми скористаємось бізнес-моделью Canvas (Business Model Canvas), як вже зазначалось раніше вона надає зручну структуру для оцінки всіх аспектів бізнесу, виходячи з ключових компонентів, що включають в себе цільову аудиторію, пропозицію цінності, канали збуту, відносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові активності, партнери та витрати. А також дозволяє зекономити час та гроші на створення бізнес-плану, оскільки є зручною у використанні і дає можливість ефективного аналізу основних аспектів бізнесу [22].

Структурна Бізнес-модель Canvas включає дев'ять ключових блоків, які допомагають підприємствам визначити важливі аспекти їхнього бізнесу та взаємозалежності між ними. Коротко розглянемо кожен з цих блоків (рис.3.5).



Рисунок 3.5 - Структурна бізнес-модель соціального кафе «Горнятко добра»

Бізнес-план соціального кафе є стратегічним документом, який визначає напрям розвитку підприємства, що поєднує економічні цілі з реалізацією соціально значущих завдань. У ньому деталізовано ключові аспекти: асортимент продукції та послуг, портрет цільової аудиторії, маркетингові інструменти, принципи управління персоналом, фінансові прогнози та очікуваний соціальний ефект.

Для соціального кафе бізнес-план виконує подвійну функцію: з одного боку — він слугує основою для комерційного успіху, з іншого — допомагає впроваджувати соціальні ініціативи, такі як створення робочих місць для вразливих груп населення, підтримка благодійних програм, зниження екологічного навантаження тощо.

На відміну від традиційного бізнесу, у бізнес-плані соціального закладу значна увага приділяється не лише фінансовим результатам, а й суспільному впливу. У ньому можуть бути викладені партнерські стратегії з місцевими організаціями, плани щодо підтримки локальних виробників, організації стажування для соціально незахищених верств населення, а також інші напрями соціальної активності.

Бізнес-план також може включати стратегії залучення фінансування через соціально орієнтовані інвестиційні інструменти:

- гранти від міжнародних чи державних фондів;
- підтримку з боку благодійних організацій або соціально відповідального бізнесу;
- створення цільового фонду для залучення добровільних внесків.

Особливу роль відіграє партнерство з етично орієнтованими постачальниками та місцевими виробниками, що не лише забезпечує якість продуктів, а й підтримує розвиток локальної економіки.

Окрім того, у рамках бізнес-моделі доцільно передбачити програми корпоративної соціальної відповідальності та лояльності для постійних клієнтів. Це можуть бути спеціальні умови обслуговування, бонуси за участь у благодійних подіях або можливість здійснювати внески на соціальні ініціативи кафе.

Одним із перспективних векторів розвитку може стати франчайзингова

модель, яка дозволить масштабувати проєкт, поширити його ідею в інших регіонах та залучити нових партнерів, що поділяють соціальні цінності.

Метою проєкту є відкриття соціального кафе в місті Вінниця, яке слугуватиме місцем відпочинку для платоспроможних мешканців та водночас надаватиме благодійні обіди для людей у складних життєвих обставинах. Населення міста — близько 367901 осіб, з яких орієнтовно 2500 осіб належать до вразливих категорій.

Цільова аудиторія: жінки та чоловіки віком 14–60 років, у співвідношенні 60% жінок і 40% чоловіків.

Потреби клієнтів: відпочинок, соціальна взаємодія, святкування, дистанційна робота, економія коштів, участь у благодійних ініціативах.

Пропоновані послуги: гарячі обіди, напої, дистанційна робота у затишному просторі, святкування особистих подій, проведення тематичних заходів, участь у благодійності, організація релігійних трапез.

На ринку м. Вінниці присутні і зокрема у центрі міста є безліч закладів громадського харчування, проте жоден із них не має чітко вираженого соціального профілю, що створює конкурентну нішу для нового кафе.

Операційна діяльність:

Графік роботи: щоденно з 11:00 до 21:00 (у святкові дні — до 22:00).

Години соціального обслуговування: щовівторка і щоп'ятниці з 9:00 до 10:00 — роздача гарячих обідів (споживання на місці або на виніс).

Меню: стандартне та пісні страви в періоди посту.

Формати взаємодії: попереднє бронювання залів, організація свят, благодійні обіди.

