

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ
РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»
(на прикладі компанії «Good Bread from Good People»)**

*Допущено до захисту
«_____» _____ року*

студентки групи М 04-17
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної
діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Пегети Марії Максимівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)*

Науковий керівник:
доцент кафедри менеджменту і
маркетингу
Шульпіна Н.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, мета та принципи соціального підприємництва	8
1.2. Місце та роль соціального підприємництва в системі сталого розвитку України	20
1.3. Критерії оцінки ефективності управління соціальним підприємством: український та закордонний досвід	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПЕКАРНЕЮ «GOOD BREAD FROM GOOD PEOPLE»	30
2.1. Загальна характеристика діяльності «Good Bread from Good People»	30
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	32
2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю пекарні «Good Bread from Good People»	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕКАРНІ «GOOD BREAD FROM GOOD PEOPLE»	46
3.1. Напрямки гармонізації соціальних та комерційних цілей діяльності досліджуваного підприємства	46
3.2. Обґрунтування основних напрямів підвищення ефективності управління пекарні «Good bread from good people»	66
ВИСНОВКИ	60
РЕЗЮМЕ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТОК	70

ВСТУП

Актуальність теми. Невирішеність соціальних проблем, зниження соціального захисту громадян, значна диференціація доходів окремих соціальних груп завжди ведуть до серйозного розшарування суспільства, зниження рівня добробуту, а також призводять до дестабілізації економічної та політичної ситуації в країні. У той же час сучасна соціально-економічна політика не може бути ефективною при невиконанні головного призначення – задоволення потреб громадян, забезпечення зростання рівня життя і національного добробуту. Соціальне підприємництво спрямовує свої сили на задоволення послуг споживачів, створюючи соціально значущі проекти.

Соціальне підприємництво є досить новим явищем для України. На сьогоднішній день в Україні ґрунтовні дослідження, спрямовані на оцінку перспектив розвитку соціального підприємництва з точки зору рівня готовності цільових аудиторій (потенційних соціальних підприємців), відсутні. Серед науковців єдиного підходу до розуміння і відображення сутності цього процесу, особливостей управління та впливу на досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз теоретичних розробок, наукової літератури, періодичних видань та інших джерел свідчить про те, що питання оцінки ефективності організації та реалізації всього спектра завдань соціального підприємництва повною мірою не розкрито.

Актуальність кваліфікаційної роботи обумовлена здатністю соціального підприємництва використовувати соціальні інновації ефективно, справлятися з вирішенням багатьох суспільних проблем, залучати додаткові фінансові ресурси в соціальну сферу, сприяти їх оптимізації і розподілу в національній економіці, а також пошуком якісно нових, інноваційних рішень для успішних перетворень в соціальній сфері України. В умовах слабкості організацій третього сектора, що відзначається з року в рік багатьма експертами, соціальне підприємництво може виявитися тим інститутом, який здатний заповнити

прогалину між державою, бізнесом і суспільством для вирішення соціальних проблем.

Вирішення нагальних соціальних проблем неможливо тільки лише силами однієї держави, необхідно активне включення в цю діяльність громадян, вирошування соціальних підприємців і формування нових соціальних середовищ, нової якості життя громадян в країні. Проведення стимулюючих заходів, планування інфраструктури для створення інноваційного бізнесу і розвитку соціального підприємництва неможливо реалізувати без ретельного дослідження потенціалу розвитку інноваційного бізнесу в сфері соціального підприємництва.

Мета та завдання дослідження. Метою є аналіз теоретичних основ і практики соціального підприємництва для виявлення шляхів підвищення ефективності управління пекарнею «Good Bread from Good People» з метою реалізації цілей сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність, мету та принципи соціального підприємництва;
- розкрити особливості управління соціальним підприємством;
- охарактеризувати критерії оцінки ефективності управління соціальним підприємством, порівнявши український та закордонний досвід;
- надати загальну характеристику діяльності «Good Bread from Good People»;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- оцінити ефективність управління діяльністю пекарні «Good Bread from Good People»;
- визначити напрямки гармонізації соціальних та комерційних цілей діяльності досліджуваного підприємства;

- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління пекарні «Good bread from good people» з метою реалізації цілей сталого розвитку.

Об’єкт дослідження – організація та управління соціальним підприємством.

Предметом дослідження є особливості управління соціальним підприємством з метою реалізації цілей сталого розвитку.

Емпірична база дослідження – пекарня «Good bread from good people».

Методи досліджень. Для вирішення теоретичних і практичних завдань в дипломній роботі застосовувалися методи порівняльного аналізу, класифікації і диференціації матеріалу, економіко-статистичного аналізу, опису результатів.

Практична значущість полягає в тому, що основні положення і результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління пекарнею «Good Bread from Good People» та гармонізації економічних та соціальних цілей соціальних підприємств.

Апробація результатів роботи відбулася 14 травня 2021 року на V Міжнародній науково-практичній конференції: «AD ORBEM PER LINGUAS. До світу через мови», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету 13-14 травня 2021 р. у м. Києві.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі та нормативно-правові України в сфері підтримки малого бізнесу та мікропідприємств і соціального підприємництва, матеріали наукових конференцій, семінарів та наукові публікації з даної теми, статистичні дані про кількісні та якісні показники соціального підприємництва, різні аналітичні дані, документи досліджуваного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають 8 підрозділів, висновків та списку використаних джерел (40 джерел).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та принципи соціального підприємництва

В даний час нерідко можна зустрітися з поняттям «соціальне підприємництво». Однак, незважаючи на зростаючу популярність соціального підприємництва в світі, в науковій літературі не завжди можна зустріти цілісний підхід до вивчення сутності і проблем цієї галузі знань, як наслідок зіткнутися з низкою дискусій, що відносяться до трактування феномена.

Соціальне підприємництво включає в себе дві основні сфери: соціальну і економічну, виходячи з цього, в сучасному суспільстві з'явилася велика кількість різних трактувань соціального підприємництва.

Спочатку необхідно визначитися з базовим поняттям «підприємництво». Економісти вважають підприємництво рушійною силою, яка сприяє добробуту суспільства. Соціум в даному випадку висуває потреби, а підприємці кидають свої сили на задоволення потреб. В даному сенсі, підприємницька діяльність, розширює межі вирішення соціальних проблем.

