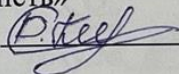
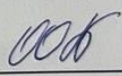


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

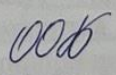
**«ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ»**

Виконав: студент (4) курсу,
групи п-206
спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
Верещак О.Ф. 

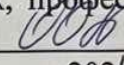
Керівник: зав. каф.ПЛМ,
д.е.н., професор Мороз О.О. 
« 06 » 06 2024р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент каф. ФІМ

Ткачук Л.М. 
« 07 » 06 2024 р.

Допущено до захисту 
Завідувач кафедри ПЛМ Мороз О.О.
« 10 » 06 2024 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛМ
д-р екон. наук, професор
Мороз О. О. 
«18» 03 2024 р.

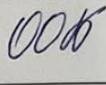
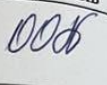
ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Верещак Ольга Федорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: Проблеми та перспективи створення соціального підприємства в Україні
керівник роботи: зав. каф. ПЛМ, д.е.н., професор Мороз О. О.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80.
- Термін подання студентом роботи: 03.06.2024р.
- Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, фінансова звітність підприємства, статистичні дані (згідно теми БКР)
- Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Теоретичні основи соціального підприємства
 - Аналіз розвитку соціального підприємства в Україні
 - Шляхи удосконалення та розвитку соціального підприємства в Україні
- Перелік ілюстративного матеріалу: таблиця 1.2 Основні підходи тлумачення соціального підприємництва, рисунок 1.1 Ефекти від впровадження системи соціального підприємництва, рисунок 2.1 Показники політичного виміру, рисунок 2.2 Показники економічного виміру, рисунок 2.3. Показники правового виміру, рисунок 2.4 Показники інституційного виміру, рисунок 2.5 Показники фінансового виміру, рисунок. 2.6 Динаміка росту кількості соціальних підприємств в Україні 2010-2022 рр, рисунок 2.7 Джерела фінансування соціальних підприємств в Україні, рисунок 2.8 Види діяльності соціальних підприємств в Україні, таблиця 2.4 Економічна діяльність власника ресторану «Соната» ФОП Заріцького В.В. за 2021-2022 роки, таблиця 2.5 Структура і динаміка кадрового складу підприємства, осіб, таблиця 2.6 Характеристика руху кадрів в організації, таблиця 2.7

Бар'єри для розвитку соціального підприємництва в Україні, таблиця 2.8
 Шляхи розвитку соціального підприємництва в Україні, таблиця 3.1 - План
 рекомендацій (пропозицій, заходів), які потрібно впровадити на
 підприємстві з метою покращення результатів його діяльності, таблиця 3.2
 Характеристика методичних підходів до оцінки соціальних результатів,
 таблиця 3.3 Групи індикаторів вимірювання економічної та соціальної
 діяльності СП.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Мороз О.О.д.е.н., професор		

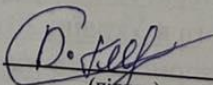
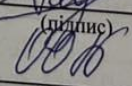
1. Дата видачі завдання « 18 » 03 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Ч.ч.	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БДР)	11.03.2024 р.	вик.
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04.2024 р.	вик.
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05.2024 р.	вик.
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05.2024 р.	вик.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06.2024 р.	вик.
6	Рецензування БДР	07.06.2024 р.	вик.
7	Захист БДР	10-27.06.2024 р.	вик.

Студент

Керівник роботи


 (підпис)

 (підпис)

Верещак О.Ф.

Мороз О.О.

АНОТАЦІЯ

Верещак О.Ф. Бакалаврська дипломна робота на тему: «Проблеми та перспективи створення соціальних підприємств в Україні» У бакалаврській дипломній роботі розглядаються проблеми та перспективи створення соціальних підприємств в Україні. Аналізується сутність та значення соціального підприємництва, досліджується нормативно-правова база України, яка регулює діяльність соціальних підприємств. Визначено основні проблеми, що перешкоджають розвитку соціального підприємництва, та досліджено успішний досвід соціальних підприємств в Україні і за кордоном. Наведено рекомендації щодо удосконалення законодавства, створення програм підтримки та підвищення рівня обізнаності про соціальне підприємництво.

Ключові слова: соціальне підприємництво, нормативно-правова база, проблеми розвитку, перспективи розвитку, Україна.

ANNOTATION

Vereshchak O.F. Master's qualification work on the topic: «Problems and Prospects of Creating a Social Enterprise in Ukraine»

The bachelor's thesis addresses the problems and prospects of creating social enterprises in Ukraine. The essence and significance of social entrepreneurship are analyzed, the regulatory framework in Ukraine governing the activities of social enterprises is examined. The main problems hindering the development of social entrepreneurship are identified, and the successful experience of social enterprises in Ukraine and abroad is studied. Recommendations are provided to improve legislation, create support programs, and raise awareness about social entrepreneurship.

Key words: social entrepreneurship, regulatory framework, development problems, development prospects, Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Соціальне підприємництво: сутність, завдання та базові принципи	6
1.2 Правове регулювання соціального підприємництва	12
1.3 Міжнародні приклади соціального підприємництва	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	26
2.1 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища соціального підприємництва у сфері гостинності.....	26
2.2 Аналіз господарської діяльності ресторану «Соната»	29
2.3 Проблемні аспекти та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні на прикладі ресторану "Соната"	38
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	43
3.1 Соціальне середовище ресторану в контексті існуючих кризових ситуацій	43
3.2 Розробка методики оцінки діяльності соціальних підприємств з урахуванням екологічних результатів	50
3.3 Моделювання фінансового стану соціально-орієнтованої діяльності підприємства в умовах воєнного стану.....	61
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	71
Додатки	75

ВСТУП

Дослідження про суспільне підприємництво в галузі гостинності має велику актуальність в сучасному світі. Зростання інтересу до соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку спонукає компанії шукати нові шляхи впливу на суспільство, включаючи сферу гостинності.

Актуальність дослідження випливає з необхідності створення сприятливих умов для розвитку та ефективного функціонування соціального підприємництва. Причини актуальності дослідження: зростання соціальної відповідальності, локальний і глобальний вплив, інновації та креативність, міжнародний досвід, конкурентна перевага. Досвід і вивчення соціального підприємництва у галузі гостинності може бути надзвичайно корисним для розвитку цієї сфери та суспільства в цілому.

Об'єктом дослідження є соціальне підприємництво в країнах Європи та в Україні.

Предметом дослідження є соціальне підприємництво як інноваційна форма бізнесу.

Метою роботи є обґрунтування доцільності використання соціального підприємництва як інноваційного інструменту для соціально орієнтованого розвитку економіки.

Завдання:

- дослідити теоретичні аспекти та історичні корені соціального підприємництва;
- ознайомитись з правовим регулюванням соціального підприємництва;
- порівняти європейські та українські практик соціального підприємництва;
- визначення методики оцінки діяльності соціальних підприємств з урахуванням екологічних результатів;
- розробка рекомендацій для поліпшення стану соціального підприємництва в Україні.

Методами дослідження включаються загальнонаукові підходи, такі як порівняння, дедукція, формалізація, конкретизація, класифікація, статистичний аналіз, системно-структурний аналіз і синтез, а також системний та процесний підхід.

служби статистики України, результати власних досліджень.

Наукова новизна цієї роботи полягає у ретельному аналізі і дослідженні теоретико-методологічних засад соціального підприємництва, а також його екологічних, філантропічних, етичних і економічних аспектів. Крім того, праця виправдовує принципи та підходи бізнесу до соціального підприємництва.

Практичне значення цієї роботи полягає в можливості використання результатів дослідження на практиці, впровадженні методичних підходів соціального підприємництва в операційну діяльність підприємств галузі гостинності, використанні пропозицій щодо оптимізації у господарсько-фінансовій сфері в даному контексті, а також впровадженні проектних рекомендацій з метою автоматизації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Соціальне підприємництво: сутність, завдання та базові принципи

Поняття соціального підприємництва (СП) є іноземним і незрозумілим для багатьох людей, в тому числі у світі бізнесу та освіти. У своєму дослідженні, яке вона називає "абсолютно ненауковим", американська дослідниця Рут Шапіро запитала вісьмох людей на Університетській авеню в Пало-Альто, штат Каліфорнія, США, чи знають вони, що таке "соціальне підприємництво". Шестеро респондентів відповіли, що це ведення бізнесу в соціальних мережах, а двоє інших навели як приклад мікрофінансування.

Тема соціального підприємництва є предметом наукових досліджень з дев'яностих років XX століття, але наукова спільнота досі не має єдиної думки щодо його визначення.

Теоретичним підґрунтям для наукового дослідження соціального підприємництва є концепція "змішаної" або "складеної цінності" Д. Емерсона, [50] згідно з якою організація є елементом соціально-економічної реальності, що поєднує у своїй діяльності економічні та соціальні елементи. При цьому ці складові розглядаються не ізольовано, а як взаємодоповнюючі.

На думку Д. Емерсона, результати економічної та соціальної діяльності організації не суперечать один одному. "Проблема полягає не у виборі між створенням економічного багатства чи соціальним розвитком, а у створенні цінності та використанні ресурсів для збільшення багатства через безперервне виробництво і того, і іншого (економічного і соціального)" [48].

Концепція складеної цінності в контексті дослідження соціального підприємництва базується на наступних положеннях:

- всі організації створюють складну цінність;

- існує постійна взаємодія між соціальними та економічними цілями організації;
- оцінювати ефективність інвестицій у створення цінності лише з точки зору фінансових інструментів означає недооцінювати загальну ефективність.

Концепція того, що компанія має соціальну відповідальність перед суспільством, щоботримувати прибуток, має глибокі коріння. Її походження можна віднести до періоду індустріальної революції в XVIII столітті, коли з'явилися перші прототипи сучасних підприємств і підприємців з власними релігійними, етичними та етнічними переконаннями, які відчували відповідальність за долю своїх працівників [26].

Загалом, виникнення та розвиток соціального підприємництва є предметом значних дискусій через розбіжні точки зору дослідників. Одні звіти вказують на те, що термін "соціальний підприємець" вперше з'явився у праці Джозефа Бенкса "Соціологія соціальних рухів" у 1972 році. Цей термін походив не безпосередньо від підприємництва, а використовувався Бенксом для опису управлінських навичок у вирішенні різних соціальних проблем.

Інші європейські автори, такі як Карло Борзаго та Дефурні, у своїй книзі "Поява соціального підприємства" вважають, що концепція соціального підприємництва є наслідком концепції соціальної економіки Франції з 1970 року, яка включала у себе форми кооперативних асоціацій взаємодопомоги.

На сьогодні можна виділити чотири основні підходи до визначення соціального підприємництва.

1. Широкий підхід: в його основі лежить гіпотеза про те, що соціальне підприємництво передбачає досягнення соціальної мети. Згідно з цим підходом, соціальним підприємством може бути будь-яка діяльність, яка має соціальний ефект, включаючи державні соціальні організації, традиційні бізнеси з

соціальною складовою, та неприбуткові організації. Однак цей підхід не дозволяє виокремити особливості соціального підприємництва.

2. Комбінований підхід ґрунтується на ідеї, що соціальне підприємництво спрямоване на досягнення як соціальних, так і комерційних результатів. Такий підхід відмежовує соціальне підприємництво як сферу діяльності, яка має бізнес-складову.

3. Інноваційний підхід наголошує на використанні інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем. Хоча такий підхід обмежує сферу соціального підприємництва порівняно з комбінованим, він розширює її за рахунок додавання діяльності неприбуткових організацій та державних соціальних установ, які використовують інновації у своїй діяльності.

4. Проблемно-орієнтований підхід визначає соціальне підприємництво як діяльність, спрямовану на вирішення певної соціальної проблеми або на підтримку певної соціальної групи. Цей підхід може розглядатися як варіант широкого підходу, але з обмеженням як сфери соціального підприємництва, так і потенційних споживачів його продукції або послуг. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні підходи тлумачення соціального підприємництва*

Підхід	Представники	Тлумачення «соціального підприємництва»
Широкий	Е.Шоу, Дж. Віравардена, Г.Морт, А.Фоулер	Це діяльність, яка має за мету досягнення соціальних цілей. Сюди входять державні соціальні організації, неприбуткові організації, а також традиційні бізнеси зі соціальною спрямованістю.
Комбінований	А. Макміллан, Дж. Робінсон, Я. Рогалін	Це діяльність, що має на увазі не лише соціальну мету, але й комерційну. Іншими словами, вона передбачає наявність бізнес-компонентів.
Інноваційний	Дж. Мейр, Е. Нобоа, Е. Остін, Х. Стівенсон, Ф. Перріні	Це звуження категорії, оскільки не кожне традиційне підприємство використовує інновації для досягнення своєї соціальної місії. Тим часом, розширення категорії відбувається за рахунок державних соціальних та неприбуткових недержавних організацій, які використовують інновації для досягнення своїх цілей.

Продовження Таблиці 1.2

Проблемно-орієнтований	К. Лідбітер, Фонд Шваба	Це діяльність, спрямована на розв'язання конкретної соціальної проблеми.
------------------------	-------------------------	--

**Складено автором на основі [32]*

Наукове дослідження соціального підприємництва ґрунтується на концепції "змішаної" або "комбінованої цінності", запропонованій Дж. Емерсоном. Згідно з цією концепцією, організація є складовою соціально-економічної реальності, в якій поєднуються економічні та соціальні аспекти. Важливо зауважити, що ці складові розглядаються не окремо, а взаємодоповнюють одна одну.

Концепція комбінованої цінності, яка розглядається в контексті дослідження соціального підприємництва, має наступні основні положення.

1. Усі організації створюють комбіновану цінність, що означає, що вони сполучають економічні та соціальні цілі в своїй діяльності.

2. Існує безперервна взаємодія між соціальними та економічними цілями діяльності організації, що підкреслює важливість збалансованості цих аспектів.

3. Оцінка ефективності інвестицій у створювану цінність лише за допомогою фінансових інструментів може призвести до недооцінки загальної ефективності.

Отже, концепція Дж. Емерсона, хоча і відзначає соціальну природу будь-якої економічної діяльності, не забезпечує повного розуміння особливостей соціальних підприємств. Тим не менш, вона створює основу для виокремлення основних підходів до розуміння цього феномену.

Соціальне підприємництво вважають еволюцією бізнесу або навіть революцією для неприбуткової сфери. Ця "революція" полягає в тому, що вона надає неприбутковим організаціям можливість самостійно забезпечувати собі ресурси для функціонування, замість того, щоб залежати від благодійності. Соціальне підприємництво також не виключає прибутковості, але його головним пріоритетом є вирішення соціальних проблем або створення соціальної цінності для суспільства. Для досягнення цієї мети використовуються ефективні бізнес-

моделі, що забезпечують сталий розвиток підприємства. Впровадження системи соціального підприємництва призводить до різноманітних позитивних ефектів, які можна побачити на рисунку 1.