Таблиця 3.1 - Графік роботи персоналу соціального кафе «Горнятко добра»

Посада	Кількість	Зайнятість
Директор (менеджер)	1	5 днів/тиждень
Бухгалтер	1	5 днів/тиждень
Кухар	3	Позмінно 2/1 дні
Офіціант	2	Позмінно 2/2 дні
Прибиральник	1	Щодня по 2 години зайнятості

Обов'язкова документація, яка буде потрібна для відкриття закладу харчування – соціального кафе «Горнятко добра»:

- оформлення ФОП другої групи;
- свідоцтво про прийняття на облік в податкову службу;
- договір про співпрацю кафе та ВОО ТЧХУ;
- договір про оренду приміщення та план закладу;
- відкриття відповідних КВЕД:

56.10 – «Діяльність ресторанів надання послуг мобільного харчування»;

56.21 – «Постачання готових страв для подій»;

56.29 – «Постачання інших готових страв»;

- свідоцтво про внесення до торгового реєстру;
- висновки пожежної охорони та санітарно-епідеміологічної станції;
- санітарні книжки працівників.

Підготовка до відкриття займе близько трьох місяців. У цей період кафе не приносить доходу, а лише витрати.

Розрахунок витрат є динамічним процесом, який може змінюватися під впливом різних факторів. Тому важливо постійно перевіряти і оновлювати бюджет під час виконання проекту. Розрахунок витрат почнемо з реєстрації бізнесу, ремонту приміщення та заробітної плати.

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження соціального кафе «Горнятко добра»

Статті витрат	Приблизна сума, грн
Реєстрація підприємства та отримання дозвільної документації	48000
Оренда приміщення площею 85 м ²	2500
Ремонт і оснащення приміщення	100000
Витрати на рекламу (буклети, інтернет-реклама, банер)	5000
Пошиття уніформи для персоналу	5000
Разом:	160500

Для чіткого дотримання запланованого терміну потрібно сформувати графік виконання робіт і ретельно його дотримуватись. Щоб всі поставки були у

правильний час, в правильному місці, у необхідній кількості, правильної вартості – золоте правило ефективного управління для відкриття успішного бізнесу.

Таблиця 3.3 - Графік організаційної структури соціального кафе «Горнятко добра»

Назва етапу	Тривалість, місяці		
Реєстрація підприємства та отримання дозвільної документації	1,5		
Пошук постачальників	2		
Ремонт і оснащення приміщення	2		
Закупівля меблів і предметів інтер'єрів	1		
Реклама та пошиття уніформи	1		
Підбір та навчання персоналу	1,5		
Пошиття уніформи для персоналу	1		
Робочий план/графік реалізації проєкту			
Заходи/місяці	липень	серпень	вересень
Облаштування приміщення	X	X	
Закупівля меблів та декору приміщення	X		
Підбір та навчання персоналу.		X	
Відкриття закладу		X	X

Для швидкої та якісної роботи для соціального кафе «Горнятко добра» потрібно закупити відповідне обладнання. При цьому чітко визначитись із перед- та післяпродажним сервісом: доставка, установка та підключення обладнання, навчання, гарантія тощо.

Таблиця 3.4 - Список потрібного обладнання для соціального кафе «Горнятко добра»

Назва обладнання	Кількість, шт.	Ціна (орієнтовна), грн.
Холодильник	2	40000
Посудомийна машина	1	12000
Електрична плита	2	38000
Духова піч	1	28000
Мікрохвильова піч	1	5000
Тістоміс	1	7000
Блендер	1	3000
Міксер	1	1500
Кавова машина	1	35000
Планшет	1	6000
Касовий апарат	1	5500
Разом	13	181000

Дані витрати на обладнання не будуть підсумуватись до загальних витрат на реалізацію проекту, адже це обладнання рахуватиметься на балансі ВОО ТЧХУ.

Таблиця 3.5 - Витрати на оснащення приміщення соціального кафе «Горнятко добра»

Назва	Кількість, шт.	Ціна (орієнтовна), грн.
Дивани	12	50000
Столи	16	69000
Стільці	44	34000
Барна стійка	1	7500
Полиці для декору	5	5000
Рукомийник	2	5000
Полиці на кухню	4	3000
Тумбочки під плити	2	4000
Шафи для посуду	2	16000
Столи на кухню	2	10000
Разом	90	203500

Для того, щоб почати приготування страв потрібно закупити продукти приблизно на 10000 гривень.