В економічній теорії поняття «підприємництво» з'явилося в XVIII ст., в епоху капіталізму, хоча сама історія підприємництва розпочинається з середньовіччя, з появою купців, торговців, ремісників, створення їх співтовариств.

Поняття «підприємець», як науковий термін, вперше було застосовано англійським економістом Річардом Кантільйоном. Він давав таке визначення підприємцю: «людина придбає засоби виробництва щоб виготовити продукцію і реалізувати з метою отримання прибутку» [24, с.146]. До категорії підприємців він відносив людей з нефіксованими, періодичними доходами, тому головною ознакою підприємця вважав готовність до ризику.

Значний внесок у дослідженні сутності підприємництва зробили ще два–три століття тому такі видатні економісти як А. Сміт, Ж. Сей, А. Маршалл, Й. Шумпетер.

Адам Сміт переоцінював значення праці і недооцінював сам бізнес, завдяки якому здійснювалась ця праця. Він зазначав, що «підприємець – це власник виробництва, який здійснює свою діяльність з метою досягнення певної комерційної мети, яка має принести, в результаті, прибуток» [10, с. 9].

Що стосується наступного видатного дослідника – Жана Батіста Сея, то під підприємництвом він розумів організацію робітників у межах виробничої одиниці. А підприємця визначав, як «економічного агента, що здатний комбінувати одразу декілька факторів виробництва (землю, капітал і працю)» [9, с. 280]. На його думку підприємець був центром процесу виробництва. Також він був і головною ланкою теорії розподілу. Його наукові праці значно вплинули на багатьох послідовників.

Альфред Маршалл порівнював підприємництво з управлінням, особливу увагу приділяв інноваційному елементу у розвитку компанії і надавав значимості підприємцю при розробці і введенні нових нового обладнання і технологічного процесу [10, с. 303].

Й. Шумпетер наділив у своїй економічній теорії підприємця новими якостями, які, в результаті, стали рушієм економічного науково-технічного прогресу у минулому столітті. Він окреслив головне завдання підприємця у тому, щоб своєчасно і правильно комбінувати сили і засоби у процесі виготовлення продукції [6, с. 290].

Аналіз поглядів вчених дозволяє зробити висновок про те, що в них закладені фундаментальні положення про підприємництво та підприємця, які до сих пір не втратили актуальності. На їх основі були систематизовані головні риси, що характеризують сутність поняття «підприємство», вони зображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Риси, що визначають сутність підприємства

Джерело: розроблено на основі [12]

З юридичної точки зору підприємство – юридична особа, належним чином зареєстрована та створена, що володіє необхідними ресурсами, необхідними для здійснення підприємницької діяльності. Якщо зануритись саме у юридичний аспект даного питання, згідно з Цивільним кодексом України «підприємство – єдиний майновий комплекс, що використовується для здійснення підприємницької діяльності» [1, ст. 191]. Доцільно зауважити, що дані поняття не дають змоги повністю охопити всю сутність даного питання. Тому перейдемо до розгляду сутності даного питання з економічної точки зору.

Доцільно відмітити, що науковці не сперечаються щодо визначення даного поняття, використовуючи юридично закріплене. Здебільшого усі дослідження зосереджені на виявленні сутності категорії «підприємництво». Проаналізуємо співвідношення даних понять на основі основних визначень останнього.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «підприємництво»

Автор	Визначення поняття «підприємництво»
Коротич О.Б. [10, с. 303]	Підприємництво – це особливий вид інтелектуальної діяльності ініціативної й енергійної людини-підприємця, що володіє цілком чи частково певними матеріальними цінностями, що уміло використовує їх для своєї справи та використовує їх для організації, якою він керує.

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення поняття «підприємництво»
Ніколенко Ю. [16, с. 111]	Підприємництво – певна система життєдіяльності підприємств, в основі якої лежать демократичні форми економічної діяльності, забезпечення для них права ініціативи у виборі сфери, форм, методів господарювання, економічної, організаційної і технічної творчості і новаторства.
Сизоненко В. [16, с. 120]	Підприємництво – розвиток інновативної ідеї в процесі саморозвитку та самоорганізації підприємства у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем його функціонування.

Джерело: складено автором на основі [9, с. 146]

Таким чином, ми бачимо, що підприємництво – діяльність, процес управління підприємством, або бізнесом. Тому дані поняття не можна ототожнювати.

Для більш повного розуміння даного поняття доцільно також провести ретроспективний аналіз виникнення та функціонування підприємств. Так, найбільш повний аналіз даних етапів наведений на рис. 1.2.