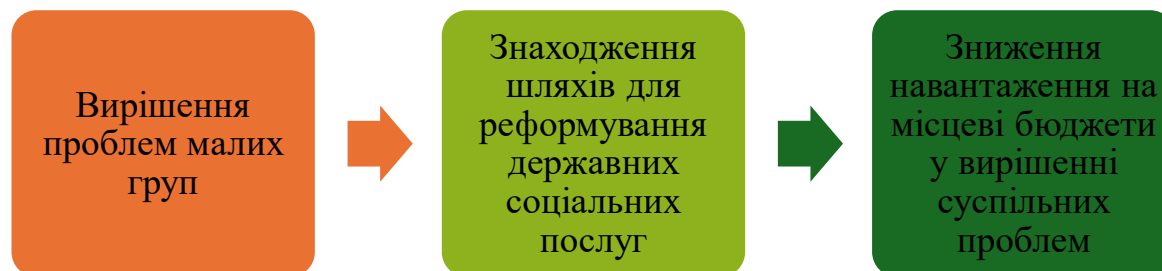


Рисунок 1.1 Ефекти від впровадження системи соціального підприємництва*

**Складено автором на основі [2]*

Характерні риси соціального підприємства можна поділити на основні та другорядні.

Основні риси:

1. Соціальне підприємство надає перевагу досягненню соціальної мети, проте бізнес-мета також повинна забезпечувати ресурси для її досягнення.
2. Прибуток, отриманий соціальним підприємством, переважно реінвестується у його розвиток, включаючи реалізацію соціальної мети.
3. Соціальне підприємство регулярно публікує результати своєї діяльності та звіти, щоб забезпечити прозорість перед своїми зацікавленими сторонами.

Другорядні риси.

1. Фінансова самостійність. Соціальне підприємство стежить за тим, щоб його діяльність не була повністю залежною від благодійних організацій, держави чи корпорацій.
2. Демократичне управління. В процесі прийняття рішень враховується думка значної частини зацікавлених сторін соціального підприємства.

3. Тиражованість та масштабованість. Соціальне підприємство спрямовує зусилля на поширення свого досвіду та збільшення масштабів діяльності на різних рівнях.

4. Впровадження інновацій. Соціальне підприємство активно використовує інноваційні методи у сферах своєї соціальної або господарської діяльності.

Соціальне підприємство (СП) – це бізнес-організація, яка має за пріоритетну мету вирішення соціальних проблем через прозору (публічну) діяльність. Основною метою є досягнення позитивних соціальних результатів, але одночасно підприємство забезпечує собі прибуток, який використовується для розвитку. Ці цілі взаємопов'язані, оскільки розмір прибутку визначає параметри соціальних результатів.

Критерії соціального підприємництва можна узагальнити наступним чином.

1. Спрямованість на вирішення соціальних проблем та досягнення стійких позитивних соціальних результатів.

2. Прибуткова діяльність, яка забезпечує самоокупність та фінансову стійкість, незалежність від зовнішнього фінансування.

3. Реінвестиція прибутку у вирішення соціальних проблем.

4. Використання інновацій для розв'язання соціальних проблем.

5. Масштабованість та тиражованість діяльності на національному та міжнародному рівнях з метою збільшення соціального впливу.

6. Підприємницький підхід, що включає в себе здатність виявляти ринкові можливості, накопичувати ресурси та розробляти нові рішення для створення довгострокового позитивного впливу на суспільство.

Соціальне підприємництво включає такі ключові складові:

1. Вирішення тривало існуючої соціальної проблеми, яка полягає в обмеженому доступі певної цільової групи до фінансових та політичних ресурсів у суспільстві.

2. Розробка та впровадження інноваційного механізму для вирішення цієї проблеми, що порушує стабільний, але несправедливий баланс у суспільстві.

3. Створення нового, стійкого балансу, який звільняє ресурси для зазначеної цільової групи і передбачає краще майбутнє не лише для них, а й для суспільства в цілому.

1.2 Правове регулювання соціального підприємництва

Передумови для виникнення соціального підприємництва як важливого явища у суспільстві сформувалися у європейських країнах у другій половині XVIII століття, співзавдяки розвитку кооперативного руху. Однак офіційне визнання його як соціального інституту відбулося лише у другій половині XIX століття. Першими країнами, які легалізували діяльність соціальних підприємств на законодавчому рівні наприкінці 1990-х років, стали країни Західної Європи, такі як Італія, Іспанія, Греція, Бельгія, Франція, Португалія та Велика Британія.

У Європі термін "соціальне підприємство" вперше з'явився в Італії наприкінці 1980-х років та пов'язувався з новаторськими ініціативами у кооперативному русі. Нові види кооперативів з'явилися як відповідь на потреби суспільства, особливо у сфері зайнятості та соціального обслуговування, що виникли внаслідок старіння населення та змін у структурі сім'ї. У відмінну від традиційних кооперативів, які спрямовані на інтереси своїх членів, нові кооперативи надавали пріоритетне значення інтересам громади. У своїй діяльності вони мали різних стейкхолдерів, таких як наймані працівники, волонтери та інші особи, які підтримували їх роботу. У 1991 році італійський парламент легалізував організаційно-правову форму їх діяльності під назвою "кооперативи соціальної солідарності", які пізніше були перейменовані у "соціальні кооперативи".

Основними областями їхньої діяльності були надання соціальних, освітніх послуг, медичне обслуговування та допомога у працевлаштуванні соціально

вразливих груп населення. Швидкий розвиток соціальних кооперативів не завадив поширенню соціально-підприємницьких ініціатив серед інших організацій третього сектору в Італії. У результаті, у 2005 році було ухвалено новий Закон про соціальне підприємництво, який дозволяв іншим типам організацій, таким як інвестиційні, отримувати статус соціального підприємства. Це було можливо за умови відсутності розподілу прибутку та представництва в управлінні різних типів зацікавлених сторін, таких як працівники підприємства та особи, які безпосередньо отримують користь від його діяльності. Закон про соціальні підприємства визначає широкий спектр видів діяльності, які вважаються "соціально корисними", таких як послуги у сфері соціального добробуту, трудова інтеграція, екологічна діяльність, охорона здоров'я, освіта та інші [41].

У Великобританії концепція соціального підприємництва стала популярною на початку 2000-х років. Згідно з офіційним визначенням, соціальне підприємництво - це бізнес з орієнтацією на соціальні цілі, доходи від якого перерозподіляються на розвиток підприємства або спільноти, а не спрямовуються на отримання максимального прибутку для власників і зацікавлених сторін. У 2004 році парламент Великобританії ухвалив нову організаційно-правову форму для здійснення соціально-підприємницької діяльності - "компанія суспільного інтересу". Ця форма вимагає проходження експертизи на наявність соціальної складової у діяльності організації та блокування активів для забезпечення гарантій подальшої діяльності з дотриманням задекларованих суспільних інтересів. Соціальні підприємства можуть працювати в будь-яких галузях економіки і спрямовувати зусилля на розв'язання різноманітних соціальних та екологічних проблем. Хоча законодавство не встановлює конкретних вимог до структури прибутків для отримання статусу соціального підприємства, загальноприйнятою є умова, згідно з якою не менше 50% прибутку повинні надходити від комерційної діяльності [41].

Соціальні підприємства в Італії та Великобританії належать до третього сектору та мають ключову характеристику - соціальну мету та обмеження на перерозподіл прибутків. Обидва типи соціальних підприємств можуть здійснювати широкий спектр діяльності. Проте вони відрізняються за моделями, що приймаються в кожній з цих країн. У Італії важлива роль відводиться керівництву соціальними підприємствами, у склад правління яких повинні входити різні типи стейкхолдерів. У Великобританії ж акцент робиться на підприємницькій складовій соціального підприємства [12].

Крім Італії та Великобританії, нові організаційно-правові форми діяльності громадських організацій, які відображають їх підприємницький підхід до вирішення соціальних проблем, були впроваджені і в інших європейських країнах. Хоча термін "соціальне підприємство" не завжди вживався, у Франції, Португалії, Іспанії та Греції ці нові форми належать до кооперативного типу. У Португалії, наприклад, організаційно-правова форма діяльності соціальних підприємств, відомих як "кооператив соціальної солідарності", була створена у 1997 році. Ці кооперативи надають послуги з працевлаштування соціально вразливих груп населення, і їх членами є споживачі послуг, працівники та волонтери. Кооперативи соціальної солідарності не мають права на розподіл прибутків серед своїх членів.

У Іспанії, починаючи з 1999 року, організаційною формою діяльності соціальних підприємств є "кооперативи соціальної ініціативи". Цю назву може використовувати будь-який кооператив, який надає соціальні послуги або здійснює економічну діяльність з метою працевлаштування соціально вразливих груп населення. У 12 автономних регіонах країни було розроблено власне законодавство щодо соціального підприємництва, враховуючи національне законодавство. Подібно до їхніх колег у Португалії, іспанські кооперативи соціальної ініціативи не можуть розподіляти прибутки, проте ця організаційна

форма не встановлює вимог щодо представництва різних стейкхолдерів у їхній структурі, як це має місце в інших європейських країнах.

У Греції, в 1999 році, була впроваджена організаційно-правова форма підприємств, відомих як "соціальні кооперативи з обмеженою відповідальністю". Ці організації надавали допомогу особам з психо-соціальними обмеженнями для їх соціальної інтеграції через трудову діяльність. Вони співпрацювали з цільовою групою, психіатричними лікарнями та іншими установами громадського сектору [18].

У Франції, закон, прийнятий у 2002 році, передбачає мульти-стейкхолдерну структуру для соціальних підприємств, яка базується на "кооперативних товариствах колективного інтересу". Ця форма дозволяє об'єднувати зусилля роботодавців, користувачів послуг, волонтерів, місцевих органів влади та інших партнерів для реалізації проектів місцевого розвитку.

У Бельгії, в 1996 році, була впроваджена організаційно-правова форма "компанії соціальної мети". Ця форма не є новою, оскільки будь-який тип бізнесу може отримати статус "компанії соціальної мети", якщо його метою є не збагачення своїх власників. Компанія повинна мати політику розподілу прибутку, яка відповідає її соціальній меті, та механізми участі роботодавців у керівництві підприємством через володіння частками капіталу.

У Франції та Бельгії нові правові ініціативи, введені до сьогоденного часу, не досягли значного успіху. Це можна пояснити тим, що вони встановлюють додаткові вимоги, окрім тих, що вже існують для традиційних організаційно-правових форм, і не надають жодних суттєвих переваг для організацій.

Незважаючи на те, що в багатьох європейських країнах були впроваджені нові організаційно-правові форми, більшість соціальних підприємств у цих країнах продовжують використовувати традиційні, такі як асоціації, кооперативи, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, промислові спілки, ощадні каси тощо. Загалом, найпоширенішою традиційною

організаційно-правовою формою здійснення соціального підприємництва у більшості західно-європейських країн є асоціації, оскільки вона забезпечує достатню свободу для продажу товарів і послуг. У країнах, де асоціації мають більше обмежень у цьому плані, організаційно-правовою формою соціальних підприємств є кооперативи. Іноді соціальні підприємства функціонують під егідою традиційних форм бізнесу [18].

Наш аналіз у західно-європейських країнах показує, що соціальні підприємства можуть здійснювати різні види діяльності, проте найбільш поширеними є ті, які спрямовані на працевлаштування соціально вразливих груп населення. Зростання структурного безробіття серед деяких груп, відсутність активної політики на ринках праці, та потреба у більш активній та інноваційній політиці соціальної інтеграції створюють актуальність питання про роль соціальних підприємств у подоланні безробіття та підвищенні рівня працевлаштування серед цих груп населення. У багатьох європейських країнах соціальні підприємства асоціюються саме з цим видом діяльності.

Закон про соціальне підприємництво, прийнятий у Фінляндії у 2003 році, ідеально відображає цей тренд, оскільки він визнає соціальне підприємництво як ринково-орієнтовану діяльність, спрямовану на працевлаштування людей з обмеженими можливостями або довготривалих безробітних. У 2006 році в Польщі був прийнятий Закон про соціальні кооперативи з метою трудової інтеграції потребуючих груп населення. У 2007 році також був прийнятий Закон про підприємства соціальної інтеграції в Іспанії. Ці закони не встановлюють нових організаційно-правових форм діяльності соціальних підприємств, вони скоріше служать інструментами офіційної реєстрації соціальних підприємств [43].

Незважаючи на те, що трудова інтеграція вважається основною сферою діяльності соціальних підприємств, останнім часом спостерігається розширення їх сфери впливу. Наприклад, починаючи з початку 1990-х років, італійські

кооперативи, які надавали соціальні послуги, активно розширювали свою діяльність, охоплюючи сфери, такі як охорона здоров'я, психічне здоров'я, освіта та інші. Кількість підприємств та створених робочих місць була значно більшою, ніж у соціальних підприємств, що спеціалізуються на трудовій інтеграції. У Швеції і Франції, послуги з догляду за дітьми є основною сферою діяльності соціальних підприємств, які часто створюються та керуються батьками як відповідь на скорочення державних послуг у цій області. У Великобританії також спостерігається швидкий ріст кількості соціальних підприємств, які надають послуги розміщення (соціальні притулки та гуртожитки), догляду на дому, а також різноманітні соціальні, освітні, культурно-дозвіллієві та спортивні послуги. У Бельгії і Франції соціальні підприємства надають широкий спектр індивідуальних та групових послуг за місцем проживання. Соціальні підприємства відіграють важливу роль у місцевому розвитку також у Ірландії. Навіть у країнах, таких як Фінляндія і Польща, де сучасне законодавство щодо соціального підприємництва фокусується виключно на трудовій інтеграції, розвиваються нові сфери діяльності соціальних підприємств. Італійський Закон про соціальне підприємництво, прийнятий у 2005 році, також відображає цей тренд, вводячи нові сфери "соціальної корисності", такі як захист екосистем та навколишнього середовища, збереження культурної спадщини, культурно-дозвіллієві послуги, соціальний туризм і багато іншого.

Правове регулювання соціального підприємництва в Україні визначається комплексом законів та нормативних актів, які спрямовані на підтримку та розвиток цього сектора. Соціальне підприємництво, яке поєднує бізнесову діяльність з вирішенням соціальних, екологічних та інших суспільно значущих проблем, отримує правове визнання та регулювання через кілька ключових законодавчих актів.

Закон України "Про підприємництво" встановлює загальні принципи та умови ведення підприємницької діяльності. Цей закон забезпечує основу для

функціонування всіх видів підприємств, включаючи соціальні, регулюючи питання реєстрації, оподаткування та ведення бізнесу.

Закон України "Про громадські об'єднання" регулює діяльність організацій, які займаються суспільно корисною діяльністю, включаючи соціальні підприємства. Цей закон надає можливість соціальним підприємствам отримувати статус громадських об'єднань, що дозволяє їм брати участь у різних програмах підтримки та грантах.

Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" визначає правові засади благодійної діяльності в Україні. Соціальні підприємства, які мають благодійну мету, можуть реєструватися як благодійні організації, що дає їм можливість користуватися податковими пільгами та іншими формами державної підтримки.

Закон України "Про соціальні послуги" регулює надання соціальних послуг населенню, що є одним з напрямків діяльності багатьох соціальних підприємств. Цей закон визначає порядок надання соціальних послуг, вимоги до їх якості та контролю, а також умови фінансування з державного бюджету.

Податковий кодекс України передбачає податкові пільги для соціальних підприємств. Такі пільги можуть включати звільнення від податків на прибуток, знижені ставки податку на додану вартість та інші податкові переваги, що стимулюють розвиток соціального підприємництва.

Соціальні підприємства також можуть отримувати підтримку через різні державні та міжнародні програми. Державні програми підтримки можуть включати гранти, субсидії, пільгові кредити та навчальні програми для розвитку підприємницьких навичок. Крім того, існують численні міжнародні організації, які надають фінансову та технічну допомогу соціальним підприємствам в Україні.