Розрахунок заробітної плати працівників на місяць:

- директор – 15000 грн.;
- бухгалтер – 10000 грн.;
- кухар – 33000 грн. (на трьох);
- офіціант – 20000 грн (на двох);
- прибиральник – 8000 грн.

Разом: 86000 гривень на місяць.

Розрахунок середньої вартості чеку:

1. Борщ – 80 грн.
2. Пательня з м'ясом свинини – 170 грн.
3. Чай – 30 грн.

Дана ціна вказана із врахуванням націнки, яка становить 50%. Загальна вартість: 280 грн.

Розрахуємо середній дохід на місяць:

У день розраховуємо на 30 відвідувачів (у перші місяці роботи), тоді дохід у день становитиме 8400 грн (280грн.*30 осіб=8400 грн.).

Тоді за тиждень 58800 грн. (8400 грн. * 7 днів = 58800 грн.),

а за місяць – 252 000 грн. (8400 грн. * 30 днів =252000 грн.).

Чистий прибуток становитиме:

$$\begin{aligned} & \text{дохід за місяць} * 50\% - \text{місячна заробітна плата} \\ & = 252000 \text{ грн.} * 50\% - 86000 \text{ грн.} = 126000 \text{ грн.} - 86000 \text{ грн.} = 40000 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Щотижня у вівторок та п'ятницю у даному закладі роздаватимуть благодійні обіди для потребуючих, витрати яких становитимуть 1500 гривень. Тоді за місяць 6000 гривень. Дані витрати будуть коливатись, адже певні продукти будуть залучені із пожертв жертводавців (круп, консерви, супи).

Враховуючи цей факт, підраховуємо прибуток за мінусом витрат на благодійні обіди:

$$40000 - 6000 = 34000 \text{ грн./міс.}$$

Також до щомісячних витрат віднесемо оренду та комунальні послуги:

$$2500 + 7000 = 9500 \text{ грн.,}$$

тоді чистий прибуток становитиме:

$$34000 - 9500 = 24500 \text{ грн.}$$

Підраховуємо усі витрати для реалізації проекту (початкові інвестиції):

- витрати на впровадження бізнесу – 160500 грн.;
- витрати на облаштування зали – 203000 грн.;
- витрати на продукти – 10000 грн.

Разом: 373500 гривень.

Визначимо термін окупності проекту:

$$PBP = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Планові щорічні надходження (прибуток)}} \quad (3.1)$$

Підставивши дані у формулу (3.1) і отримаємо:

$$PBP = (373500 - 130000) / (24500 * 12) = 243500 / 330\,000 = 8.$$

Термін окупності становитиме близько 8 місяців.

Зведемо основні показники реалізації проекту соціального кафе «Горнятко добра» в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Зведені показники реалізації проекту соціального кафе «Горнятко добра»

Показники	Кількість
Загальні витрати на проект	373500 грн.
Очікувані доходи	24500 грн.
Термін окупності	8 місяців

Звичайно можуть виникнути різні форс мажорні обставини, такі як відключення світла, часті повітряні тривоги, економічні кризи. Тому нам варто оцінити ризики, з якими може стикнутись заклад після відкриття.

Таблиця 3.7 - Аналіз ризиків для соціального кафе «Горнятко добра»

Ризики		Імовірність	Стратегія мінімізації ризиків
Внутрішні	Перебої з сировиною	Дуже низька	Звернення до бізнесу та меценатів
Зовнішні	Бойові дії в регіоні	Низька	Релокація
	Відсутність електропостачання	Низька	Запуск генератора, що є у наявності у Благодійного фонду

Даний проєкт соціального кафе «Горнятко добра» є прибутковим, термін окупності невеликий, враховуючи те, що частина прибутку щомісяця

виділятиметься на соціальну сферу. Після повернення всіх інвестицій прибуток можна направляти на нові соціальні проекти.

У третьому розділі було розроблено комплексну концепцію створення соціального підприємства на базі Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України у форматі соціального кафе «Горнятко добра». Запропонований проєкт відповідає актуальним соціально-економічним викликам, що виникли внаслідок повномасштабної війни та пов'язаного з нею зростання кількості вразливих категорій населення.