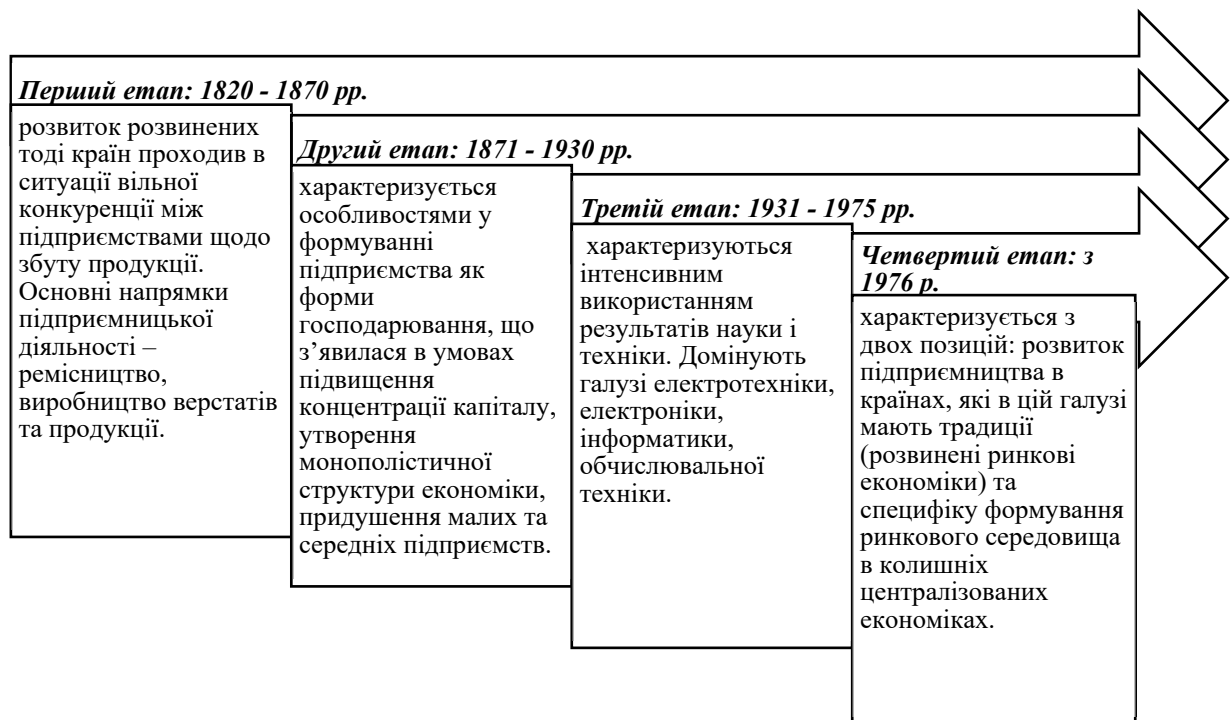


Рис. 1.2. Основні етапи розвитку підприємства та підприємництва

Джерело: складено автором на основі [9, с. 143]

Звісно, окрім наведених на рисунку етапів, були й інші. Так, певні примітивні форми підприємництва були й в античні часи та середньовіччя. Зокрема, відбувалася торгівля, при чому як внутрішня, так і зовнішня – між тодішніми державами. Однак в той час не існувало повноцінних підприємств, тому до розгляду ті часи не були взяті.

На основі аналізу першоджерел було вирішено у подальшому в роботі використовувати наступне тлумачення. Так, підприємництво – це форма організації господарської діяльності певної організації, основною метою якої є отримання прибутку його власником.

З метою представлення максимального доцільно навести також ретроспективний аналіз підходів різних вчених до сутності поняття підприємництво [Додаток А].

Аналіз поглядів вчених про підприємництво в XVIII–XIX ст. дозволяє зробити висновок про те, що в них закладені фундаментальні положення про підприємництво та підприємця, які не втратили актуальності й нині.

Таким чином, розглянувши основні теоретичні аспекти поняття підприємство та підприємництво, наведемо також класифікацію можливих видів підприємницької діяльності. Так, існують наступні види підприємництва:

- виробниче;
- комерційне;
- посередницьке;
- фінансове;
- страхове;
- інформаційно-консалтингове;
- сервісне.

Більш детальна класифікація наведена на рис. 1.3.

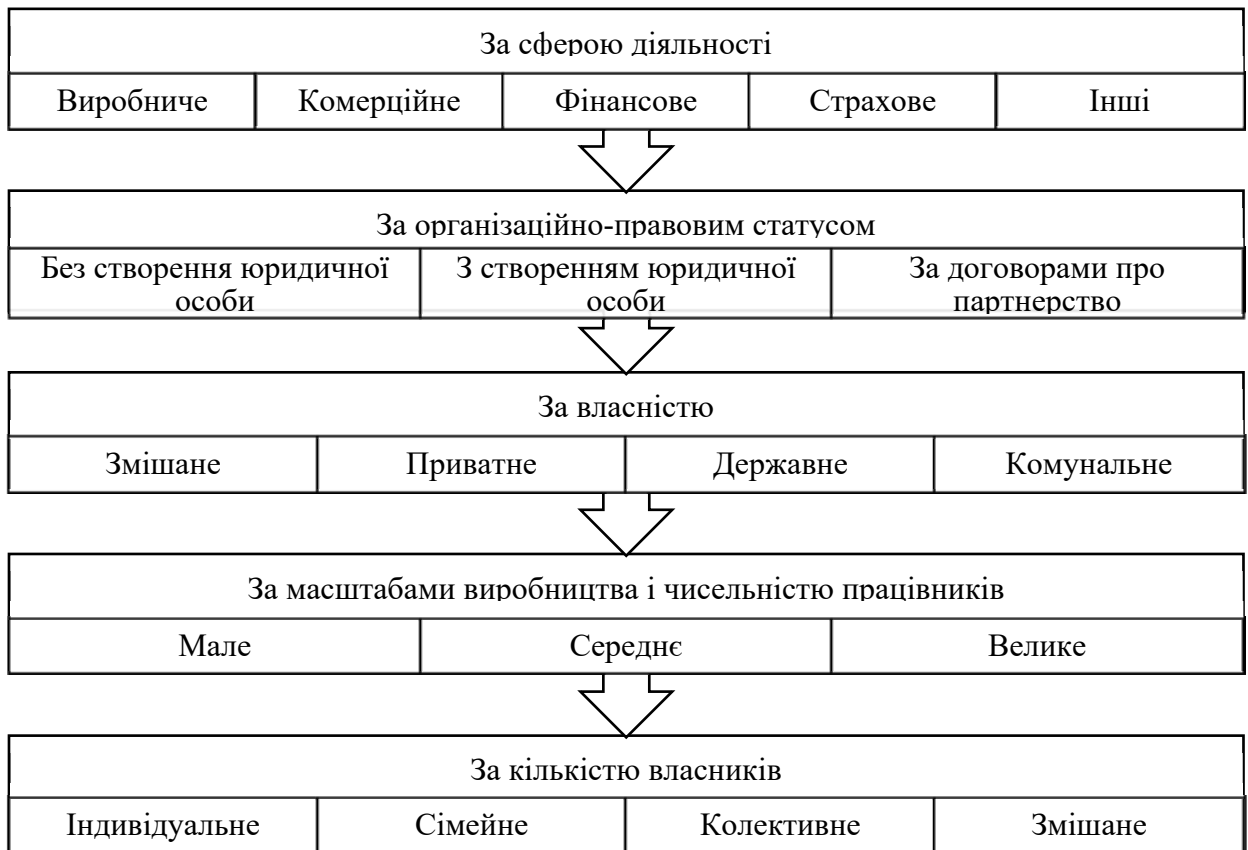


Рис. 1.3. Класифікація підприємницької діяльності

Джерело: складено на основі [16, с. 143]

На основі вищенаведеного ми можемо зробити собі вже повне уявлення стосовно того, що означає поняття «підприємство», які бувають його основні види та головні риси.

Виникає питання: в чому ж основна відмінність соціального підприємництва від традиційного? Головною відповіддю буде результат аналізу різних підходів до визначення соціального підприємництва, що приведе нас до виявлення основних ознак даного феномена.