Важливим аспектом правового регулювання є забезпечення прозорості та підзвітності діяльності соціальних підприємств. Вони повинні надавати

регулярні звіти про свою діяльність, використання коштів та досягнення соціальних цілей. Це дозволяє забезпечити довіру з боку суспільства та залучити додаткові ресурси для розвитку.

Проблеми правового регулювання соціального підприємництва в Україні включають кілька ключових аспектів, які обмежують ефективний розвиток цього сектора. По-перше, існує нечіткість у законодавстві щодо визначення статусу соціальних підприємств та критеріїв, за якими вони можуть бути класифіковані. Це створює невизначеність для підприємців та ускладнює їх діяльність. По-друге, податкові пільги для соціальних підприємств є недостатніми або складними для отримання, що обмежує фінансові стимули для їх розвитку. Бюрократичні перепони, такі як висока навантаженість та складність процедур реєстрації, звітності та отримання державної підтримки, також ускладнюють діяльність соціальних підприємств. Недостатня кількість програм державної підтримки, фінансування та освітніх програм для соціальних підприємців обмежує їх можливості для зростання та розвитку. Крім того, в Україні не достатньо розвинена інфраструктура підтримки соціальних підприємств, що включає консалтингові та інформаційні центри, які могли б надавати необхідну допомогу. Також існує проблема слабкої правозастосовчої практики, яка призводить до непослідовного застосування законів і регуляцій, що створює додаткові труднощі для соціальних підприємств. Ці проблеми вимагають комплексного підходу та реформ для створення сприятливого правового середовища, що сприятиме розвитку соціального підприємництва в Україні.

1.3 Міжнародні приклади соціального підприємництва

Розвиток соціального підприємництва в Європі знайшов своє підґрунтя у відродженні кооперативного руху, що почалося у середині XIX століття. На відміну від інших бізнесових та некомерційних організацій, кооперативи були створені переважно фізичними особами з метою задоволення їх власних економічних, соціальних та інших потреб шляхом самоврядування. Кооперативи

вже на початку XX століття відігравали важливу роль у вирішенні соціальних проблем у європейських країнах.

У країнах Скандинавії, де населення має високий рівень соціального захисту, неприбуткові організації переважно фокусуються на сферах відпочинку та культури, а не беруть участь у вирішенні проблем безробіття. Тим не менш, відзначається розвинений кооперативний рух, зокрема, робочі та сільськогосподарські кооперативи. У Великобританії, де державні витрати на соціальні послуги відносно низькі, активну роль у цій сфері відіграє некомерційний сектор, чий фінансування забезпечується переважно бізнес-організаціями.

Великобританія почала запроваджувати псевдомодель соціального забезпечення у 80-х роках. Ця модель передбачала, що держава зберігає функції фінансування та регулювання соціальних послуг, а їх надання можуть здійснювати як державні, так і некомерційні та бізнес-організації.

У європейських країнах з початку 90-х років XX століття став активно розвиватися інституційний фреймворк для підтримки соціального підприємництва, зокрема, в Великобританії. Поява та розвиток соціальних підприємств у цій країні переважно зумовлені активною підтримкою держави.

Близько 53% населення Індії працюють у сільському господарстві, але більшість з них стикається з важкими умовами. Однією з причин цього є низький рівень обміну досвідом у цій галузі. Індійське соціальне підприємство DIGITAL GREEN пропонує фермерам допомогу у вирішенні цієї проблеми, надаючи їм необхідні навички для покращення виробництва. Фермери можуть обмінюватися корисними порадами за допомогою відео, що сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності праці. DIGITAL GREEN планує забезпечити онлайн-курси для близько 1 мільйона фермерів із 10 000 сіл Індії протягом трьох років.

Соціальне підприємство 1001 Fontaines з Франції пропонує рішення для поширення технології очищення води по всьому світу. Їхнім методом є залучення місцевого населення, підтримка малого підприємництва на місці та надання інформації про технології очищення води, що дозволяє отримати доступ до чистої питної води за низькою ціною. Крім того, компанія пропагує правила ефективного використання води. 1001 Fontaines планує за п'ять років забезпечити доступ до питної води для одного мільйона людей через роботу 250 малих підприємств у Камбоджі, Мадагаскарі та Індії.

Solar Aid працює над забезпеченням доступу до сонячного освітлення в громадах Африки шляхом створення дистриб'юторської мережі з місцевими підприємцями. Гасові лампи, які використовуються в більш як 110 мільйонах сільських господарств Африки, викидають шкідливий дим та споживають до 20% від доходу сімей. Встановлення сонячних ламп, кошовне 5 фунтів стерлінгів, забезпечує сім'ю світлом протягом п'яти років, при цьому витрати становлять лише 2% порівняно з вартістю гасу. Solar Aid співпрацює з танзанійськими підприємцями для створення сонячних концентраторів, що надають доступне та чисте освітлення, а також створюють можливості для заробітку. Протягом трьох років, через цю ініціативу, планується забезпечити сонячним освітленням 112 мільйонів людей, що дозволить зекономити до 196 мільйонів фунтів стерлінгів доходів і зменшити ризик захворювань дихальних шляхів. SolarAid має амбіційну мету замінити гасові лампи на світлодіодні в Африці до 2021 року.

В Україні виникає "нова хвиля соціальних підприємств", які діють від 1 до 10 років. За словами експертів, їх поява не тільки обумовлена складними соціально-політичними та економічними умовами у країні, але й ініціативами лідерів думок, які прагнуть впроваджувати комерційну діяльність соціального характеру. Виникнення таких лідерів можливо пов'язане з підвищеною самосвідомістю суспільства, що може бути наслідком соціально-політичних подій в Україні протягом останніх 10 років.

Оскільки в Україні офіційно не існує визначення "соціального підприємства" у нормативно-правовому полі, їхню діяльність регулюється чинним законодавством, яке відноситься до підприємств чи організацій відповідно до їх організаційної форми юридичної особи, за якою вони зареєстровані. Дослідження, проведене у 2016 році, показало, що діючі соціальні підприємства юридично укладені в такі форми.

1. Фізичні особи — підприємці.
2. Громадські організації.
3. Підприємства громадського об'єднання.
4. Приватні підприємства.
5. Товариства з обмеженою відповідальністю.
6. Благодійні організації.
7. Організації громадського об'єднання.
8. Державні підприємства.
9. Сільськогосподарські кооперативи.
10. Громадські спілки.

Основні тенденції розвитку соціального підприємництва в Україні полягають у наступному [4] більшість з них виникають у великих містах; їхній охоплення території в основному обмежується місцевим рівнем або включає всю територію України; найпоширенішою організаційною формою є фізичні особи — підприємці; переважна більшість соціальних підприємств діють протягом 1-3 років. Щодо розміру команд, то більше половини соціальних підприємств, що брали участь у дослідженні, мають до 10 працівників. Колективи з 50 або більше людей переважають в тих соціальних підприємствах, які спрямовані на працевлаштування представників вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи та учасники збройного конфлікту. Основні напрямки діяльності цих підприємств — це працевлаштування та підтримка організаційної діяльності. Значно менше соціальних підприємств

спрямовані на генерацію прибутку для окремих груп населення та надання певних видів послуг.

Війна стала ключовим викликом для соціального сектору в Україні. Адаптація соціальної політики до нових воєнних реалій неможлива без урахування змін у визначенні та структурі вразливих соціальних груп. Зокрема, станом на вересень 2023 року в Україні налічується 3 мільйони людей з інвалідністю, і за півтора року ця кількість зросла приблизно на 300 000 осіб [54]. Кількість людей, які потребують реабілітації після стабілізаційного лікування, збільшується майже щодня, а повернення постраждалого населення до повноцінного життя є одним із головних пріоритетів держави.

Реалізація сучасних заходів соціальної політики в Україні зазвичай обмежується класичним етноцентричним [55] підходом, який передбачає пряму організаційну та фінансову участь держави у вирішенні соціальних проблем. Натомість громадські ініціативи та діяльність приватного бізнесу позбавлені можливості повною мірою реалізувати свій потенціал у соціальній сфері. Як наслідок, правові заходи та інструменти вирішення соціальних проблем є недостатньо функціональними і створюють напруженість у суспільстві.

Тому в Україні існує нагальна потреба у розвитку громадської діяльності, спрямованої на підтримку ринку праці та соціальної сфери, в тому числі вразливих груп населення. Одним із прикладів такої діяльності в міжнародній практиці є соціальне підприємництво.

Соціальні підприємства можна визначити як підприємства, які в першу чергу спрямовані на соціальні цілі і прибуток яких використовується переважно на особистий розвиток, громадські роботи та вирішення соціальних проблем. Соціальне підприємництво є неоднозначним явищем і його теоретичні засади ще не до кінця сформовані. Зокрема, досі немає єдиного розуміння сутності цього виду підприємництва, його визначення та критеріїв віднесення конкретних

підприємств до категорії "соціальні підприємства". Це ускладнює формування національної політики розвитку та підтримки соціального підприємництва.

Узагальнюючи існуючі в Україні підходи, можна виділити три групи критеріїв, за якими підприємство може бути віднесене до категорії соціального.

Спрямування певного відсотка прибутку підприємства на соціальні цілі, тобто підтримку діяльності громадських організацій, благодійних фондів, соціальних проектів тощо.

Певний відсоток працівників компанії належить до вразливих груп суспільства (наприклад, люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, ветерани, матері-одиначки).

Продукти або послуги компанії створюють вимірювану соціальну цінність. Наприклад, послуги, що сприяють боротьбі з корупцією, або продукція, що позитивно впливає на навколишнє середовище [55].

Соціальне підприємництво в Україні має коротку, але унікальну історію. В Україні існують соціальні підприємства, більшість з яких зосереджені на досягненні різних цілей. Найактивніше вони працевлаштовують вразливі верстви населення (61%), генерують дохід для підтримки діяльності організації (53%), надають послуги конкретним групам населення (40%) та фінансують конкретні види послуг (27%). 3% соціальних підприємств працюють над питаннями екології та захисту навколишнього середовища, тоді як 7% займаються іншими видами діяльності [56].

Висновки до розділу 1

Отже, узагальнюючи вище наведені визначення, поняття "соціальне підприємництво" можна описати як будь-яку діяльність, яка здійснюється (не)державними, (не)прибутковими організаціями та має в своїй стратегії соціальну складову або спрямована на вирішення проблем суспільства та планети.

Соціальне підприємництво можна охарактеризувати як діяльність, яка ґрунтується на трьох основних принципах: соціальному, ринковому та інноваційному. Підприємницька ініціатива зі спрямуванням на соціальні цілі має значний потенціал як у міжнародному, так і в українському суспільстві. Ця діяльність може сприяти виникненню нового типу підприємців – людей, які творять, пропонують нові підходи і розв'язують соціальні проблеми.

Результати нашого аналізу показують, що у країнах Європи є значний досвід у підтримці соціального підприємництва на законодавчому рівні. Використання цього досвіду може бути корисним при формуванні соціальної політики в нашій державі. Однак важливо пам'ятати, що при розробці національної стратегії розвитку соціального підприємництва необхідно враховувати не лише іноземні досягнення, але й у першу чергу орієнтуватися на потреби та реалії українського суспільства.

Подальші можливості досліджень пов'язані з докладним аналізом переваг та недоліків різних організаційно-правових форм здійснення соціально-підприємницької діяльності в країнах Європи, а також з вивченням можливостей та шляхів їх впровадження в Україні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища соціального підприємництва у сфері гостинності

Немає сумнівів, що економічні, соціальні та екологічні проблеми сучасного світу сприяють активному розвитку соціальних підприємств у провідних країнах.

Для того, щоб визначити сприятливий простір для розвитку соціальних підприємств у кожній країні, ми зосередимося на п'яти ключових вимірах: політичному, правовому, економічному, технологічному, інституційному та фінансовому.

Політичний вимір зазвичай впливає на загальне економічне середовище. Сприятливе політичне середовище є важливою позитивною умовою для виникнення та розвитку соціального підприємництва (рис. 2.1) [17].

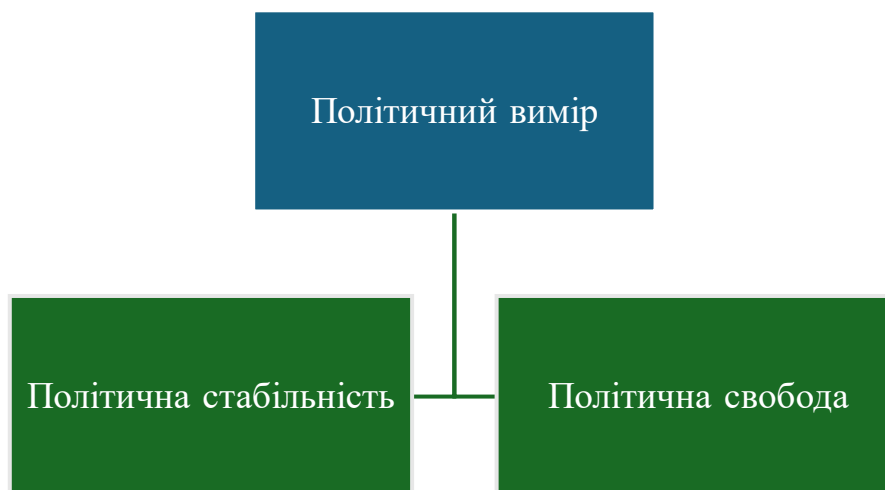


Рисунок 2.1 Показники політичного виміру*

**Складено автором на основі [17]*

Економічний вимір. Економічне середовище впливає на іноземні інвестиції та потоки капіталу, які, в свою чергу, впливають на внутрішні інвестиції та економічні потоки (рис. 2.2).

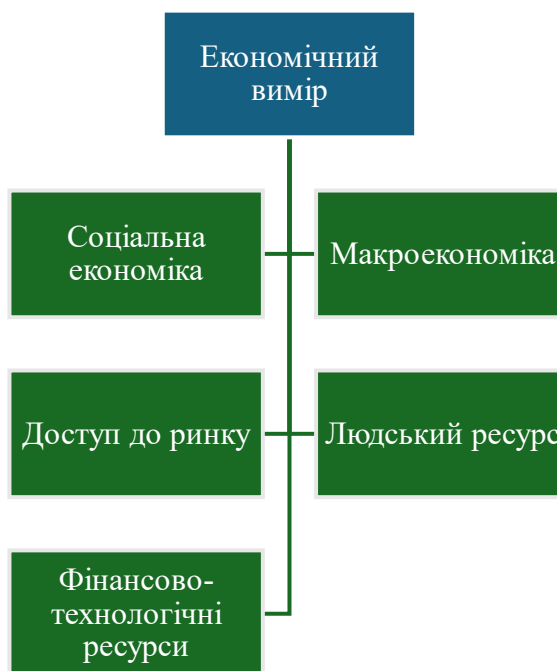


Рисунок 2.2 Показники економічного виміру*

**Складено автором на основі [17]*

Правовий вимір є одним з проблемних вимірів для розвитку галузі (рис. 2.3).