Соціальне кафе передбачає поєднання благодійної та комерційної складових, де прибуток від обслуговування платоспроможних клієнтів буде спрямовано на фінансування безкоштовних обідів для внутрішньо переміщених осіб, пенсіонерів, багатодітних сімей та інших бенефіціарів організації.

Було визначено ключові структурні, операційні та організаційні елементи функціонування кафе:

- розроблено інклюзивну концепцію простору;
- сформовано організаційну структуру закладу;
- розраховано потреби в обладнанні, персоналі та бюджеті;
- складено графік реалізації проєкту.

Запропонована бізнес-модель Canvas охоплює всі важливі аспекти управління соціальним підприємством, включаючи канали збуту, відносини з клієнтами, ключові ресурси та партнери. Окрему увагу приділено питанням фінансової стабільності та соціальної відповідальності:

- плануються партнерства з локальними постачальниками,
- використання грантових ресурсів,
- запровадження благодійних ініціатив,
- а також розвиток франшизної моделі для масштабування проєкту.

Фінансові розрахунки засвідчили рентабельність проєкту:

- строк окупності становить 8 місяців;

– щомісячний прибуток після покриття всіх витрат — 24500 грн.

Таким чином, реалізація соціального кафе «Горнятко добра» є перспективною з економічної, соціальної та етичної точок зору, оскільки забезпечує підтримку вразливих груп, створює нові робочі місця та формує культуру благодійності серед мешканців міста.

ВИСНОВКИ

В ході виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи була досягнута її мета, а саме досліджено теоретичні засади перспектив та проблем створення соціального підприємства, а також розроблено його бізнес-моделі на прикладі створення соціального кафе «Горнятко Добра». Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання: визначено сутність, основні принципи, переваги та перспективи розвитку соціального підприємства; досліджено роль соціального підприємництва у військовій економіці; вивчено методичні підходи до створення бізнес-моделі соціального підприємства; надано загальну характеристику Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України; проаналізуємо фінансовий стан благодійних фондів; оцінено діючі проекти із соціального підприємництва; розроблено концептуальне рішення соціального кафе; побудовано бізнес-модель соціального кафе.

В результаті були зроблені наступні висновки:

1. Встановлено, що соціальне підприємство — це конкретна організація або бізнес, створена юридична або фактична структура, яка працює за принципами соціального підприємництва. Має прибуткову діяльність, але спрямовує значну частину прибутку на вирішення соціальних завдань. Наприклад: кафе, де працюють люди з інвалідністю, і дохід іде на реабілітацію воїнів.

Соціальне підприємництво — це ідеологія і метод, в результаті якого створюється соціальне підприємство — реалізована форма цієї ідеології в конкретному бізнесі. Тобто, соціальне підприємництво є ширшим поняттям, що охоплює ідею, підхід та процес, тоді як соціальне підприємство — це практична реалізація цього підходу в конкретному суб'єкті господарювання.

Соціальні підприємства відрізняються від звичайних комерційних підприємств тим, що їхній основний цільовий напрямок — це вирішення соціальних або екологічних проблем через підприємницьку діяльність. Вони поєднують у собі

підприємницьку діяльність з місійним підходом, спрямованим на досягнення загального блага.

2. Встановлено, що соціальне підприємництво впливає на розвиток економіки та підвищення якості життя населення. Воно створює нові робочі місця, забезпечує доступ до освіти, медичних послуг та інших соціальних благ. Це дозволяє підвищити рівень життя людей та зменшити соціальну нерівність.

Для успішного функціонування соціальних підприємств необхідна підтримка з боку держави, бізнес-спільноти та громадськості. Необхідно створити сприятливі умови для їхньої розвитку, забезпечити їм доступ до фінансових ресурсів та підтримки з боку інших підприємств та організацій.

3. Здійснений комплексний аналіз діяльності Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України як прикладу благодійної установи, що активно впроваджує елементи соціального підприємництва в умовах сучасних викликів показав, що організація веде системну гуманітарну роботу, спрямовану на підтримку вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, осіб похилого віку та інших соціально незахищених груп.