Варто зазначити, що саме поняття «соціальне підприємство» почали використовувати в літературі в 60 – 70-ті рр. ХХ ст., і лише через 20 років цей термін отримав широке визнання в іноземній літературі в сфері управління.

У зарубіжній економічній літературі на сучасному етапі представлена велика кількість дефініцій поняття «соціальне підприємство», проте чітко встановлених меж у даного терміну немає. Труднощі формування концепції

соціального підприємництва пов'язані зі створенням теоретичної бази на практичних знаннях і аналізі існуючих кейсів. Відсутність загальноприйнятого трактування терміна і його меж призводить до розмитості кордонів між соціальним підприємництвом і підприємництвом в соціальній сфері.

Для більш широкого розуміння поняття соціального підприємництва, потрібно ознайомитись з думками різних авторів стосовно їх визначення та тлумачення даного явища.

Таблиця 1.2

Визначення сутності поняття «Соціальне підприємство»

Автор	Визначення поняття «соціальне підприємство»
Джилл Кікал [33]	Соціальне підприємство позиціонується автором як некомерційна організація. Організація включає в себе різні верстви суспільства, включаючи державні і приватні організації, і повністю залежить від зовнішнього фінансування для свого виживання. Соціальні підприємства, займаючись комерційною діяльністю для отримання доходу, можуть привести до конфлікту місії або дрейфу місії.
Девід Борнштейн [32, с. 190]	Соціальний підприємець – це людина з потужною новою ідеєю, який поєднує в собі творчий підхід до бачення і вирішення реальних проблем, володіє сильними етичними принципами і повністю одержимий своїм баченням змін. Автор говорить про наше суспільство та присутність у ньому певних проблем. Найявні соціальні проблеми мають бути вирішені шляхом створення соціальних підприємств. На думку автора, світ має змінитися на краще тоді, коли для кожної соціальної проблеми прийде людина, що здатна вирішити це питання та створити свою соціальну місію. Соціальне підприємництво – це перш за все інновації, ідеї, а також здатність і бажання втілити їх в життя.
Роджер Л. Мартін і Саллі Осберг [32, с. 193]	Будь-яке визначення терміна «соціальне підприємство» має починатися з обговорення «підприємництва». Слово «соціальне» просто модифікує підприємництво. Якщо підприємництво не має конкретного значення, то його модифікація за допомогою «соціального» теж нічого особливо не змінить. Поняття підприємництва неоднозначно. У позитивному сенсі воно означає особливу, вроджену здатність відчувати і діяти в міру можливості, яка поєднує в собі нестандартне мислення і унікальну рішучість створити або дати цьому

	світу щось нове. А в негативному сенсі підприємництво відображає фактичний результат, отриманий протягом певного періоду (ex post), тому що для демонстрації своєї реальної ефективності підприємницької діяльності потрібен якийсь час.
Томпсон, Дж., Элви, Г. и Лис, А. [31. с, 260]	Соціальні підприємці – це люди, котрі розуміють, де є можливість задовольнити яку-небудь невправно необхідну потребу, яку не може або не хоче задовольнити державна система соціального забезпечення та які збирають разом необхідні ресурси (зазвичай люди, часто волонтери, гроші та приміщення) і використовують їх, щоб «змінити ситуацію».
Грегори Діз. [24, с. 147]	Соціальні підприємці грають роль провідників переводу в соціальному секторі, оскільки: <ul style="list-style-type: none"> ● прийняття місій про створення та підтримку соціальних цінностей ● розподілення та неустанного пошуку нових можливостей для виконання цієї місії; ● беручи участь в процесах безперервних інновацій, адаптації та навчання; ● діють сміливо, не обмежуючись наявними ресурсами; ● прояв підвищеного почуття відповідальності перед обслуговуваннями групи за досягнення результатів.
Пітер К. Брінкерхофф [30. с, 150]	Соціальний підприємець – це той, хто приймає розумний ризик від імені людей, яким служить їх організація.
Чарльз Лідбітер [30. с, 153]	Соціальні підприємці – це заповзятливі, інноваційні та «перетворюючі» особистості, які також є лідерами, оповідачами, менеджерами по роботі з людьми, далекоглядними підтримувачами і творцями альянсів. Вони розпізнають соціальну проблему, організують, створюють і керують підприємством для здійснення соціальних змін.
Шейкер А. Захра [32, с. 189]	Соціальне підприємництво охоплює діяльність і процеси, що вживаються для виявлення, визначення і використання можливостей з метою збільшення суспільного багатства шляхом створення нових підприємств або інноваційного управління існуючими організаціями.
Ashoka [32. с, 190]	Соціальні підприємці – це люди з інноваційними рішеннями найбільш гострих соціальних проблем суспільства [...] Вони одночасно і мрійники, і абсолютні реалісти, стурбовані насамперед практичною реалізацією свого бачення.

Вперше про проблему соціального підприємництва запитував Г. Діз. Дослідник вважає, що феномен існував завжди, проте раніше вчені не займалися цим питанням. У 1963р. Б. Драйтон охарактеризував «соціальне підприємництво». Засновник організації «Ashoka: Інноватори для Товариства», що об'єднує і підтримує соціальних підприємців по всьому світу, визначив «соціального підприємця» як індивіда, який об'єднує в собі практичні і орієнтовані на результат методи бізнес-підприємця з цілями соціального реформатора. До 1990 р. як така, теорія соціального підприємництва була відсутня, визначення не зустрічалися, спостерігалися лише поодинокі згадування терміна, пов'язані з цінностями і соціальними рухами. З найбільшою силою інтерес до соціального підприємництва зріс в 1990-х роках. У 1997р. в Великобританії була створена Школа соціальних підприємців під проводом М. Янга. У цей час з'являються перші спроби визначення терміна і перші дослідження. Основними особами в даний період є С. Ваддок, Д. Пост, С. Кемпбел, Г. Діз, Г. Прабу. Соціальні підприємці визначаються як агенти змін в соціальному секторі, вони виявляють і розподіляють недооцінені ресурси або змінюють порядок розподілу рідкісних громадських ресурсів [22, с. 89].