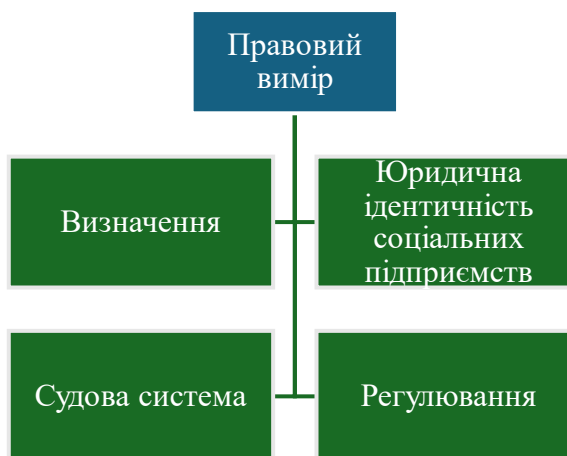


Рисунок 2.3. Показники правового виміру*

**Складено автором на основі [17]*

Інституційний вимір відповідає за створення необхідного середовища для оптимального існування та розвитку соціальних підприємств. Інституційні рамки є важливими для ефективної реалізації політики та стратегій соціального підприємництва (рис. 2.4).

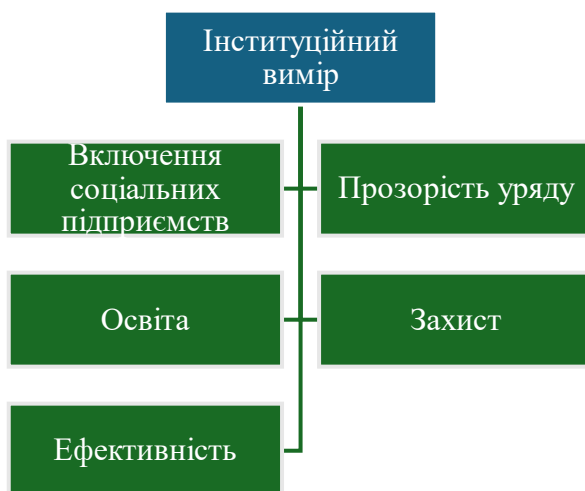


Рисунок 2.4 Показники інституційного виміру*

*Складено автором на основі [17]

Економічний вимір. Соціальне підприємництво пов'язане не лише з соціальними, а й з економічними результатами. Для того, щоб існувати та залучати кошти на свою соціальну місію, соціальним підприємствам необхідно виходити на ринок та займатися комерційною діяльністю (рис. 2.5).

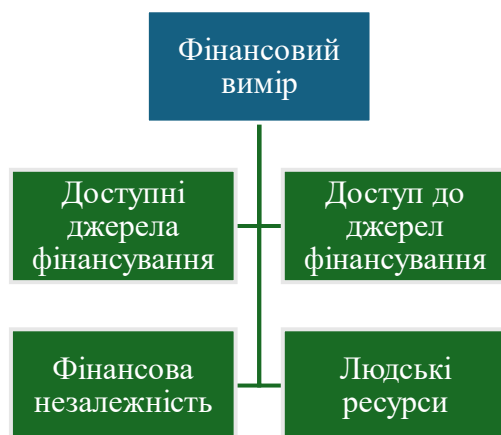


Рисунок 2.5 Показники фінансового виміру*

*Складено автором на основі [51]

У багатьох розвинених європейських країнах соціальне підприємництво переважно пов'язане з освітою, навколишнім середовищем, міграцією та справедливою торгівлею. За даними Європейської комісії, кожен четвертий стартап в Європі є соціальним підприємством. Хоча все більше соціальних

підприємців працюють над вирішенням соціальних проблем, існує мало доказів на підтримку розвитку цього сектору.

2.2 Аналіз господарської діяльності ресторану «Соната»

Незважаючи на відсутність єдиного погляду на соціальне підприємництво в Україні, це соціально-економічне явище має перспективи і вже розвивається.

Незважаючи на відсутність єдиного погляду на соціальне підприємництво в Україні, це соціально-економічне явище має перспективи і вже розвивається. Для спрощення аналізу звернемося до загальноприйнятих в Україні визначень.

Соціальні підприємства - це підприємства, які здійснюють свою діяльність з метою отримання прибутку, що спрямовується на виконання соціальної місії.

Соціальне підприємництво має схожі з традиційним підприємництвом критерії, такі як фінансова підзвітність, інноваційність, готовність до ризику та масштабність. Поряд з цими критеріями існують і специфічні характеристики, такі як пріоритетність соціальних цілей, прозора публічна звітність та реінвестування в соціальний розвиток.

Наразі в Україні немає детальної статистики щодо соціальних підприємств, що ускладнює визначення масштабів їхнього розвитку.

У період з 2008 по 2017 рік було створено близько 112 соціальних підприємств, з найбільшою кількістю у 2015 та 2016 роках - 32 та 24 підприємства відповідно (рис. 2.6) [33].

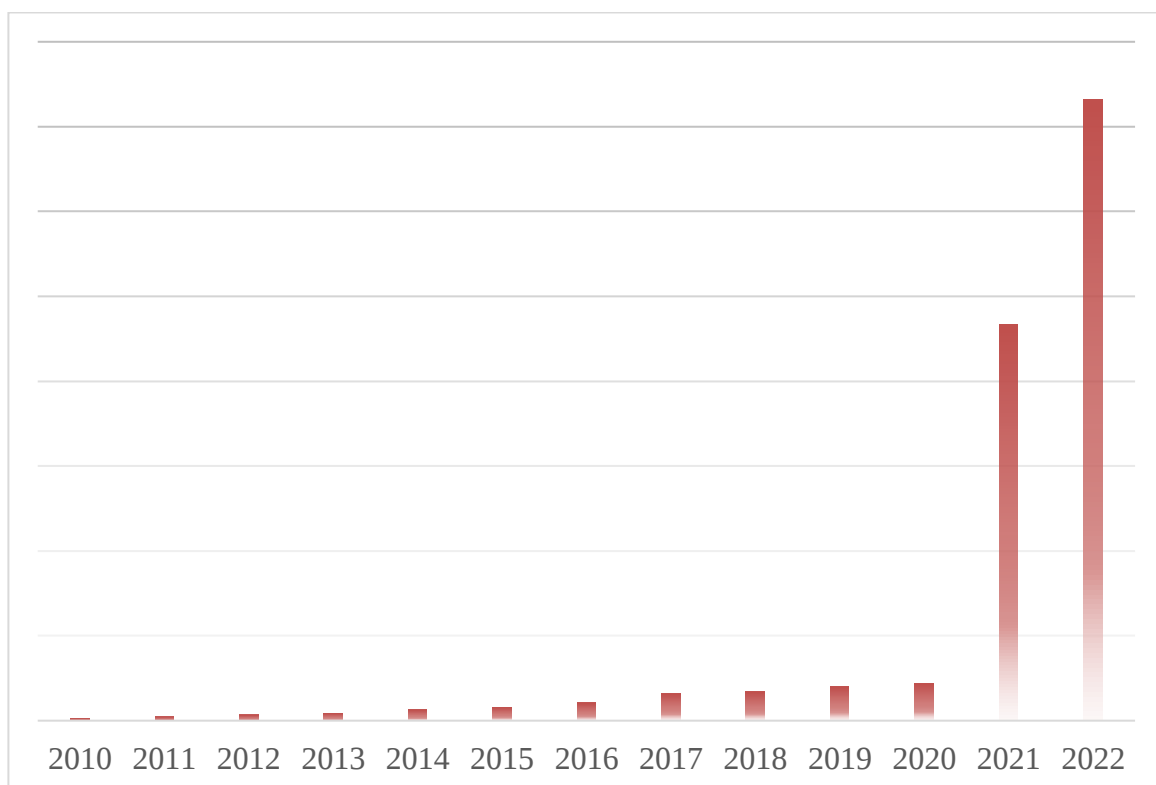


Рисунок. 2.6 Динаміка росту кількості соціальних підприємств в Україні
2010-2022 рр.*

**Складено автором на основі [33]*

За даними дослідження 2022 року, в Україні налічується близько 1000 соціальних підприємств. Їх кількість стабільно зростає протягом останніх кількох років (82%). До цієї кількості входять підприємства, які відповідають таким критеріям:

1. Продукти або послуги компанії створюють вимірювану соціальну цінність. Це стосується і антикорупційних послуг, і "зелених" продуктів. Прикладом антикорупційної компанії є система електронних державних закупівель. Іншим прикладом покращених екологічних продуктів є лабораторія вторинної переробки Zelenew Recycling Lab, яка створює унікальні та корисні дизайнерські об'єкти з пластикових відходів.

2. Певний відсоток співробітників компанії представляють вразливі групи суспільства (люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, ветерани, матері-одиначки, етнічні меншини тощо).

3. Певний відсоток прибутку компанії виділяється на соціальні цілі - діяльність громадських організацій, благодійних фондів, соціальні проекти тощо [16].

Причинами такого зростання є політичні та геополітичні питання, а саме соціально-економічна криза внаслідок військового конфлікту на сході України та потреба більшої кількості людей у соціальній підтримці. У цьому випадку соціальні підприємства є інструментом, який може частково вирішити конкретні соціальні проблеми.

З точки зору географічного розташування, найбільша кількість соціальних підприємств знаходиться в Києві (20%), далі йдуть Львів (10%) та Полтава (6%). Соціальні підприємства присутні майже в усіх регіонах України.

За джерелами фінансування соціальні підприємства можна поділити на ті, що існують за рахунок благодійних пожертв, особистого інтересу, внесків членів кооперативу, інвестицій та бюджетних коштів (рис. 2.7) [32].

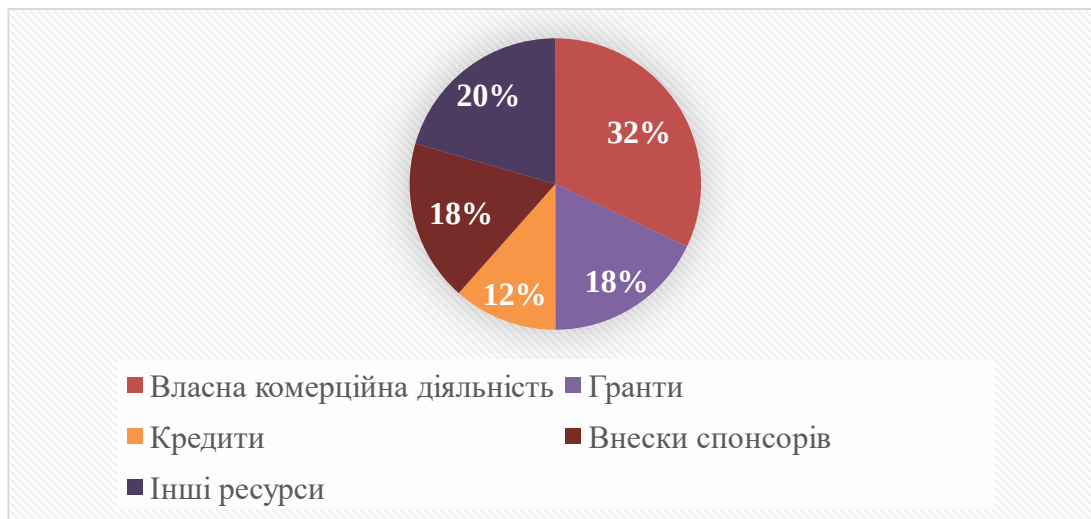


Рисунок 2.7 Джерела фінансування соціальних підприємств в Україні*

**Складено автором на основі [32]*

Діяльність соціальних підприємств є різноманітною, при цьому найбільша кількість підприємств займається вирощуванням та реалізацією

сільськогосподарської продукції, трудовою, медичною та соціальною реабілітацією людей з інвалідністю та швейним виробництвом (рис. 2.8) [11].



Рисунок 2.8 Види діяльності соціальних підприємств в Україні*

**Складено автором на основі [11]*

Соціальні підприємства в Україні не обмежені у виборі організаційної форми для своєї діяльності. Це може бути фізична особа-підприємець (26%), приватна компанія (16%), громадська організація (14%) або товариство з обмеженою відповідальністю (13%).

Більшість соціальних підприємців надають перевагу одноосібній формі власності, оскільки вона полегшує управління бізнесом, оподаткування та звітність.

Ще однією юридичною характеристикою соціальних підприємств є соціальна місія. В Україні 46% задекларували свою соціальну місію у статуті, 19% - у публічних заявах та 17% - у різних договірних документах.

Варто також зазначити, що на сьогодні діяльність соціальних підприємств не врегульована законодавчо, тобто не визнана на національному правовому рівні.

Одним з успішних прикладів соціальних підприємств в Україні є ресторан "Соната". Ресторан віддає частину прибутку на підтримку соціально

незахищених верств населення Львова, всі працівники якого займаються благодійною діяльністю.

Готельно-ресторанний комплекс "Соната" розташований за адресою: м. Самбір, вул. Сонячна, 6, неподалік від центру міста Самбір. Тут також працює ресторан "Соната". Він знаходиться у приватній власності. Власником є приватний підприємець Володимир Заріцький. Підприємець зареєстрований у Державному реєстрі України. Виписка містить реєстраційний номер облікової картки платника податків, місце проживання ФОП, дату державної реєстрації, дату та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, дату та номер реєстрації, назву та ідентифікаційний код органу статистики, де ФОП перебуває на обліку, Державної податкової адміністрації, Пенсійного фонду України, дані про основні види діяльності. Включаються дані Пенсійного фонду України про платника.

ФОП Заріцький Володимир Віталійович є платником єдиного податку. Комплекс має автостоянку та службу охорони. Будівля має два поверхи і включає в себе готель, ресторан та бар (в ресторані). Фото наведені в додатку Б.

Зал ресторану розрахований на 150 осіб. Зал гарно оформлений і часто використовується для проведення групових святкувань. Елементи внутрішнього інтер'єру зображено на рис. 2.11, 2.12 наведені в додатку Б.

Наразі фінансове становище ресторанів є нестабільним. Це пов'язано з кризою, спричиненою повномасштабним вторгненням країни-агресора.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану "Соната" у 2021-2022 роках наведені в таблиці 2.4, а динаміка змін за цей же рік на рисунку 2.15.