Позитивна динаміка спостерігається в розширенні проєктної діяльності, зокрема запуск ініціатив RED HUB та REDpreneur.UA, які спрямовані на розвиток соціального підприємництва, навчання, менторство та фінансову підтримку підприємців із числа вразливих верств населення. Такі проєкти демонструють потенціал до трансформації гуманітарної допомоги в сталі підприємницькі моделі, що здатні генерувати прибуток і підтримувати соціальну місію організації.

4. Проаналізовані фінансові показники за 2022–2024 роки свідчать про нестабільну фінансову ситуацію, зокрема значне зниження доходів, активів та власного капіталу в 2024 році. Це вказує на критичну залежність організації від зовнішніх джерел фінансування та потребу в диверсифікації фінансових надходжень, зокрема шляхом запровадження соціальних підприємств.

Результати аналізу підтверджують доцільність подальшого розвитку соціального підприємництва в рамках діяльності благодійних організацій як інструменту стабілізації фінансового стану, підвищення ефективності програмної діяльності та забезпечення довготривалого соціального впливу.

5. Розроблена комплексна концепція створення соціального підприємства на базі Вінницької обласної організації Товариства Червоного Хреста України у форматі соціального кафе «Горнятко добра», який відповідає актуальним соціально-економічним викликам, що виникли внаслідок повномасштабної війни та пов'язаного з нею зростання кількості вразливих категорій населення.

Соціальне кафе передбачає поєднання благодійної та комерційної складових, де прибуток від обслуговування платоспроможних клієнтів буде спрямовано на фінансування безкоштовних обідів для внутрішньо переміщених осіб, пенсіонерів, багатодітних сімей та інших бенефіціарів організації.

6. Визначено ключові структурні, операційні та організаційні елементи функціонування кафе:

- розроблено інклюзивну концепцію простору;
- сформовано організаційну структуру закладу;
- розраховано потреби в обладнанні, персоналі та бюджеті;
- складено графік реалізації проєкту.

7. Запропонована бізнес-модель Canvas охоплює всі важливі аспекти управління соціальним підприємством, включаючи канали збуту, відносини з клієнтами, ключові ресурси та партнери. Окрему увагу приділено питанням фінансової стабільності та соціальної відповідальності:

- плануються партнерства з локальними постачальниками,
- використання грантових ресурсів,
- запровадження благодійних ініціатив,
- а також розвиток франшизної моделі для масштабування проєкту.

8. Фінансові розрахунки засвідчили рентабельність проєкту:

- строк окупності становить 8 місяців;
- щомісячний прибуток після покриття всіх витрат — 24500 грн.

Реалізація соціального кафе «Горнятко добра» є перспективною з економічної, соціальної та етичної точок зору, оскільки забезпечує підтримку вразливих груп, створює нові робочі місця та формує культуру благодійності серед мешканців міста.

Отже, можна зробити висновок, що соціальне підприємництво відіграє важливу роль у розв'язанні соціальних та економічних проблем, особливо під час економічних негараздів спричинених війною. Воно сприяє створенню стійкого соціально-економічного розвитку та покращенню якості життя населення. Однак для досягнення максимальних результатів необхідна системна підтримка з боку держави, бізнесу та місцевих громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богатир Н. Соціальне підприємництво як неоціненна необхідність для України. URL: <https://voxukraine.org/sotsialne-pidpryemnytstvo-yak-neotsinenna-neobhidnist-dlya-ukrainy-ua> (дата звернення 12.06.2025).
2. Корнецький А., Нагаївська Д. Ю. Соціальне підприємництво і соціальна відповідальність бізнесу: визначення, критерії та регулювання. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип.11. С.208.
3. Кифяк В., Малиш Л. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 275.
4. Косович Б. Соціальне підприємництво в Україні: актуальні питання становлення. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 77.
5. Орел Ю. Л. Соціальне підприємництво: сучасний стан та перспективи розвитку. *Державне регулювання соціального підприємництва та соціально-відповідального бізнесу* : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (11 грудня 2018 р.) / за заг. ред. О. Ю. Амосова. Харків : ХОМО «Союз молодих підприємців», 2018. С. 78.
6. 1001 Fontaines [офіційний сайт]. URL: <https://www.1001fontaines.com/en/> (дата звернення: 21.05.2025).
7. Zelenew [офіційний сайт]. URL: <https://biggggidea.com/project/728/> (дата звернення: 21.05.2025).
8. Голуб'як Н. Соціальне підприємництво як механізм вирішення соціально- політичних проблем. *S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe* : електронний науково-практичний журнал / редкол.: Д. В. Яковлев (голов. ред.), К. М. Вітман (заст. голов. ред.), Д. Ю. Дворніченко (відп. секр.) [та ін.] ; НУ «ОЮА». Одеса, 2017. – Вип. 2. – 101 с.