Згідно з матеріалами конференцій «Соціальне підприємництво: можливість досягнення соціально значущих цілей. США. Асоціація малого бізнесу та підприємництва» автори Д. Брок, С. Штаймер, М. Кім розглянули тринадцять визначень соціального підприємництва [4]. Одні дослідники вважають, що в основі соціального підприємництва лежить чесне ведення бізнесу і реалізація соціальної місії. Інша група дослідників спрямовує свій погляд на тему стійкості і трансформації як основних базисів соціального підприємництва. Третя група дослідників на чолі з Д. Робінсон розглядають соціальне підприємництво, як процес виявлення і вирішення соціальної проблеми, як через комерційні, так і некомерційні структури [25, с. 143].

Грегорі Діз, родоначальник визначення, виділяє конкретні фактори, що відрізняють соціальне підприємництво від традиційного підприємництва:

- прийняття на себе місії створення і підтримки соціальної цінності (блага);
- виявлення і використання нових можливостей для реалізації обраної місії;
- здійснення безперервного процесу інновацій, адаптації та навчання;
- рішучість дій, яка не обмежена наявними ресурсами;
- висока відповідальність підприємця за результати своєї діяльності – як перед безпосередніми клієнтами, так і перед суспільством;
- комбінування наявних ресурсів для створення можливостей прискорення соціальних змін і / або задоволення соціальних потреб;
- виникнення соціальних перетворень в якості одного з результатів діяльності соціального підприємця [5].

На думку Г. Діза, соціальне підприємництво використовує кращі практики традиційного підприємництва для виконання соціальної місії.

Розвиток соціального підприємництва несе в собі безліч факторів, що позитивно впливають на життя суспільства:

- соціальна підтримка: робота з соціально незахищеними верствами населення, соціалізація і ресоціалізація соціально вразливих груп населення, реалізація проектів, орієнтованих на працевлаштування осіб без певного місця проживання і т.п.;
- забезпечення трудової зайнятості населення за допомогою реалізації соціальних проектів, що забезпечують самозайнятість населення, створення робочих місць для соціальних організацій;
- зростання соціально економічної ефективності регіонів за рахунок зменшення навантаження на бюджети всіх рівнів шляхом реалізації приватних соціальних підприємницьких проектів, чільну роль в яких займає держава. Ці завдання поставлені в області розвитку дошкільної, спеціалізованої і додаткової освіти, охорони здоров'я (в т.ч. приватних будинків престарілих), масового спорту та ін.;

– територіальний розвиток за рахунок насичення міського середовища та підвищення територіальної зв'язності, в тому числі за рахунок розвитку невикористовуваних земель і створення транспортної інфраструктури;

– розвиток культурного середовища за допомогою максимально ефективного використання соціальними підприємцями потенціалу культурних установ.

Сенс соціального підприємництва полягає в масштабі соціального ефекту, в змінах способу мислення і поведінки суспільства. Вважається, що соціальне підприємництво, з метою підвищення економічної ефективності, використовує незатребувані раніше ресурси і враховує провали ринку для ведення довгостроковій діяльності.

Виникнення і розвиток соціального підприємництва залишається спірною концепцією, і дослідники висловлюють різні думки з цього приводу. Факти не свідчать про наявність унікального еволюційного шляху, скоріше, це головоломка, продиктована багатомірністю. Дослідження показують, що термін соціальний підприємець був вперше згаданий Джозефом Бенксі в його фундаментальній праці «Соціологія громадських рухів», опублікованій в 1972 році. Хоча термін соціальний підприємець не має прямого відношення до підприємництва, Бенкс використовував його для ілюстрації управлінських навичок, які він називав рішенням різних соціальних проблем. Два європейських автора Борзага і Дефурно в своїй книзі під назвою «Виникнення соціального підприємництва» стверджують, що концепція соціального підприємництва почалася з концепції соціальної економіки у Франції в 1970 році у формі кооперативних асоціацій взаємодопомоги. Інші вчені стверджують, що витoki соціального підприємництва беруть початок в 1980-х роках, після того як Білл Дрейтон заснував Ashoka, організацію, яка надає гранти, яка підтримувала інноваторів і їх шаблонні рішення соціальних проблем в США [32, с. 200].

Більш детальна еволюція поняття соціальне підприємництво наведена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Еволюція соціального підприємництва

Джерело [37, с. 261]

Фактично, термін соціальний підприємець став використовуватися тільки після середини 1990-х років в якості заміни інноватора для громадського сектора або громадського підприємця, що було прийнято раніше. У дослідницькому просторі область соціального підприємництва з'явилася на початку 1990-х років. З тих пір в області соціального підприємництва спостерігається постійний приплив як практичної, так і дослідницької спрямованості.

Грунтуючись на запропонованому визначенні соціального підприємництва, я пропоную побудувати кордони, щоб правильно розташувати соціальних підприємців в спектрі підприємництва. Соціальні підприємці діють в межах двох бізнес-стратегій:

1. Некомерційна стратегія з отриманням доходу: соціальне підприємство, яке здійснює гібридну соціальну і комерційну підприємницьку діяльність для досягнення самодостатності. У цьому сценарії соціальний підприємець управляє організацією,

яка є одночасно соціальною та комерційною; одержувані доходи і прибуток використовуються тільки для подальшого поліпшення надання соціальних цінностей.

2. Підприємницька діяльність зі стратегією, орієнтованою на місію: бізнес соціального призначення, що здійснює одночасно соціальну та комерційну підприємницьку діяльність для досягнення стійкості. У цьому сценарії соціальний підприємець управляє організацією, яка є одночасно соціальною та комерційною; організація фінансово незалежна, а засновники та інвестори можуть отримувати особисту грошову вигоду.

Соціальне підприємництво отримало значний розвиток на практичному рівні, але не на теоретичному. Майбутні дослідження повинні бути спрямовані на те, щоб пов'язати соціальне підприємництво як нову дисципліну і область досліджень з теорією підприємництва. Вчені також повинні зосередити свою увагу на постановці нових дослідницьких питань, які є значущими для різних областей, що перетинаються з соціальним підприємництвом, включаючи соціальні інновації та управління некомерційними організаціями.

1.2. Місце та роль соціального підприємництва в забезпеченні сталого розвитку

Соціальне підприємництво набуває все більшої популярності серед українських підприємців. Кожен приходить своїм шляхом, проте, все вони мають багато спільного.