Таблиця 2.4

Економічна діяльність власника ресторану «Соната» ФОП Заріцького В.В.
за 2021-2022 роки*

Назва економічної діяльності	2021	2022	Абсолютне відхилення	
			грн.	%
Сума одержаного доходу (грн.)	95874	211331	115457	220
Вартість придбаних товарноматеріальних цінностей	43330	75118	31788	174
Видатки на оплату праці та нарахування на заробітну плату	25573	108240	82667	432
Інші витрати, включаючи вартість виконаних робіт, наданих послуг	19845	23410	3565	118
Амортизаційні відрахування	-	-	-	-
Сума чистого оподаткованого доходу	6124	4562	-1562	75

*Складено автором

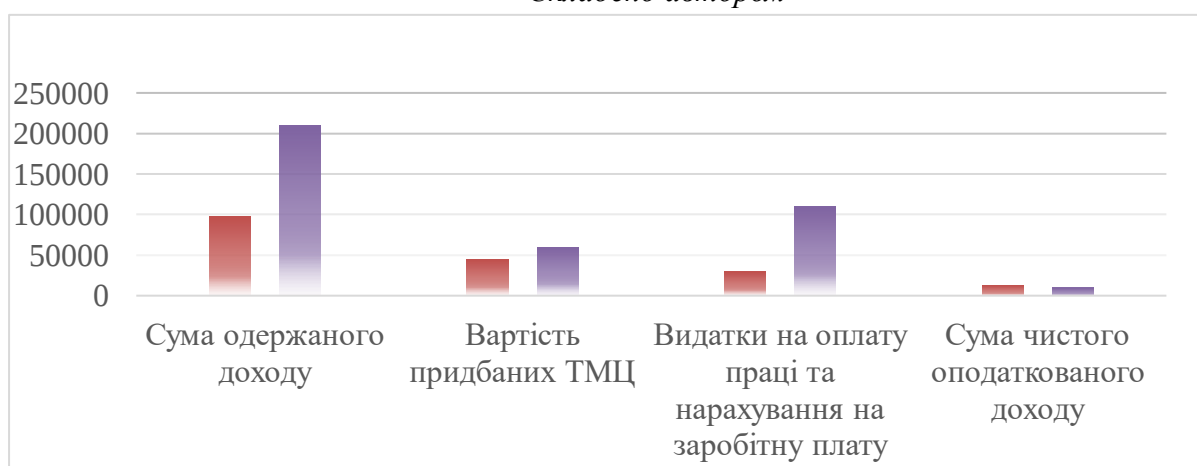


Рисунок 2.15 Динаміка змін видів економічної діяльності ресторану
«Соната» за 2021-2022 роки*

*Складено автором

Як видно з таблиці 2.4, ресторанна економічна діяльність у Сонаті зазнала значного поживавлення у 2022 році не дивлячись на те що в країні розпочалась війна; 2021 рік був роком, в якому продовжувалась пандемія COVID-19. Ресторанний бізнес серйозно постраждав від усіх заходів національного уряду, спрямованих на стримування коронавірусу. На нього негативно вплинули більше, ніж на будь-який інший сектор. Комендантська година, мінімізація ділових зустрічей, соціальне дистанціювання, маскування, обмеження на пересування та примусове закриття ресторанів і барів. Вимоги соціального дистанціювання змусили ресторани зменшити кількість вільних місць у ресторанах. Враховуючи важливість щільності як оцінки сектору соціальних послуг, ці зміни вплинули на сприйняття споживачами ресторанного досвіду.

У 2022 році розпочнеться російське військове вторгнення в Україну, що матиме новий кризовий вплив на ресторанний бізнес. Ситуація знову стає критичною для бізнесу, але цього разу прибуток йде вгору. Сума виручки підскочила з 29,8 тис. грн до 211,3 тис. грн (зростання на 220%). Витрати на персонал зросли на 432%, а витрати на закупівлю товарно-матеріальних цінностей - на 174%. Діяльність починає набувати як ніколи соціального характеру, адже прибуток перетворюється на головну рушійну силою, яка лежить в основі підприємницької діяльності.

Від початку війни команда ресторану "Соната" активно допомагала нужденним і не дистанціювалася від подій у країні. Вони почали готувати їжу не лише для армії та поліції, а й для вимушених переселенців, які рятували своє життя.

Звісно, без допомоги місцевого бізнесу та мешканців, у ресторану закінчилися б гроші, і незабаром він би зник. Їжу розкладали в одноразові контейнери і розносили на тачках. Ресторан "Соната" також був тимчасовим притулком для тих, хто через війну був змушений покинути свої домівки і виїхати на Західну Україну.

Зараз ресторан "Соната" працює на повну потужність, але прибуток не є головною рушійною силою бізнесу. В умовах кризи в країні головна мета бізнесу була переорієнтована на соціальну діяльність.

Дані про структуру персоналу ресторану "Соната" та динаміку змін представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура і динаміка кадрового складу підприємства, осіб*

Чисельність і категорії персоналу	2020	2021	2022
Середня облікова чисельність працівників	25	16	24
Адміністративноуправлінський персонал	5	3	4
Виробничий персонал	15	10	13
Допоміжний персонал	5	3	4

**Складено автором*

Загалом, аналіз показує, що ресторан "Соната" зазнав значних змін у кадровому складі в 2021 році, через кризові явища. Проте, у 2022 році спостерігається поступове відновлення чисельності персоналу, що свідчить про стабілізацію та поліпшення ситуації в ресторані. Ці зміни відображають адаптацію ресторану до змін в економічних умовах та можливе поліпшення фінансового стану підприємства.

Плинність кадрів у трудових колективах має як суб'єктивні, так і об'єктивні причини. До суб'єктивних можна віднести незадоволеність роботою, оплатою та умовами праці, конфліктні ситуації, а до об'єктивних - зміну місця проживання, сімейного стану та вихід на пенсію. Також можуть бути зовнішні обставини, які не залежать від організації чи колективу.

Показники плинності кадрів у ресторанах "Соната" представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика руху кадрів в організації*

Показники	2020	2021	2022
Середня облікова чисельність працівників, осіб	25	16	24
Прийнято працівників, осіб	1	-	8
Вибуло працівників, осіб	1	9	-
У тому числі:			
- за власним бажанням	1	5	-
- звільнено за порушення трудової дисципліни	-	-	-
- звільнено за скороченням штатів	-	4	-
Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,04	0,00	0,33
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,04	0,02	0,01
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,08	0,56	0,33

*Складено автором

Загалом, дані свідчать про значну плинність кадрів у 2021 році, що було спричинено кризовими умовами та необхідністю оптимізації персоналу. Проте, у 2022 році ситуація значно покращилась: чисельність персоналу зросла, відбулося активне прийняття нових працівників, а вибуття персоналу не було зафіксовано. Це вказує на стабілізацію роботи ресторану "Соната" та покращення умов праці, що сприяє утриманню працівників. У 2022 році персонал ресторанів почав наближатися майже до допандемічної чисельності, досягнувши таких розмірів.

1. Адміністративний персонал: 1 директор, шеф-кухар, 1 головний бухгалтер.
2. Персонал торгового залу: менеджер торгового залу - 2; офіціанти V розряду - 4; офіціанти IV розряду - 4; бармени V розряду - 1; бармени IV розряду - 1.
3. Виробничий персонал: 1 шеф-кухар, 4 кухарі.
4. Технічний персонал: 2 прибиральниці, 2 посудомийниці.

2.3 Проблемні аспекти та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні на прикладі ресторану "Соната"

Аналіз даних висвітлює бар'єри на шляху розвитку соціального підприємництва в Україні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Бар'єри для розвитку соціального підприємництва в Україні*

Класифікація бар'єрів		Характеристика
Зовнішні	Законодавчі	Недосконала законодавча база у сфері соціального підприємництва; Обмеження організаційно-правових форм СП; Складний процес реєстрації СП.
	Соціальні	Нерозуміння громадськістю важливості та ролі СП; Невизначеність наслідків приватизації комунальних та соціальних послуг
	Економічні	Відсутність фінансової підтримки від держави; Відсутність фінансової підтримки з боку корпоративного бізнесу; Недостатня кількість податкових пільг для СП.
	Регулюючі	Бюрократія; Корупція; Відсутність регулюючих механізмів створення та розвитку СП.
Внутрішні	Фінансові	Відсутність коштів для стартапів; Повільна окупність інвестицій; Високі фінансові ризики; Обмеженість фінансових ресурсів.
	Кадрове забезпечення	Відсутність досвіду у СП; Низький рівень кваліфікації працівників; Врахування умов та вимог для працівників з інвалідністю.
	Адміністративні	Відсутність дієвої координації між СП; Відсутність навичок управління СП.

*Складено автором на основі [30]

На відміну від перешкод на шляху розвитку соціальних підприємств, існують і позитивні можливості для розвитку:

Відсутність державного регулювання дозволяє соціальним підприємствам обирати найбільш прийнятні для них організаційно-правові форми.

Відсутність державного регулювання також дає можливість соціальним підприємствам обирати ті організаційно-правові форми, які їм найбільше підходять. Від самого початку соціальні підприємства можуть розвиватися від прибуткових проектів до акціонерних товариств.

Вони можуть залучати ресурси, які не використовуються на соціальних підприємствах.

Вони мають потенціал для залучення ресурсів, які не використовуються традиційними підприємствами.

Підвищена прихильність громадськості до продукції, виробленої спільним підприємством.

Підтримка спільних підприємств міжнародними фондами та організаціями [30].

Сьогодні існує певна екосистема соціального підприємництва, яка динамічно розвиває цю тему. Це проявляється у великій кількості проектів, організацій та публікацій, а також у численних навчальних та промоційних програмах. Однак також очевидно, що ця екосистема все ще є крихкою і повністю залежить від міжнародних донорів. Для підтримки розвитку соціального підприємництва необхідна державна підтримка розвитку сектору та більша підтримка з боку незалежних національних і транснаціональних донорів.

Активна міжнародна підтримка, подальший розвиток партнерства в секторі та створення відповідних мережових структур необхідні для підтримки та розвитку соціального підприємництва як ефективного інструменту створення робочих місць та вирішення місцевих соціальних проблем. Однак сталий

розвиток соціального підприємництва неможливий без системної державної підтримки сектору та фінансової підтримки українських соціальних підприємців. Прозорість соціального підприємництва сприяє толерантності та соціальній довірі.

Правовий розвиток та оцінка соціального підприємництва є ключовими для того, щоб соціальне підприємництво зайняло своє місце в політичних, економічних, соціальних та академічних колах. Крім того, необхідно створити національний фонд та дослідницький центр (аналітичний центр) для документування, аналізу та підтримки розвитку соціального підприємництва [47].

Аналіз світового досвіду розвитку та регулювання соціального підприємництва в розвинених європейських країнах показує, що його адаптація можлива і корисна. Однак це можливо за наступних умов:

- соціальне підприємництво має бути легалізоване у спосіб, що відповідає розвинутим країнам світу;
- необхідна національна філософія розвитку соціального підприємництва, яка б визначала тактику і стратегію дій для досягнення соціальних цілей;
- суспільство має визнати важливість соціального підприємництва як глобального інструменту сприяння розвитку підприємництва в цілому (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Шляхи розвитку соціального підприємництва в Україні*

Підтримка соціальних підприємств на їх початковому розвитку	Соціальні бізнес-інкубатори
	Соціальний франчайзинг
	Державні програми підтримки пріоритетних напрямків соціального підприємництва
	Заємодія з міжнародними представниками соціального підприємництва

Продовження Таблиці 2.8

Доступ до фінансових ресурсів	Підвищення ефективності гарантій за кредитами
	залучення комерційних банків до фінансування на вигідних умовах
	Залучення бюджетних коштів до соціального підприємництва
Нормативно-правова база	Використання міжнародних стандартів та законодавства
Додаткові можливості	Внесення соціального підприємництва до пріоритетного напрямку розвитку
	Активізація інформаційної підтримки (вебінари, форуми тощо)
	Школа соціального підприємництва

**Складено автором на основі [47]*

Першочерговими кроками для адаптації світового досвіду розвитку соціальних підприємств в Україні є

Створення Центру підтримки розвитку соціального підприємництва та впровадження механізму взаємодії держави, бізнесу та громадськості у сфері розвитку соціального підприємництва.

Світовий досвід розвитку соціального підприємництва показує, що в розвинених європейських країнах роль соціального підприємництва в економіці підтримується законодавством, підтримкою органів місцевого самоврядування, відповідними нормативно-правовими актами та грантовою діяльністю для розвитку соціального підприємництва, а в Канаді соціальні інновації заохочуються державою. Створення сприятливих умов для підтримки розвитку цього сектору та поширення інформації про життєздатні рішення у сфері соціального підприємництва свідчать про досягнення високого рівня активності у цій сфері. Для України цей досвід є корисним, перш за все, з точки зору необхідності надання легального статусу соціальним підприємствам, забезпечення їх розуміння в суспільстві, розробки шляхів сприяння розвитку

соціального підприємництва та створення платформи для вирішення багатьох соціальних проблем, таких як безробіття та низький рівень заробітної плати.

Висновки до розділу 2

У зв'язку з численними соціальними проблемами у світі соціальне підприємництво набуває все більшої уваги та популярності як ефективний інструмент вирішення цих проблем. Україна є дуже перспективною країною для розвитку соціального підприємництва. Економічне середовище, законодавство, наявність людських ресурсів, лояльність споживачів та підтримка міжнародних фондів і організацій є сприятливими умовами для соціального підприємництва.

Досвід Канади, Бельгії, Франції та Німеччини підтверджує, що уряди відіграють ключову роль у просуванні соціального підприємництва в бізнесі та приймають всі правила та закони для контролю та підзвітності.

Україна знаходиться на етапі створення необхідних умов для розвитку соціального підприємництва, але на даний момент воно не отримує державної підтримки, не створено жодних регуляторних стандартів та інституційних форм.

Шлях до розвитку соціального підприємництва в Україні полягає в законодавчому закріпленні соціального підприємництва за прикладом розвинених країн, розробці стратегії розвитку, створенні державної інституції з регулювання та сприяння соціальному підприємництву та запровадженні податкових стимулів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

3.1 Соціальне середовище ресторану в контексті існуючих кризових ситуацій

Менеджери у сфері гостинності та інших галузях обслуговування вже давно визнали важливість створення естетично привабливого, зручного та функціонального сервісного середовища.

У сфері гостинності дизайн споживчих просторів має особливе значення. Споживчий досвід і час контакту може варіюватися від кількох годин у випадку обіду в ресторані до днів або тижнів у випадку відвідування курорту.

Однак, незалежно від контексту/тривалості контакту, середовище обслуговування є важливим аспектом процесу споживання і може мати значний вплив на сприйняття споживачами свого досвіду та поведінку після відвідування певного закладу.

З технічної точки зору, середовище споживання послуг гостинності часто називають сервісним ландшафтом [40]. Як і "ландшафт", "сервісний ландшафт" відображає цілеспрямований дизайн певного простору (в даному випадку середовища споживання) з метою максимізації його корисності та естетичної привабливості.

Класично, дизайн гостинності підкреслює важливість трьох окремих елементів дизайну для досягнення цих цілей:

1. Фізичне планування простору (розмір, тип і розташування меблів, вказівники тощо).
2. Атмосфера простору (наприклад, освітлення, температура, запахи, музика).
3. Декор місця (наприклад, мистецтво, спеціальні елементи брендингу, тематичний декор тощо).

За останні роки було проведено сотні досліджень, які демонструють різні способи впливу цих матеріальних і фізичних аспектів середовища на поведінку споживачів у сфері гостинності, включаючи емоційні реакції на досвід, задоволеність, наміри повторного використання, поведінку і комунікацію.

Хоча академічні дослідження у сфері послуг допомогли індустрії гостинності просунутися вперед з точки зору дизайну місць, нещодавні дослідження у сфері послуг доводять, що потрібен більш цілісний підхід, коли йдеться про дизайн та управління місцями споживання. Прихильники такого підходу стверджують, що хоча планування, атмосфера та декор відображають лише фізичні аспекти сфери послуг і залишаються важливими, сфера послуг також має соціальний вплив на соціальних споживачів. Дійових осіб, які дають життя просторам споживання.

Хоча планування, атмосфера та декор відображають лише фізичні аспекти сфери послуг, інші аспекти споживання залишаються важливими. Іншими словами, сучасні погляди на середовище споживання підкреслюють необхідність враховувати не лише фізичні послуги, але й соціальні ефекти.

Соціальні послуги. Фахівці у сфері послуг вже давно визнали вплив "іншого клієнта" на досвід обслуговування. Дійсно, багато споживачів можуть пригадати історії про сварливого "іншого клієнта", який заважав їм їсти, голосно розмовляючи (або випиваючи занадто багато), про "іншого пасажера", який порушував спокій під час тривалого перельоту, або про гіперактивного мандрівника в готельному номері. З іншого боку, є багато прикладів позитивної взаємодії з клієнтами. Наприклад, взаємодія клієнтів на круїзних лайнерах і в хостелах призвела до покращення обслуговування, а в деяких випадках - до дружби на все життя.