9. Каталог соціальних підприємств України 2016-2017 рр. Київ: Видавничий Дім «Києво-Могилянська академія», 2017. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/kataloh-sotsial-nykh-pidpriemstv-ukrainy-2016-2017-rr/ (дата звернення 25.05.2025).
10. Свинчук А. Міжнародний досвід розвитку соціальних підприємств: уроки для України. *Теорія стратегії та економічного розвитку*. 2014. № 34. С. 25–32.
11. Соціальне підприємництво в контексті сталого розвитку/ЛА Шергіна, ЄВ Нотевський, АЙ Жемба. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.-2018.-№ 3 (2).- С. 160-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3%282%2934 (дата звернення 25.05.2025).
12. Лановська І.І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка і суспільство*. Випуск 11. 2017. С.215
13. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. - К.: ТОВ «Підприємство ВІ ЕН ЕЙ» .2017. С. 202.
14. Інформація про Карітас України URL: <https://caritas.ua/> (дата звернення 23.05.2025).
15. Товариство Червоного Хреста України [офіційний сайт]. URL: <https://redcross.org.ua> (дата звернення 23.05.2025).
16. Вінницька обласна організація Товариства Червоного Хреста України. Clarity-project [офіційний сайт]. URL: <https://clarity-project.info/edr/02940109/finances> (дата звернення: 23.05.2025).
17. Податковий кодекс України Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.05.2025).
18. Про символіку Червоного Хреста, Червоного Півмісяця, Червоного Кристала в Україні: Закон України. № 1675-VI від 22.10.200.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/862-14#Text> (дата звернення: 20.05.2025).

19. Про Товариство Червоного Хреста України: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 5, ст.47).

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/330-15#Text> (дата звернення: 20.05.2025).

20. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. / Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. С. 92.

21. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану. Постанова КМУ від 5 вересня 2023 р. № 953. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-п#Text> (дата звернення 12.06.2025).

22. Alexander Osterwalder. Canvas is a business model of the enterprise. 2017 P. 8.

23. Мельник О. В. Соціальне підприємництво: засади та можливості розвитку. *Економіка підприємства: теорія і практика*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., 13 жовт. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 35.

24. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., –156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196> (дата звернення: 20.05.2025).

25. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. С.166.

26. Смачило В. В., Халіна В.Ю. Соціальне підприємництво як інтегративний інструмент сталого розвитку України: Європейський досвід. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління національним господарством*. Випуск 7. 2017. С. 15.

27. Сотула О. В. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2013. №4. С. 23– 28.

28. Соціальна економіка: навч. посібник /І.Бакушевич, Л. Шевчук, В. Папп.- Тернопіль - Ужгород: ФОП Брежа А.Е., 2015 С. 344.
29. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємства: пер. з англ. Київ: Британська Рада, 2011. С. 54.
30. Тренди в дизайні інтер'єру кафе на 2022 рік URL: <https://joinposter.com/ua/post/trendy-dyzajnu-kafe> (дата звернення: 20.05.2025).
31. Trexler J. Social Entrepreneurship as an Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable? Emergence: Complexity and Organization Issue. 2008. Vol. 10. № 3. P. 38
32. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання базової соціальної допомоги та соціальних стипендій. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/834/> (дата звернення: 20.05.2025).
33. Про гуманітарну допомогу: Закон України. Відомості Верховної Ради України(ВВР),1999,№51,ст.45)URL:<https://zakononline.com.ua/documents/show/200998710129> (дата звернення: 20.05.2025).
34. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1706-18>. (дата звернення: 20.05.2025).
35. Про Товариство Червоного Хреста України: Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548/92#Text> (дата звернення: 20.05.2025).
36. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nded. Chicago, The Dry dent Press, 1983
37. Kulischer E. M. Displaced Persons in the Modern World. The Annals of the American Academy of Political and Social Science Vol. 262, Reappraising Our Immigration Policy, 1949. PP. 166–177.
38. Mooney E. The Concept of Internal Displacement and the Case for Internally Displaced Persons as a Category of Concern. Refugee Survey Quarterly, 2005.
39. Nikolajchuk M. The constituent elements of the mechanism of regulation of

migration processes of the rural population. Regional economy, 2005. P. 3.