Основні риси соціального підприємництва:

– першість соціальної місії над комерцією, коли підприємство призначене для вирішення реальної соціальної проблеми або істотного зменшення її гостроти, при цьому соціальний ефект є не побічним продуктом діяльності, як в підприємстві, а прямим цілеспрямованим результатом;

– існування стійкого комерційного ефекту, що забезпечує самоокупність і конкурентоспроможність підприємства (найкращою гарантією цього є отримання доходу переважно від продажу товарів і послуг, а не грантів та благодійності, які в якості додаткових фінансових ресурсів, однак, не виключені);

– новаторство, з яким комбінуються соціальні та економічні ресурси, без якого неможливі ні стабільність соціальної місії, ні економічна стійкість, якщо організація взяла на себе задачу рішення невирішеної соціальної проблеми, тобто перетворення існуючого небажаного соціального порядку в більш сприятливий [8].

Таким чином, незважаючи на різні трактування поняття «соціальне підприємництво», дослідники, так чи інакше, виділяють відповідні один одному критерії даного феномена.

Соціальне підприємництво характерно не тільки підвищенням економічної ефективності, але і введенням в обіг ресурсів, які раніше в такій якості не використовувалися. Мова йде не тільки про матеріальні, а й людські ресурси, наприклад, соціально виключені групи. Працюючи з різними верствами населення, бізнес може не тільки отримувати прибуток, але і розширювати ринок, збільшуючи число споживачів.

Виділяють ряд факторів, що впливають на розвиток будь-якого соціального підприємства:

- час існування проблеми;
- історія спроб вирішення даної соціальної проблеми;
- національний фактор (ментальність);
- соціальний склад (класова і рольова однорідність);
- правові чинники;
- можливість розвитку і формування бізнесу на даній території;
- попит на продукт бізнесу;
- вигода.

Виходячи з набору даних факторів, спостерігається різнорівневий розвиток соціального підприємництва в різних регіонах, не кажучи про різні країни.

Об'єктом соціального підприємництва є конкретна проблема, яка існує в соціальній сфері суспільства. Суб'єкт соціального підприємництва досить складний і може визначатися двома способами: або це сам соціальний підприємець, або це всі сторони, що беруть участь, для яких задоволення потреб і вирішення певних проблем є результатом соціального підприємництва.

Соціальне підприємництво спочатку не обмежене в обсязі ресурсів, часу і просторі, і тому передбачає стрімке збільшення області впливу і розподіл досвіду.

Застосування нових, унікальних методів дозволяють вирішувати проблеми і домагатися найбільшого соціального впливу.

Соціальні підприємці, як і бізнесмени, розробляють і реалізують управлінські рішення з урахуванням ринкових можливостей, використовуючи підприємницький підхід для отримання доходу і довгострокового впливу на суспільство в цілому.

Соціальні підприємства вирішують соціальні проблеми, з якими, на жаль, на даний момент не справляються ні уряд, ні бізнес-структури. У той же час, соціальне підприємництво інтегрує все найкраще з приватного і державного секторів. І тому, є кращою альтернативою виключно комерційному або державному підходу у вирішенні суспільних проблем.

Саме тому необхідно позначити відмінність між соціальними підприємствами, некомерційними організаціями, комерційними структурами та соціально-відповідальними корпораціями.

Соціальне підприємництво балансує на перетині традиційного бізнесу та благодійності, що є головним чинником, що спонукає різні думки, є значимість економічної вигоди в рамках соціального підприємництва.

Отримані матеріальні кошти не розподіляються між власниками, а реінвестуються, що є відмінною рисою соціального підприємництва.

Деякі дослідники вважають соціальне підприємництво діяльністю некомерційних організацій, які намагаються знайти альтернативні стратегії фінансування. До них можна віднести Д. Остіна, Х. Стівенсона, Д. Боша та ін., які розглядають соціальне підприємництво як некомерційні ініціативи.

У своєму роді некомерційна організація (НКО) – це неприбуткова діяльність, спрямована на реалізацію соціальної місії, досягнення яких-небудь суспільних цілей, виражених в програмах і проектах. Некомерційні організації вкрай затребувані в випадках, коли мова йде про термінову допомогу при природних або гуманітарних катастрофах, зборі коштів, необхідних для термінової медичної допомоги, для реалізації волонтерських проектів. Однак у НКО існує ряд особливостей: їх ресурси визначаються тими, що знаходяться у вільному доступі, а масштаби діяльності обмежені конкретно заданими рамками. Ці підприємства перестають функціонувати в разі, коли їх громадське завдання виконане, або коли ресурси вичерпуються.

НКО можуть компенсувати витрати на некомерційну діяльність з разових доходів: оплати участі в заходах, реєстраційних внесків на конференції, плати за навчання і т.п. Однак їх діяльність завжди пов'язана з конкретною програмою, тобто після закінчення термінів програми НКО припиняє просування.

Таким чином, специфіка соціального підприємництва відповідає критеріям некомерційної організації, проте фінансова сторона також є значущою в діяльності соціального підприємництва, оскільки необхідна для забезпечення стійкості ініціативи і фінансової спроможності. Звідси випливає висновок: якщо НКО має на меті не тільки рішення соціального завдання, але і прагне до матеріальної незалежності, то ця організація є соціальним підприємством.

В окремих випадках соціально-відповідальний бізнес може розглядатися як соціальне підприємство, зокрема, якщо воно є дочірньою структурою

некомерційної компанії, створеної для отримання прибутку для реалізації місії основної компанії. Однак в більшості випадків соціально відповідальний бізнес не є соціальним підприємництвом.

Добровільне використання підприємцем лише частини заробленого прибутку на загальносуспільні потреби характеризується як один з показників соціальної відповідальності в бізнесі.

Таким чином, функціонування соціального підприємства у великій мірі залежить від вирішення фінансових питань організації. Однак варто пам'ятати про першорядну місію соціального підприємництва, забуваючи про яку, діяльність підприємства не має цінності і стає комерційною організацією, оскільки головна відмінність соціального підприємства від комерційного сектора полягає в цільовій спрямованості діяльності. Для комерційного підприємства важливіше отримати прибуток, ніж соціально корисний результат. Дане порівняння це якраз той випадок, коли у людини виникає дисонанс при осмисленні соціального підприємництва та підприємництва в соціальній сфері, останнім з яких є будь-яка комерційна організація.

Операційне середовище бізнес-моделі соціального підприємництва складається з операційної моделі і ресурсної стратегії і взаємодіє з теорією соціального впливу (рис. 1.4).