У науковій літературі наведені вище приклади розглядаються під загальною назвою "клієнт-клієнтська взаємодія" і зазвичай передбачають певний ступінь безпосередньої взаємодії між клієнтами та/або значні події за участю цілого ряду

зацікавлених сторін клієнта. Сфера соціальних послуг відрізняється від взаємодії зі споживачами. Зокрема, сектор соціальних послуг зосереджується на присутності інших клієнтів у середовищі споживання [42].

Можна стверджувати, що інші клієнти можуть мати значний вплив на досвід різних споживачів навіть без критичних інцидентів чи прямої взаємодії.

"Суб'єкти сектору соціальних послуг (клієнти та персонал) впливають на досвід просто своєю присутністю. Загалом, концепція соціальних послуг базується на соціологічній концепції подібності (визначеній як "прихильність до одного й того ж") і пов'язаному з нею поширеному переконанні, що "птахи одного поля ягоди злітаються разом" [46].

Нарешті, деякі автори стверджують, що щільність (або скупченість) слід розглядати як важливу частину соціальних послуг, де норми споживання встановлюють очікування щодо того, скільки (або мало) людей повинні мати схожий досвід отримання послуг. Наприклад, людина може захотіти подивитися важливу спортивну подію в густонаселеному спортивному барі, а не в ресторані високої кухні.

Соціальні послуги у сфері гостинності. Сектор соціальних послуг впливає на кілька сфер поведінки споживачів у сфері гостинності та туризму. Соціальні послуги були визначені як важливий рушійний фактор "сарафанного радіо" в ресторанах з повним спектром послуг і ресторанах швидкого обслуговування. Наслідки цих позитивних взаємовідносин пояснюються прагненням відвідувачів ресторанів до статусу та їхньою схильністю до помітного споживання.

Що стосується обслуговуючого персоналу, то клієнти, які спостерігали адекватну реакцію працівника на неналежну поведінку іншого клієнта, більше цінували цього працівника і давали кращі рекомендації. Окрім загальних ситуацій, пов'язаних з харчуванням і питтям, сектор соціальних послуг був визначений як важливий фактор, що визначає поведінку споживачів у деяких специфічних ситуаціях, пов'язаних з харчуванням і питтям.

Місцеві кафе слід визнати важливим джерелом соціальної підтримки для споживачів, які покладаються на соціальні аспекти сектору соціальних послуг як на важливу частину своєї соціальної взаємодії.

Вплив сектору соціальних послуг також спостерігається у сфері гостинності. У готелях сприйняття схожості, зовнішнього вигляду та поведінки інших гостей і працівників може впливати на їхню задоволеність перебуванням у готелі та наміри поширювати позитивну інформацію про цей досвід. Ці висновки можна поширити на готелі класу люкс і готелі з обмеженим спектром послуг.

Пандемія Covid-19 змінила індустрію гостинності, а разом з нею і майбутнє соціальних послуг та сервісів. Щонайменше три аспекти пандемії вплинули на те, як споживачі інтерпретують соціальні послуги: соціальне дистанціювання, маскування та збільшення споживання їжі на винос. Кожен з цих аспектів має значення для майбутніх досліджень практичного ресторанного менеджменту та соціальної роботи в контексті індустрії харчових послуг.

По-перше, чи не найголовнішою проблемою, що впливає на соціальні послуги в ресторанах під час пандемії, є соціальне дистанціювання.

Широко розповсюджене соціальне дистанціювання, ймовірно, матиме значний вплив на те, як клієнти взаємодіятимуть із середовищем гостинності під час і після пандемії. Необхідність соціального дистанціювання змусила багато ресторанів зменшити кількість доступних обідніх зон. Враховуючи важливість щільності як оціночного елементу сектору соціальних послуг, ці зміни, ймовірно, вплинули на сприйняття споживачами ресторанного досвіду. У випадку висококласних/розкішних ресторанів споживачі, швидше за все, оцінять зменшення щільності вище. Однак у ресторанах, які часто асоціюються з високою енергією і щільним натовпом, соціальне дистанціювання, ймовірно, зменшило позитивний ефект від соціального обслуговування. Особливо це стосується спортивних барів, нічних клубів та місць, відомих своєю живою музикою.

Другим явищем, пов'язаним з пандемією, що впливає на сферу соціальних послуг, є носіння масок. Коли всі відвідувачі та працівники ресторану закривають більшу частину обличчя, стає важко визначити схожість, оцінити зовнішність і судити про поведінку. Носіння маски, ймовірно, зменшує здатність відвідувачів суб'єктивно оцінювати зовнішність і схожість інших відвідувачів і працівників. Маскування може мати такий самий вплив на сектор соціальних послуг, як і зняття ювелірних прикрас на сектор фізичних послуг, хоча для визначення такого впливу потрібні дослідження.

Нарешті, перехід до обслуговування на винос також змінив характер сектору соціальних послуг у сфері ресторанного споживання. Можна стверджувати, що завдяки споживанню їжі на винос соціальна робота стала відносно менш важливою як детермінанта досвіду споживання. Однак цей аргумент буде важко відстояти, враховуючи, що працівники є невід'ємною частиною сектору соціальних послуг. Навіть якщо вони не їдять в їдальні, вони все одно можуть залишити соціальне враження.

По-перше, працівники можуть впливати на сприйняття соціального середовища, оскільки вони допомагають брати їжу на винос (носіння маски може послабити цей ефект). По-друге, присутність інших клієнтів не зникає повністю, коли їжу забирають з ресторану. Інших клієнтів можна побачити, коли вони заходять і виходять з ресторану або стоять у черзі до своїх автомобілів. Враховуючи ці можливості, необхідні подальші дослідження, щоб краще зрозуміти, як ці аспекти сфери соціальних послуг впливають на життя і поведінку людей за межами ресторану.

Сучасні економічні умови, зокрема вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення, висувують нові виклики перед підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Незважаючи на ці труднощі, підприємства знаходять способи не лише виживати, але й робити значний внесок у суспільство, особливо в періоди кризи. Ресторан "Соната" є яскравим прикладом соціального

підприємства, яке активно бере участь у підтримці соціально незахищених верств населення та надає допомогу під час кризових ситуацій.

План рекомендацій, представлений у таблиці 3.1, розроблений з метою покращення результатів діяльності ресторану "Соната" шляхом впровадження низки заходів, спрямованих на підтримку громади та забезпечення стабільної роботи підприємства навіть у важкі часи. Рекомендації охоплюють різні аспекти діяльності ресторану, включаючи благодійність, соціальну відповідальність, адаптацію до нових умов роботи та підтримку державних служб. Виконання цих заходів не лише допоможе зміцнити позиції ресторану на ринку, але й забезпечить його позитивний імідж у суспільстві.

Таблиця 3.1 - План рекомендацій (пропозицій, заходів), які потрібно впровадити на підприємстві з метою покращення результатів його діяльності

Найменування та зміст заходу	Відповідальні за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати, грн.	Економічні та інші види ефектів, грн.	Примітка
Підтримка соціально незахищених верств населення	Володимир Заріцький	Постійно	50000	Покращення іміджу, збільшення лояльності клієнтів	Включає благодійну діяльність співробітників
Створення тимчасового притулку для переселенців	Адміністративний персонал	За потреби	30000	Соціальна відповідальність, підтримка громади	Забезпечення харчування та притулку
Забезпечення харчування для армії, поліції та вимушених переселенців	Виробничий персонал	Постійно	70000	Підтримка державних служб, підвищення репутації	Використання наявних ресурсів і виробничих потужностей

Продовження Таблиці 3.1

Підтримка роботи ресторану під час кризових ситуацій	Власник, адміністративний персонал	Постійно	100000	Підтримання безперебійної роботи бізнесу	Використання резервних фондів
Адаптація бізнесу до умов пандемії (встановлення заходів безпеки та гігієни)	Адміністративний персонал	Постійно	20000	Підвищення безпеки, довіри клієнтів	Закупівля санітарних матеріалів

Запропоновані заходи для ресторану "Соната" мають на меті не лише забезпечити стабільність його роботи в умовах кризи, але й підвищити соціальну відповідальність та залученість підприємства у вирішенні нагальних проблем громади. Підтримка соціально незахищених верств населення та створення тимчасового притулку для переселенців сприятимуть покращенню іміджу ресторану та підвищенню лояльності клієнтів, що в довгостроковій перспективі позитивно вплине на економічні показники підприємства.

Забезпечення харчування для армії, поліції та вимушених переселенців підвищить репутацію ресторану серед державних служб та громадськості, демонструючи його активну участь у підтримці країни під час кризи. Це також сприятиме зміцненню довіри клієнтів, що є важливим фактором для успішного ведення бізнесу.

Підтримка роботи ресторану під час кризових ситуацій є необхідним заходом для забезпечення безперебійної діяльності підприємства. Використання резервних фондів дозволить ресторану "Соната" продовжувати свою роботу навіть в умовах фінансових труднощів, забезпечуючи стабільний дохід та зберігаючи робочі місця для своїх співробітників.

Адаптація бізнесу до умов пандемії, включаючи встановлення заходів безпеки та гігієни, сприятиме підвищенню безпеки клієнтів та персоналу. Це

також дозволить ресторану відповідати вимогам державних регуляцій та уникати можливих штрафів, що позитивно вплине на фінансові показники підприємства.

Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить ресторану "Соната" не лише зберегти свої позиції на ринку, але й зміцнити їх, демонструючи свою соціальну відповідальність та активну участь у підтримці громади. Це сприятиме довгостроковому розвитку підприємства та забезпечить його стабільну роботу в умовах сучасних викликів.

3.2 Розробка методики оцінки діяльності соціальних підприємств з урахуванням екологічних результатів

Об'єктивна оцінка результатів діяльності СП та його внеску у вирішення конкретних соціальних та соціально-екологічних проблем є необхідною умовою не тільки для визнання та прийняття СП суспільством, але й для підвищення ефективності його роботи та подальшого розвитку. Водночас, така оцінка характеризується специфічними особливостями СП: СП має дві тісно взаємопов'язані системи цілей. Одна з них (первинна) спрямована на вирішення певних важливих соціальних проблем. Інша (вторинна) спрямована на досягнення прибутковості (самоокупності або часткової самоокупності). При цьому досягнення вторинної мети є основою для реалізації первинної мети. Тому в процесі оцінки ефективності діяльності спільного підприємства слід чітко розмежовувати соціальні та комерційні результати його діяльності.

Вибір фокусу оцінки має значний вплив на методологію оцінки. Сутність поняття "соціальні результати бізнесу" недостатньо проаналізована. Під операційними результатами як кінцевим результатом діяльності бізнесу розуміють продукт праці - вироблені товари, надані послуги, виконані роботи. Однак існують й інші результати, такі як заробітна плата працівників, податки та умови праці.

Іншими словами, бізнес не можна розглядати виключно як комерційну структуру.

Задоволення соціальних потреб на певному рівні є наслідком управління бізнесом. У посібнику "Соціальне підприємництво: від ідеї до соціальних змін" [4] авторський колектив враховує як економічні, так і соціальні наслідки діяльності будь-якого підприємства:

$$P_{\text{ДП}} = E_P + C_P \quad (3.1)$$

де: РДП - результати діяльності підприємства;

ЕР - економічні результати ;

СР - соціальні результати

Економічний ефект від управління бізнесом - це різниця між вартістю економічного результату, виміряного у вартісному вираженні за допомогою таких показників, як збільшення обсягів виробництва та продажів, прибутку та економії витрат, і загальними витратами на його досягнення.

Питання вимірювання та оцінки соціальної результативності бізнесу є більш складним і продовжує залишатися дискусійним і сьогодні.

Корпоративна соціальна ефективність - це всі наслідки діяльності компанії щодо задоволення різних соціальних потреб, включаючи не тільки працівників компанії, але й споживачів її продукції, інші соціальні групи та її вплив на навколишнє середовище. Визначення природи соціальної діяльності компанії в такий спосіб дозволяє розрізняти два елементи внутрішній та зовнішній.

$$C_{\text{РД}} = C_{\text{РВ}} + C_{\text{РЗ}} \quad (3.2)$$

де СРД - соціальні результати діяльності підприємства;

СРВ - внутрішня компонента соціальних результатів;

СРЗ - зовнішня компонента соціальних результатів.

Внутрішня складова соціальних результатів компанії стосується практик, які стосуються її працівників, таких як створення належних умов праці, стабільна виплата заробітної плати та її соціально обґрунтований рівень.

Зовнішня складова соціальних результатів охоплює такі види результатів:

- гарантія зайнятості для громадян;
- податкові відрахування до фондів соціального страхування; - виробництво якісних товарів та послуг, що відповідають потребам споживачів (сприйняття якості, ціни та характеристик);
- природоохоронна та ресурсозберігаюча діяльність; - спонсорство громадських, культурних, освітніх, медичних, спортивних, житлово-комунальних та соціальних організацій;
- філантропічна діяльність, спрямована на підтримку вразливих верств населення тощо.

Кожен з цих соціальних результатів має свої особливості, відмінні від інших. Тому для їх оцінки потрібно використовувати різні інструменти. Специфічні характеристики соціальних результатів породжують низку питань, пов'язаних з їх вимірюванням та оцінкою:

- обмежені можливості використання ринкових цін або грошових вимірників;
- труднощі з переведенням соціальних результатів у достатньо конкретні критерії та індикатори;
- у багатьох випадках фактична реалізація соціальних результатів підприємницької діяльності відбувається із запізненням;
- велика кількість видів соціальних результатів та різні інтереси стейкхолдерів.

У методологічній літературі заходи з охорони довкілля та ресурсозбереження відносять до соціальних результатів. Однак ми вважаємо за необхідне відокремити екологічні аспекти, які слід відносити до результатів господарської діяльності. З цієї точки зору формула розрахунку результатів господарської діяльності виглядає наступним чином:

$$P_{\text{ДП}} = E_P + C_P + E_{\text{КП}} \quad (3.3)$$

де $E_k P$ – екологічний результат діяльності підприємництва.

$$E_k P = E_k P_B + E_k P_3 \quad (3.4)$$

де $E_k P_B$ - внутрішня компонента екологічних результатів,

$E_k P_3$ – зовнішня компонента екологічних результатів.

Внутрішня складова екологічних результатів включає кількісні показники екологічно орієнтованої діяльності компанії - кількість виробленої екологічно чистої продукції, кількість зібраних твердих побутових відходів, обсяг наданих екологічних послуг та частка прибутку компанії, що спрямовується на екологічні проекти.

Зовнішня складова екологічних результатів включає екологічні та економічні збитки, яких вдалося уникнути завдяки реалізації екологічних проектів.

Узагальнюючи результати наукових досліджень і практики оцінки соціальних результатів державних бюджетних програм, соціальних проектів неприбуткових і комерційних організацій, можна побачити, що в цій сфері сформувався понятійно-категоріальний апарат. Основними категоріями, якими оперують дослідники та практики в процесі оцінювання соціальних результатів, є

Результати - показники та інші вимірювані змінні, які можуть бути безпосередньо виміряні керівництвом у діяльності організації, тобто прямі результати діяльності організації. Наприклад, 100 осіб підвищили свою кваліфікацію [1].