40. Pearce J.A., Robinson R.B., Jr. Strategic Management. 2nded. Homewood, 111, Richard D., Irwin, 1985.

41. Анкета волонтера Товариства Червоного Хреста України. URL:<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=3mXHzJAJ1EmoDyIOKKH5IzVmTTZlIltCvrHFDQ5dqWBUMEs1RjlINDNMWTcxOEc2TzhQRT E4SDFERS4u> (дата звернення: 20.05.2025).

42. Біда О. А., Блага А. Б., Мартиненко О. А., Статкевич М. Г. 2016, Гуманітарна катастрофа чи гуманітарна голка – дві сторони однієї медалі: доступ до гуманітарної допомоги в умовах збройного конфлікту на сході України. URL: https://www.helsinki.org.ua/wpcontent/uploads/2016/06/Press_Humanitarian_aid_reportUKR.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

43. Вінницька Міська Рада. URL: <https://www.vmr.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2025).

44. Вінницька обласна військова адміністрація. URL: <https://www.vin.gov.ua/>

45. Вінницький міський центр соціальних служб. URL: <https://vmr.gov.ua/vinnytskyi-miskyi-tsentr-sotsialnykh-sluzhb> (дата звернення: 20.05.2025).

46. Кластер з питань житла та непродовольчих товарів (SNFI). URL: <https://www.unhcr.org/ua/clusters-ua#section-2> (дата звернення: 20.05.2025).

47. Міжнародна Організація з Міграції в Україні. URL: <https://ukraine.iom.int/uk> (дата звернення: 20.05.2025).

48. Офіційний сайт Міжнародної асоціації з вивчення вимушеної міграції. URL: <http://iasfm.org> (дата звернення: 20.05.2025).

49. Офіційний сайт Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. URL:<http://unhcr.org.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/1261-kartavnutrishnyohopereseleennia-angliyskoyu>. (дата звернення: 20.05.2025).

50. Програма багатоцільової грошової допомоги: Інформаційна

довідка – грудень 2022. URL: <https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2023/02/Cash-Assistance-Factsheet-December-2022-1.pdf.%20%20> (дата звернення: 20.05.2025).

51. Програма глобального захисту населення УВКБ ООН. URL: <https://reporting.unhcr.org/global-appeal-2024?1> (дата звернення: 20.05.2025).

52. Реагування на війну в Україні. URL: <https://redcross.org.ua/response-to-war-in-ukraine/> (дата звернення: 20.05.2025).

53. Результати роботи Вінницької ОО ТЧХУ з 24.02.22. URL: <https://redcross.org.ua/about-urcs/interim-war-reports/> (дата звернення: 20.05.2025).

54. Як обліковувати гуманітарну допомогу. URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/yak-oblikovuvati-gumanitarnu-dopomogu/> (дата звернення: 20.05.2025).

55. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / уклад. О. О. Мороз, Т. М. Білоконь. Вінниця: ВНТУ, 2024. 55 с.

56. Боковець, В., Пілявоз, Т., & Григорук, І. (2025). Забезпечення стабільного розвитку та економічної стійкості підприємств в умовах сучасних викликів. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 465-468. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-68> (дата звернення: 25.05.2025р.).

57. Боковець, В., & Григорук, І. (2024). Антикризова стійкість підприємств та її оцінка в нестабільних сучасних умовах. Development Service Industry Management, (3), 296–300. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(45)) (дата звернення: 25.05.2025р.).

58. Шикула Ю.К., Григорук І.О. Управління інноваційними проєктами в умовах війни. Зб. матеріалів ІХ науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції», 15 квітня 2025 р., м. Вінниця / відповід. за випуск Я. Ю. Котець. Вінниця

: ТВОРИ, 2025. С. 26-28.