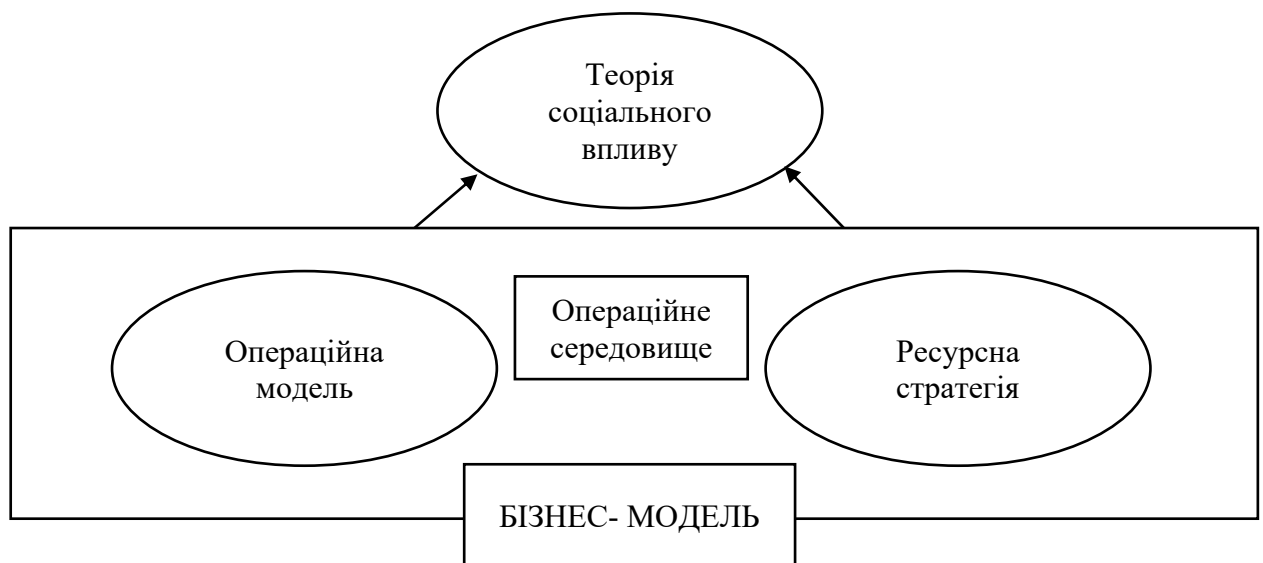


Рис.1.4. Бізнес-модель соціального підприємництва

Джерело: складено автором на основі [6]

Дж. Мейр і Г. Шон відібрали компанії з різних країн з різними соціальними і економічними умовами з метою виявлення загальних характеристик їх бізнес-моделей. В даному випадку бізнес-модель – це концепція бізнесу, покладена в основу практики. Вона включає 4 основні компоненти:

- ключова стратегія;
- стратегічні ресурси;
- споживчий інтерфейс;
- ціннісна мережа (мережа соціальної підтримки на основі загальних цінностей) (рис. 1.5) [6].

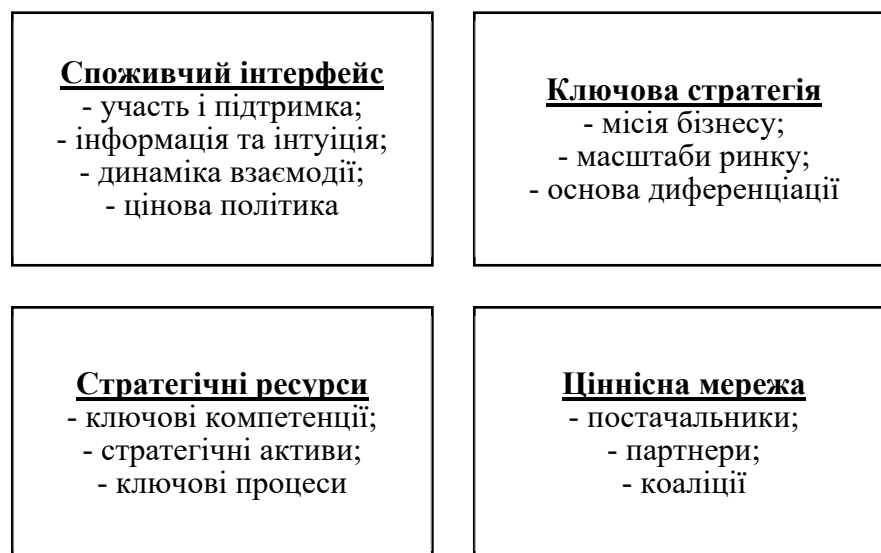


Рис. 1.5. Компоненти бізнес-моделі соціального підприємства

Джерело: складено автором на основі [6]

Соціальне підприємництво виступає в якості інноваційного каталізатора розвитку соціальних послуг.

Таким чином, підсумовуючи подану інформацію можна зробити висновок що найважливішими наслідками розвитку підприємництва були збільшення інновацій, підвищення рівня технологій, збільшення зайнятості, генерування технічних та виробничих знань та розподіл доходів на рівні громади, в результаті чого воно може збільшити національне багатство та економічне зростання спільноти. Трансформація та еволюція у всьому світі

сьогодні зробили підприємництво важливішим, ніж раніше. У наші дні розвиток соціального підприємництва в Україні привертає більше уваги до загальних проблем людських спільнот. Це сприяє формуванню та розвитку соціальних інститутів навіть у міжнародній сфері та призводить до більших вкладень у вирішення соціальних проблем. Визначивши існуючі можливості, соціальні підприємці можуть вжити ефективних заходів для усунення бідності, дискримінації, нерівності.

1.3. Критерії оцінки ефективності управління соціальним підприємством: український та закордонний досвід

У всьому світі спостерігається значне зростання інтересу до вимірювання соціального впливу і соціальних результатів. Це багато в чому пов'язано з глобальною фінансовою кризою, яка визначає зацікавленість донорів та інвесторів вкладати наявні ресурси в ті ініціативи, які демонструють не тільки фінансову стійкість, але і рішення або зниження гостроти соціальних проблем. Крім того, відбулося усвідомлення того факту, що вимір соціальних результатів дозволяє підвищити ефективність підприємства (проекту), а також більшою мірою задовольняти потреби своїх благоотримувачів і клієнтів.