Результати - це конкретні зміни у відносинах, поведінці, знаннях, навичках, навколишньому середовищі та суспільстві в результаті діяльності організації. Наприклад, викиди зменшилися на певну кількість або знизився рівень злочинності в районі [1].

Вплив - це частина загального результату діяльності, яка виходить за межі того, що відбулося б у будь-якому випадку. Це довгострокові зміни, яких він прагне досягти або яким він сприяє [1].

Соціальний вплив - це позитивні зміни, які організація створила або створює з часом. Ці зміни можуть відбуватися в соціальній, економічній та екологічній сферах [1].

Соціальна цінність - це додаткова вигода для суспільства від процесу введення в експлуатацію/постачання, що виходить за рамки безпосереднього надання товарів, послуг та результатів. Наприклад, транспортна компанія, яка отримала контракт на обслуговування автобусного маршруту в Лондоні, створює додаткову цінність через надання соціальних транспортних послуг для людей похилого віку та інвалідів [2].

Важливою складовою системи оцінки соціальних результатів програм, проектів та діяльності організації, на якій наголошують майже всі науковці, є процес вимірювання. Основною метою вимірювання є визначення результатів у вигляді позитивних (або негативних) кількісних або якісних змін у споживачах товарів, робіт чи послуг. Оцінювання надає сенс вимірюванню, оскільки вимірювання забезпечує емпіричні докази для оцінювання [4].

У фаховій літературі можна виокремити три основні методологічні підходи до оцінювання соціальної результативності.

Кількісний підхід базується на визначенні співвідношення між витраченими коштами та отриманими результатами. Основними перевагами цього підходу є чітке уявлення про досягнуті соціальні результати; можливість порівняти результати реалізації однієї програми (проекту чи заходу) з результатами інших програм; наочна база знань для потенційних інвесторів.

До недоліків можна віднести обмежену сферу застосування, тобто оцінювати можна лише певний набір соціальних результатів, тобто тих, які можна кількісно виміряти. Крім того, оцінка не відображає причинно-наслідкового зв'язку між цілями та результатами.

Таблиця 3.1

Характеристика методичних підходів до оцінки соціальних результатів*

Підхід	Переваги	Недоліки
Кількісний	Він дає чітке уявлення про досягнуті соціальні результати, дозволяє порівнювати результати однієї програми (проекту, заходу) з іншими та слугує наочною базою знань для потенційних інвесторів.	Обмежений за обсягом, а оцінка не відображає причинно-наслідкового зв'язку між цілями та результатами.
Цільовий	Це дозволяє відобразити причинно-наслідковий зв'язок між процесом діяльності та досягнутими результатами. Таким чином, це дає змогу проаналізувати окремі етапи реалізації програми та виявити слабкі місця.	Не застосовується в ситуаціях, коли цілі діяльності важко пояснити з операційної точки зору.
Множинності інтересів зацікавлених сторін	Багатомірна оцінка соціальних результатів. Врахування особливостей відповідного виду соціального результату, специфіки соціальних проблем окремої території, конкретних інтересів стейкхолдерів, в тому числі інвесторів.	Розуміння цілей діяльності компанії різними групами стейкхолдерів не може бути належним чином узгоджене, а отримані соціальні результати не можуть бути всебічно оцінені.

*Складено автором на основі [4]

Цільовий підхід пов'язує соціальні результати з досягненням організаційних цілей. Для оцінювання використовуються як якісні, так і кількісні показники. Програмно-цільовий підхід дозволяє відобразити причинно-наслідковий зв'язок між процесом діяльності та досягнутими результатами. Таким чином, можна проаналізувати окремі етапи реалізації програми та виявити слабкі місця. Проблема з цільовим підходом виникає тоді, коли цілі діяльності важко пояснити з операційної точки зору. Застосування цього підходу унеможливорює визначення прогресу в діяльності організації.

У зв'язку з багатовимірністю видів соціальних результатів на практиці широко використовується підхід з урахуванням інтересів багатьох стейкхолдерів. Цей підхід базується на припущенні, що різні групи стейкхолдерів (споживачі, донори, засновники, працівники, місцева влада тощо) по-різному сприймають та оцінюють соціальні результати. Як наслідок, оцінка соціальної результативності є багатовимірною. Недоліком цього підходу є те, що цілі організації не можуть бути належним чином скоординовані різними групами стейкхолдерів, а отже, досягнуті соціальні результати не можуть бути комплексно оцінені. Перевагою цього підходу, навпаки, є врахування особливостей кожного виду соціальних результатів, специфіки соціальних проблем конкретного регіону та особливих інтересів зацікавлених сторін, у тому числі інвесторів.

Загальна оцінка існуючих підходів дозволяє зробити висновок, що універсальної методики оцінки соціальних результатів не існує.

Тому кожна організація, в тому числі і соціальні підприємства, повинна розробляти власні інструменти оцінки результативності своєї соціальної діяльності, що відображають особливості її соціальної спрямованості. З іншого боку, оцінка соціальної результативності має принципове значення для соціальних підприємств з точки зору залучення потенційних інвесторів. Для цього необхідно розробити спеціальні методики оцінки результативності діяльності соціальних підприємств.

Узагальнюючи результати наукових досліджень та міжнародної практики, можна виділити сім груп показників економічної та соціальної результативності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Групи індикаторів вимірювання економічної та соціальної діяльності СП*

№	Тип	Сутність
1	Індикатори витрат	Відображають використання ресурсів в СП
2	Індикатори продукту	Відображають обсяг виробленої продукції, виконаних робіт та наданих послуг
3	Індикатори результату	Кількісні та якісні зміни, що відбулися у клієнта
4	Індикатори якості	Відображають властивості продукції, які обумовлюють її придатність, задоволення певних потреб відповідно до призначення
5	Індикатори ефективності	Відображають співвідношення між витраченими ресурсами та обсягом виготовлених товарів або наданих послуг
6	Індикатори результативності	Відображають співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами
7	Індикатори впливу	Характеризують позитивні зміни соціальних показників на рівні місцевої громади, міста або регіону
8	Індикатори екологічного результату	Характеризують позитивні зміни екологічних показників в регіоні, місті

*Складено автором на основі [13]

До першої групи належать вартісні показники, що використовуються для вимірювання кількості та характеру ресурсів, які організація використовує у своїй діяльності. Це, зокрема, обсяг витрачених фінансових ресурсів, кількість залученого персоналу та кількість обладнання, необхідного для здійснення такої діяльності.

До другої групи належать кількісні (або продуктові) показники, які вимірюють кількість наданих послуг, виробленої продукції та виконаних робіт. Залежно від характеру соціальної діяльності, до них відносяться кількість бенефіціарів, кількість вироблених товарів, кількість наданих послуг, кількість видів послуг, тип товарів тощо.

До третьої групи належать індикатори результату, що дозволяють оцінити кількісні та якісні зміни в клієнтах (споживачах) в результаті діяльності організації. До таких індикаторів зазвичай відносять показники, що показують кількість або відсоток людей, чиє соціальне становище покращилося (наприклад, знайшли роботу, повернулися в сім'ю, перестали вживати наркотики, підвищили кваліфікацію).

Четвертий індикатор якості показує, наскільки бенефіціари задоволені товарами чи послугами, що використовуються за призначенням. Такі показники є специфічними для кожного соціального результату, наприклад, скорочення часу очікування на послуги, кількість скарг тощо.

П'ята група - індикатори продуктивності - характеризують зв'язок між витраченими ресурсами та кількістю вироблених товарів чи наданих послуг. Ці показники також є специфічними, але найчастіше використовуються такі показники, як вартість послуг на одного бенефіціара, кількість бенефіціарів на одного співробітника та час, витрачений співробітником на надання послуг одному бенефіціару. Крім того, останніми роками все більшого поширення набуває визначення соціальної цінності, пов'язаної з показниками ефективності. Найвідомішим показником, що використовується для вимірювання соціальної цінності, є соціальна рентабельність інвестицій (SROI). Суть цього інструменту полягає в розрахунку соціальної цінності на основі аналізу дисконтованих грошових потоків для обчислення як економічних, так і соціальних вигод компанії.

Шоста група - показники ефективності.

Вони вимірюються співвідношенням між витраченими ресурсами та досягнутими результатами. Наприклад, фінансові витрати на душу населення, що зазнали позитивних змін у соціальних умовах.

Сьома група - індикатори впливу - характеризують позитивні зміни соціальних показників на рівні громади, міста чи регіону.

Восьма група - індикатори екологічної ефективності - відображає позитивні зміни в екологічних показниках внаслідок реалізації екологічних проектів за підтримки компанії та/або позитивні показники екологічно орієнтованої діяльності компанії.

Для кожної групи індикаторів має бути визначена база порівняння, тобто конкретне кількісне значення, як правило, цільове значення індикатора соціальної результативності бізнесу в плановому періоді. До кожного з вищезазначених індикаторів висуваються наступні вимоги:

1. Валідність - показник не повинен викривляти результати діяльності спільного підприємства.
2. Об'єктивність - дані, що подаються, повинні бути достатньо повними.
3. Прозорість - показник повинен бути зрозумілим як для експертів, так і для споживачів.
4. Економічна ефективність - витрати на збір інформації повинні бути збалансовані з її корисністю.
5. Порівнянність - має бути забезпечена можливість порівняння з конкретними показниками та періодами часу.
6. Регулярність - звітні дані повинні надаватися систематично, рівномірно та через регулярні проміжки часу.
7. Цілісність - показники звітності не повинні спотворювати важливість певної функції.

8. Відкритість для впливу - особи, відповідальні за комерційну або соціальну діяльність, повинні мати можливість впливати на вимірювану діяльність.

Необхідними кроками для проведення оцінки є визначення джерел, збір та обробка інформації. На цьому етапі необхідно визначити основні джерела інформації та методи збору інформації, необхідні для розрахунку обраних показників. Джерелами інформації в процесі вимірювання результатів діяльності спільного підприємства є документи фінансової та статистичної звітності, результати спеціалізованих обстежень, інформація про результати діяльності інших подібних підприємств, результати опитувань та інтерв'ю.

Для вимірювання соціальних результатів часто використовують анкетування як метод збору інформації, оскільки воно дозволяє встановити прямий або опосередкований контакт з респондентами і дає їм змогу відповісти на питання, що їх цікавлять. Однак, незважаючи на численні переваги (інтерв'ю: можна отримати більш повну інформацію порівняно з анкетуванням, спостерігати за невербальною поведінкою респондентів, уточнювати питання, опитування: анкети не можна вважати повністю надійним та об'єктивним джерелом інформації. Це пов'язано з тим, що як анкетування, так і інтерв'ю мають такі недоліки, як низька процедурна ефективність, значні часові та фінансові витрати, а також можливість надання неправдивої інформації. Після завершення цього етапу слід розробити показники ефективності (включаючи формули) та визначити джерела інформації і методи її збору.

Крім того, в процесі розробки та впровадження обраного методологічного підходу до оцінки ефективності діяльності СП слід також враховувати наступні фактори [13]: розробка ефективної системи оцінки вимагає значного часу і ресурсів, а також відповідних навичок персоналу; інформація про результати оцінки ефективності системи оцінки повинна бути простою і зручною у

використанні; поінформованість працівників СПСП може сприяти підвищенню ефективності роботи СП.

Водночас, процес оцінювання результатів діяльності СП стикається з низкою ризиків, серед яких потенційна можливість використання значної кількості показників, тобто врахування інтересів великої кількості стейкхолдерів та встановлення широких цільових показників діяльності, що може обтяжити систему оцінювання значною кількістю показників, що може призвести до значних ресурсних витрат та знизити ефективність такого процесу. Наявність непрямих результатів діяльності спільного підприємства, затримки у появі результатів діяльності спільного підприємства, недостатня визначеність конкретних цілей спільного підприємства та специфічність результатів діяльності, що проявляється в обмеженій кількості показників.

Важливість оцінки діяльності соціальних підприємств обумовлена тим, що вона не тільки сприяє ефективному плануванню таких ініціатив, але й дозволяє потенційним інвесторам прорахувати майбутні результати діяльності соціального підприємства, розмір потенційного доходу та проконтролювати ефективність використання вкладених коштів. Для працівників та бенефіціарів - перевірити, чи відповідає діяльність спільного підприємства задекларованим цілям; для місцевої влади - винести об'єктивне судження про доцільність спільного підприємства. Для самих соціальних підприємців оцінка їхніх проектів є основою для оптимізації майбутньої діяльності та допомагає їм продемонструвати свої переваги для залучення інвесторів.

3.3 Моделювання фінансового стану соціально-орієнтованої діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Це найважливіша частина бізнес-плану з економічної точки зору. На додаток до переконливого написання, читачі повинні оцінити цифри, представлені

підприємцем. Цифри і розрахунки підтверджують слова і можуть в кінцевому підсумку переконати читача в доцільності фінансування підприємства або, навпаки, поставити під сумнів реалістичність плану. Зазвичай фінансові плани розробляються на період від трьох до п'яти років.

Фінансові плани складаються з наступних розділів

Інвестиції

Прогноз продажів

Формування доходів

Статті витрат

Прогнозовані фінансові результати

Інвестиційний план повинен відображати загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для запуску та подальшого фінансування проекту. Загальна сума інвестицій повинна формуватися з комбінації різних статей витрат, які по черзі повинні бути обґрунтовані. До них відносяться закупівельна ціна початкових товарів, ремонт, оренда, заробітна плата, заробітна плата та орендна плата за перші кілька місяців роботи.

На етапі запуску бізнесу підприємці не можуть здійснювати фінансове планування з реалістичними цифрами, а тому повинні використовувати прогнози. Як уже згадувалося, прогнози повинні ґрунтуватися на дослідженні ринку та потенційних продажах. Слід використовувати три сценарії: базовий, оптимістичний і песимістичний. Таким чином можна мінімізувати ризик кожного сценарію. Базовий сценарій є найбільш вірогідним з точки зору бізнес-планувальника, але також можна припустити позитивні та негативні фактори, що впливають на діяльність соціального підприємства.

Генерування доходів соціальних підприємств суттєво відрізняється від генерування доходів звичайного бізнесу. Соціальне підприємництво часто називають "гібридною" формою діяльності, оскільки воно може працювати як у комерційному, так і в некомерційному секторах.

Витрати соціальних підприємств включають закупівлю товарів і сировини, рекламу, оренду, телефонні та інтернет рахунки, заробітну плату. Витрати поділяються на постійні (не пов'язані з продажами) та змінні (пов'язані з продажами).

Важливим елементом розрахунків фінансового планування є точка беззбитковості. Точка беззбитковості визначається за наступною формулою:

$$ТБ = ПВ / (Ц - В) \quad (3.5)$$

де ТБ — точка беззбитковості;

ЗВ — загальні операційні витрати підприємства;

Ц — ціна за одиницю продукції;

В — витрати на одиницю продукції.

Точка беззбитковості показує, скільки одиниць певного продукту компанія повинна продати, щоб стати прибутковою. Якщо цей показник зростає, компанія є прибутковою.

Фінансовий результат - це очікуваний прибуток (або збиток у перший місяць роботи). Валовий прибуток розраховується на основі обсягу продажів і витрат, а різниця між валовим прибутком і податками - це чистий прибуток. Показник чистого прибутку важливо розраховувати, щоб показати читачеві бізнес-плану щомісячну рентабельність інвестицій компанії:

$$ПО = ЗСІ / ЧП \quad (3.6)$$

де ПО — період окупності інвестицій;

ЗСІ — загальна сума інвестицій;

ЧП — чистий прибуток.