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ
ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Тип роботи: Бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності StrikePlagiarism

Оригінальність	75,82%	Схожість	24,18%
----------------	--------	----------	--------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Тетяна ПІЛЯВОЗ
(ім'я та прізвище)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою StrikePlagiarism щодо роботи.

Автор роботи _____
(підпис)

Шикула Ю.К.
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____

Григорук І.О.

Додаток Б
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ
до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

**«ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Шикула Ю.К. _____

Керівник: к.е.н, доцент каф. ПЛМ

Григорук І.О. _____



Рисунок 1. Структурна бізнес-модель соціального кафе «Горнятко добра»



Рисунок 2 - Організаційна структура соціального кафе «Горнятко добра» на базі ВОО ТЧХУ



Рисунок 3 – Екстер'єр будівлі для відкриття соціального кафе «Горнятко добра»
а) вигляд з вулиці Грушевського, 12; б) вигляд у внутрішній дворик, де планується літня тераса

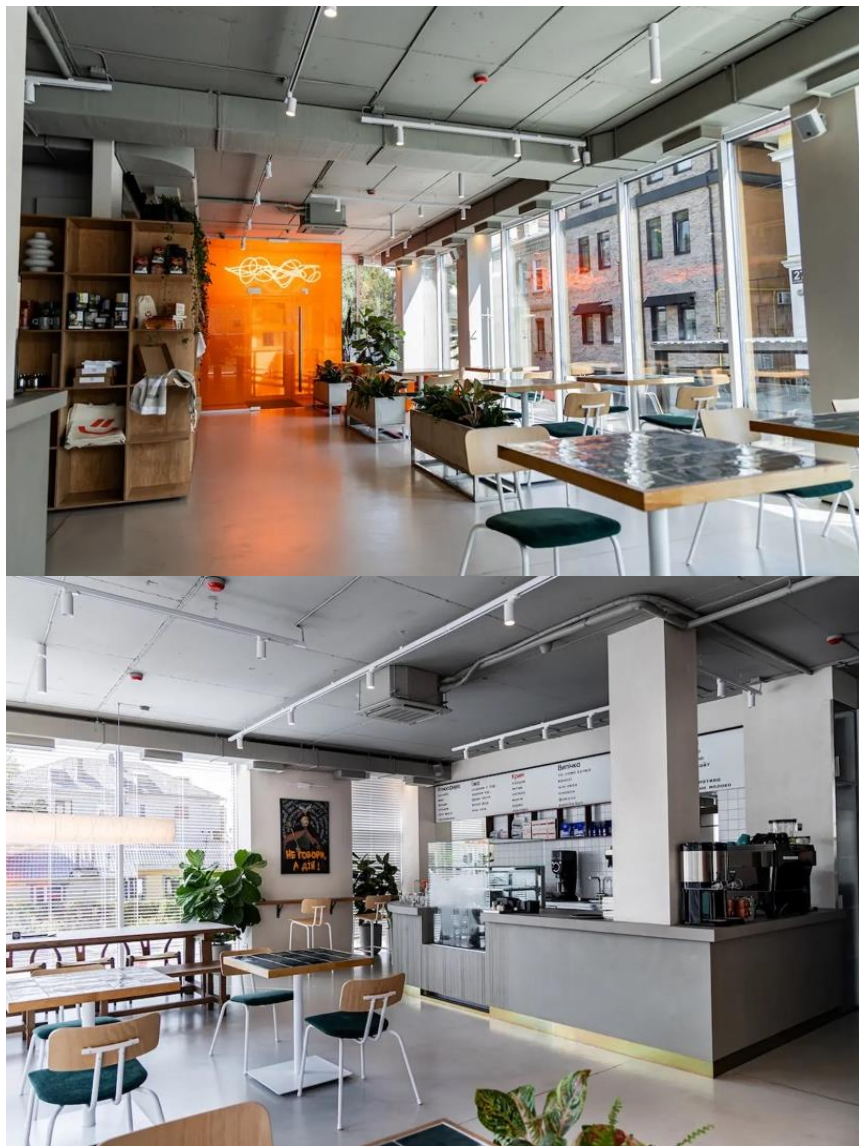


Рисунок 4 - Интер'єр соціального кафе «Горнятко добра»



Рисунок 5 – Літня тераса соціального кафе «Горнятко добра»