Свідомі інвестори можуть поставити під сумнів значення та розрахунки, передбачені в бізнес-плані. Але ще більшою помилкою є відсутність прогнозів. Важливо вміти логічно представити запропоновані цифри та довести їх достовірність. Це непросте завдання, тому написання ефективного бізнес-плану вимагає дослідження ринку, конкурентів і потенційних клієнтів. Тому фінансове

планування як частина бізнес-плану соціального підприємства є досить складним. Його написання вимагає чіткості та певних навичок. У деяких випадках варто звернутися за допомогою до фінансового експерта, щоб прогнози та розрахунки були правильними.

Основною відмінністю у фінансовому плануванні класичного та соціального підприємництва є дохідна частина, яка у випадку соціальних підприємств може бути отримана з додаткових фінансових джерел [25]. Не можна зробити висновок, що ця частина бізнес-плану є найважливішою, але вона, безумовно, привертає багато уваги.

У бізнес-плані вже визначено характер бізнесу, соціальну складову, команду та фінансові показники, але тепер важливо звести все це воедино в реалістичні цілі та завдання. Цілі - це кінцевий результат діяльності, який ставить перед собою підприємець. Для визначення основних характеристик цілей рекомендується використовувати принцип SMART. Це аббревіатура, яка означає, що цілі повинні бути:

1. Конкретними - чітко інтерпретованими та поясненими.
2. Вимірюваними - цілі, які не можна виміряти, не варті уваги.
3. Призначуваними - ця характеристика вказує на те, що конкретна особа або команда несе відповідальність за досягнення цілі.
4. Реалістичність - вказує на наявність достатніх ресурсів для досягнення мети.
5. Часові рамки - цілі мають бути визначені в часі, що доводить їхню реалістичність.

Успіх соціального підприємства залежить від досягнення цілей. Цілі повинні мотивувати підприємця та його команду до роботи. З іншого боку, вони також повинні відповідати цінностям і компетенціям людей, які беруть участь у соціальному підприємстві. Пошук балансу між мотиваційним впливом і реалістичністю є серйозним викликом для підприємців.

Слід також згадати про вимірювання цілей. Насправді, цілі не мають сенсу без вимірювання. У випадку з соціальним підприємництвом потрібно вимірювати не комерційний прибуток, а соціальний вплив або вплив, а не комерційний прибуток. Це складне завдання. Вимірюваними результатами для соціальних підприємств є, наприклад, кількість людей, яким підприємство надає підтримку, або кількість соціальних товарів чи послуг, отриманих клієнтами підприємства.

Ключем до ефективного досягнення поставлених цілей є визначення завдань, які дозволять досягти цих цілей. Іншими словами, завдання - це короткострокові заходи, які формують план роботи. Завдання можуть бути актуальними або критично важливими і можуть бути згруповані в етапи або фази. Наприклад, якщо метою соціального підприємства є створення школи для дітей у віддалених районах, завданнями, які необхідно виконати для досягнення цієї мети, можуть бути пошук і ремонт будівлі, пошук вчителів і персоналу, пошук фінансування тощо.

Читач повинен надати докази того, що цілі та завдання ініціативи є реалістичними. Такі докази можуть включати досвід підприємця у створенні подібного проекту або досвід інших успішних підприємств, що працюють у подібних умовах. Слід скористатися можливістю доповнити ці докази реальними документами, якщо такі є.

Прив'язка цілей і завдань до часу є не тільки однією з особливостей SMART, але й одним з ключових елементів бізнес-планів. Як зазначалося вище, бізнес-план повинен включати перспективу на 3-5 років, і цей же часовий проміжок повинен бути чітко визначений у розділі "Цілі та завдання". Чіткий графік етапів заснування та діяльності бізнесу повинен відображати динаміку його розвитку. Основними етапами, які повинні бути відображені в бізнес-плані, є

Пошук офісу або виробничого приміщення (за необхідності)

Підготовка документів для початку роботи

Ініціювання проекту

Закупівля обладнання

Підбір персоналу

Перший продаж

Основні етапи розвитку

Реалізація цілей

Таким чином, визначення цілей та постановка завдань є схожими елементами класичного бізнес-планування та бізнес-планування соціального підприємництва, але різниця полягає в їхній специфіці. Оскільки основною метою соціального підприємства не може бути отримання прибутку, воно може потребувати більш складних завдань, які важче виміряти та оцінити.

Висновки до розділу 3

Як і фізичні послуги, соціальні послуги можуть мати значний вплив на поведінку споживачів. Сфера соціальних послуг особливо важлива в ресторанах, де зовнішній вигляд, поведінка та сприйняття схожості інших клієнтів та обслуговуючого персоналу формують важливу частину споживчого середовища. Тому ресторатори та інші менеджери сфери послуг повинні враховувати вплив сектору соціальних послуг у своїх бізнес-моделях. Однак ці міркування слід розглядати в контексті зміни соціальної динаміки, спричиненої війною.

Наприклад, попередні висновки щодо впливу щільності, ймовірно, зміняться, оскільки багато споживачів стали з обережністю ставитися до середовищ з високою інтенсивністю споживання, наприклад, у спортивних барах. У таких умовах зміна соціальних норм може призвести до очікування нових порогових значень допустимої кількості незнайомців у місцях споживання. Аналогічно, враховуючи зростаючу політичну поляризацію навколо використання масок у різних сегментах ринку, оператори ресторанів повинні

усвідомлювати вплив маскувальної поведінки в їхніх закладах на сприйняття подібності в інших сферах соціальних послуг.

Ці приклади підкреслюють важливість сектору ресторанних послуг та проблеми, які рестораторам необхідно вирішити в коротко- та середньостроковій перспективі після війни.

ВИСНОВКИ

1. Соціальне підприємництво є сукупністю підприємницьких дій, які спрямовані на вирішення соціальних проблем та зміни у суспільстві. Основна мета соціального підприємництва полягає в тому, щоб не тільки забезпечити фінансовий успіх, але й зробити позитивний вплив на суспільство. Це може бути досягнуто через розвиток нових методів, підходів та бізнес-моделей, спрямованих на вирішення конкретних проблем. Завдання соціального підприємництва різноманітні. Вони можуть включати в себе забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я, підтримку вразливих груп населення, зменшення нерівності, захист навколишнього середовища тощо. Основним принципом соціального підприємництва є збалансованість між соціальною місією і генерацією прибутку. Це означає, що прибуток використовується для підтримки соціальної місії, а не лише для особистої наживи.

2. Правове регулювання соціального підприємництва є ключовим аспектом створення сприятливого середовища для розвитку цієї форми бізнесу. Воно визначає права та обов'язки соціальних підприємств, умови їх діяльності, а також механізми сприяння їх розвитку. Ефективне правове регулювання дозволяє стимулювати інновації, захищати інтереси стейкхолдерів та забезпечувати відповідність діяльності соціальних підприємств встановленим стандартам і цілям. Таке регулювання може включати законодавство про соціальні підприємства, фінансові стимули, спеціальні програми та інші механізми, спрямовані на розвиток цього сектору економіки. В цілому, правове регулювання грає важливу роль у формуванні умов для успішного функціонування соціального підприємництва і сприяє досягненню його соціальних та економічних цілей.

3. Україна має великий потенціал для розвитку соціального підприємництва, але й стикається з певними проблемними аспектами. На прикладі ресторану "Соната" видно, що соціальне підприємництво може успішно

поєднувати в собі комерційну діяльність і вирішення соціальних проблем. Проте, деякі проблеми, такі як недостатня підтримка з боку держави, складність залучення інвестицій та фінансування, а також відсутність свідомості українського суспільства щодо значення соціального підприємництва, можуть ускладнювати його розвиток. Проте, зростаючий інтерес до питань соціальної відповідальності та сталого розвитку створює перспективи для подальшого розвитку соціального підприємництва в Україні. Ресторан "Соната" може стати відмінним прикладом успішного соціального підприємства, яке не лише приносить прибуток, але й активно сприяє розвитку місцевої спільноти та вирішенню соціальних проблем.

4. Соціальне середовище ресторану в контексті існуючих кризових ситуацій відіграє критичну роль у визначенні успіху та виживання бізнесу. У таких ситуаціях важливо мати чітку стратегію для забезпечення безпеки та комфорту клієнтів та персоналу. Ресторани повинні бути готові до швидких змін у вимогах щодо гігієни, соціальної дистанції та інших заходів безпеки. Крім того, важливо підтримувати позитивну атмосферу та взаємодію з клієнтами, навіть у складних часах, щоб зберегти їхню лояльність та довіру. Взаємодія з місцевими спільнотами та урядовими органами також може допомогти ресторанам адаптуватися до кризових умов і зберегти свою стійкість.

5. Розробка методики оцінки діяльності соціальних підприємств з урахуванням екологічних результатів виявляється критично важливою в контексті сучасних викликів, пов'язаних зі збереженням навколишнього середовища. Ця методика має за мету не лише визначення соціального впливу підприємства, але й оцінку його внеску у збереження екології. Подібна оцінка дозволяє більш повноцінно оцінити вплив соціального підприємства на оточуюче середовище та забезпечити раціональне використання ресурсів з урахуванням екологічних аспектів. Такий підхід стимулює підприємства до впровадження екологічно

ефективних практик і сприяє сталому розвитку, що є критично важливим у сучасному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Грицаєнко М. І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №7-8. 2022. С. 130-142. URL: <http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2022/284-285/pdf/130-142.pdf>
2. Гулевська-Черниш А. Соціальне підприємництво: європейський зліт vs український реалізм. *Дзеркало тижня*. 2018. № 1185.
3. Давидовська, Г. І. Проблеми соціального підприємництва в Україні. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 7. С. 106-109
4. Доброва Н.В. Соціальне підприємництво. 2015. Вип. 59. С. 112–117. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4298/1/.pdf>
5. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнесмодель. Реєстрація. Оподаткування. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.
6. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI : станом на 23 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 18.03.2024).
7. Про соціальні підприємства: Закон України від 11.03.2013 № 2508. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG1XO00A>
8. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2020 р. № 2671-VIII : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 18.03.2024).
9. Каталог соціальних підприємств України 2016-2017 роки. Київ: Видавничий дім «КиєвоМогилянська академія», 2017. 300 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/15HNaCLownZVphlAgcZpk3Esp79sicw/view>

10. Кейт Т., Рідут Р. 7 кроків до ефективного вимірювання впливу: посібник з вимірювання соціального впливу. Видавництво: Ін-Фокус Ентерпрайзерс лтд. 2016. 16 с.

11. Кожемяченко О.О., Солосіч О.С., Голуб М.О. Соціальне підприємництво: світовий досвід та практичні аспекти становлення в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2018. Вип. 21. С.140-149.

12. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Розвиток та становлення соціального підприємництва та соціальної відповідальності в сучасних умовах. Економіка та суспільство.. 2016. №7. С. 390–394.

13. 34. Ольга Баранова. Соціальне підприємництво як відповідь суспільства на соціальні потреби. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovdsusplstva-na-sotsaln-potrebi

14. Осипова С. К. Особливості застосування бізнес-моделювання у сфері соціального підприємництва 2021. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2021/%D0%A1%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%2014/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B414_225.pdf

15. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.

16. Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник – К:ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.

17. Селешук Г. «Мудра Справа»: Соціальне підприємництво — не примха, а вимога часу. Департамент інформації УГКЦ. 2022. URL: <https://ugcc.ua/data/mudra-sprava-sotsialne-pidpryemnytstvo-ne-prymha-a-vymoga-chasu-489/>

18. Смаглий К. Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2014. 207 с.

19. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с. URL: <https://www.prostir.ua/?library=posibnyk-sotsialne-pidpryjemnytstvo-biznes-model-rejestratsiya-opodatkovannya>

20. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. А.А. Свинчук та ін. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с

21. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ Економіко-правовий аналіз EU4YOUTH - РОЗКРИТТЯ ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДИХ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМЦІВ В МОЛДОВІ ТА УКРАЇНІ 2021

22. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу. за наук. редакцією к.е.н. А. О. Корнецького К. : Фамільна друкарня Huss, 2020. 160 с

23. Стойко І.І., Долубовська О.Р. Соціальне середовище сфери обслуговування: поточний стан та перспективи. Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г.Чумаченка: Тернопіль: ТНТУ. 2022. С. 68-69.

24. Стойко І.І., Долубовська О.Р. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. Соціальноекономічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 221-233.

25. Тарас Самчук, Працелюбство XX століття. Якими були соціальні підприємства до того, як це стало трендом 2022. URL <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/praczelyubstvo-xx-stolittya-yakymybulu-soczialni-pidpryemstva-do-togo-yak-cze-stalo-trendom>

26. Флюнт С. Аліна Бочарнікова: Соціальні підприємці працюють з цілим світом. *Український інтерес*. 2020. 11 лютого. URL:

<https://uain.press/economics/alina-bocharnikova-sotsialni-pidpryyemtsipratsyuyut-z-usim-svitom-993962>

27. The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities URL: https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_eng.pdf

28. Thomson Reuters Foundation. The best countries to be a social entrepreneur 2020 URL: <https://poll2020.trust.org/>

Додаток А

Бухгалтерська звітність ресторану Соната за 2021-2022 рр.**Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи**

Назва показника	Код	2022	2021
Основні засоби	1010	1457,9	1618,1
первісна вартість	1011	2296,5	2112,9
знос	1012	838,6	494,8
I.Всього необоротних активів	1095	1457,9	1618,1
Запаси	1100	1069,3	1158,2
Готова продукція	1103	1069,3	1158,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1,9	25,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	230,9	283,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	104,1	593,5
Витрати майбутніх періодів	1170	7,8	7,8
Інші оборотні активи	1190	2,5	0
II.Всього оборотних активів	1195	1416,6	2068,7
БАЛАНС	1300	2874,5	3686,8

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2021	2020
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	200	200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2305,3	2102
I.Всього власного капіталу	1495	2505,3	2302
II.Всього довгострокових зобов'язань, цільового фінансування і забезпечень	1595	0	0
товари, роботи, послуги	1615	204,9	1178,8
розрахунками з бюджетом	1620	102,9	129,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,7	32
розрахунками зі страхування	1625	0	8,1
розрахунками з оплати праці	1630	32,9	29,6
Інші поточні зобов'язання	1690	28,5	39
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	369,2	1384,8
БАЛАНС	1900	2874,5	3686,8

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2021	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14100	32639,4
Інші операційні доходи	2120	0,2	0,1
Інші доходи	2240	1,6	2,7
Разом доходи	2280	14101,8	32642,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8545,9	22935,8
Інші операційні витрати	2180	5307,7	8831,5
Разом витрати	2285	13853,6	31767,3
Фінансовий результат до оподаткування	2290	248,2	874,9
Податок на прибуток	2300	44,9	157,5
Чистий прибуток (збиток)	2350	203,3	717,4

Додаток Б

Ілюстративний матеріал бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Рисунок 2.9 Загальний вид комплексу «Соната» з рестораном «Соната»*



Рисунок 2.10 Загальний вид комплексу «Соната» з рестораном «Соната»*



Рисунок 2.11 Елементи внутрішнього інтер'єру ресторану «Соната»*



Рисунок 2. 12 Елементи внутрішнього інтер'єру ресторану «Соната»*