Для соціального підприємництва оцінка соціальних результатів також має велике значення. Як вже обговорювалося раніше, термін «соціальне підприємництво» містить два слова, кожне з яких дуже важливе. Якщо говорити про перше, то саме соціальні результати, одержувані підприємством, характеризують його «соціальність». Кожна ознака соціального підприємництва так чи інакше підкреслює його основну мету – «пом'якшення або вирішення соціальних проблем»:

– соціальний вплив – цільова спрямованість на рішення / пом'якшення існуючих соціальних проблем, стійкі позитивні вимірні соціальні результати;

- інновації – застосування нових, унікальних підходів, що дозволяють збільшити соціальний вплив;
- самооплатність і фінансова стійкість – здатність соціального підприємства вирішувати соціальні проблеми до тих пір, поки це необхідно і за рахунок доходів, одержуваних від власної діяльності;
- масштабованість – збільшення масштабу діяльності соціального підприємства (на національному та міжнародному рівні) і поширення досвіду (моделі) з метою збільшення соціального впливу;
- підприємницький підхід – здатність соціального підприємця бачити провали ринку, знаходити можливості, акумулювати ресурси, розробляти нові рішення, які надають довгострокове позитивний вплив на суспільство в цілому.

Необхідність оцінки соціальних результатів в соціальному підприємстві є зустрічним процесом. Для соціальних підприємців становлять інтерес конкретні, прості і зручні інструменти для оцінки та самодіагностики – в якій мірі соціальне підприємство наближається до вирішення заявлених соціальних завдань, до своєї соціальної місії. А для фінансуючих їх структур і людей (держави, соціальних інвесторів, благодійних фондів, приватних осіб та ін.) – ще й якою мірою дане підприємство взагалі можна вважати соціальним? Наскільки обґрунтована його фінансова підтримка і преференції саме в контексті соціального підприємництва? Відповіді на ці питання пов'язані з процесами управління соціальним впливом – плануванням, вимірюванням і оцінкою соціальних результатів.

Вартісні оцінки дуже вітаються з боку донорів та інвесторів. Оцінка витрат, які несе суспільство через злочинність, бідність, наркоманію і т.д., які вирішує соціальний підприємець, дозволяє продемонструвати внесений ним економічний вклад.

Приклади соціальних результатів, до яких більшою мірою застосовні вартісні оцінки, – ті, які в тій чи іншій мірі вже пов'язані з фінансами:

- зростання доходів (або економії витрат) благоотримувачів і членів їх сімей безпосередньо після отримання послуг соціального підприємства або в певний період в майбутньому;

- зміна доходів і витрат інших членів суспільства внаслідок зміни стану учасників соціальних програм;

- економія суспільних ресурсів в результаті скорочення потреби в державній підтримці окремих категорій громадян;

- зміна (скорочення) попиту на спеціалізовані соціальні послуги;

- збільшення громадських доходів за рахунок збільшення зайнятості або продуктивності благоотримувачів (клієнтів).

З огляду на високі витрати (часові та фінансові) на збір і аналіз даних про отримані соціальні результати, в сфері соціального підприємництва вельми затребувані гнучкі і прагматичні підходи до цілей і самого процесу оцінки соціальних результатів.

Зокрема, в 2015 році міжнародна організація Acumen⁶ запустила методологію «ощадливість» оцінки (Lean Data) для оцінки ефективності соціального підприємства.

Відправна точка дослідження – що саме сам соціальний підприємець не знає і хотів би знати про своїх клієнтів (благоотримувачів). Методологія дозволяє спростити збір даних, їх аналіз та інтеграцію в процес прийняття рішень:

- співробітництво. Відсутність єдиного, придатного для всіх організацій підходу до оцінки. Lean Data ставить питання про те, якими бачать бажані зміни соціальні підприємці, а потім починається спільна робота над збором даних, які допоможуть відповісти на найбільш важливі питання;

- увага до клієнта (благоотримувачів). Lean Data переносить фокус оцінки з донорів / інвесторів і допомагає почути думку кінцевих споживачів, щоб організація могла робити продукти і сервіси, які краще вирішують їх соціальні проблеми;

– користь отриманих даних. Lean Data не припускає створення звітів для інвесторів, а націлена на формування постійного потоку інформації від споживачів, щоб допомогти соціальному підприємцю приймати кращі рішення;

– економічність.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що оцінка ефективності соціального підприємництва є не менш важливою ніж оцінка ефективності комерційного підприємства. Основна відмінність полягає в тому, що для аналізу ефективної діяльності соціального підприємства потрібно брати до уваги саме його соціальну місію. Запропонований метод оцінки результатів це використання технології Lean Data. Завдяки широкому використанню інформаційних технологій, Lean Data дозволяє швидко збирати дані, з мінімальними тимчасовими і фінансовими витратами на проведення досліджень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПЕКАРНЕЮ «GOOD BREAD FROM GOOD PEOPLE»

2.1. Загальна характеристика діяльності «Good Bread from Good People»

У соціальній пекарні «Good bread from Good People» працюють люди з особливостями розвитку – печуть кекси і привозять їх покупцям. Працевлаштування людей з інвалідністю в Україні – дуже складне завдання. Владислав Малащенко, засновник «Good bread from Good People» вирішив змінити цю ситуацію.

У грудні 2016 року в нього з'явилася ідея відкрити пекарню, де можна було б зайняти хоча б кількох людей з інвалідністю. Підприємець відразу запланував, що відкритися потрібно до вересня, але на той момент ні бізнес-плану, ні інвестицій у засновника соціального підприємства не було. Допоміг випадок: Влад дізнався про те, що освітній центр для підприємців Startup Ukraine розігрує гранти на навчання. Він подав заявку, а через пару днів дізнався, що виграв і став студентом.

Навчання зайняло три місяці, там Владислав знайшов потрібні контакти, нові знайомства, а до всього іншого знайшовся і інвестор, і вже з липня по вересень підприємець став шукати приміщення і набирати персонал. Тоді й почалася історія пекарні Good Bread from Good People.

В 2017 році в Києві Владислав Малащенко відкрив соціальне підприємство – пекарню, де люди з особливостями розвитку печуть кекси і мафіни, поруч знаходиться супроводжуючий педагог, який підтримує і допомагає. Продукція відправляється на полиці кав'ярень або до замовника кур'єром. У травні 2018 року по соціальній франшизі відкрита така ж пекарня в Вінниці, планується – у Львові і в Хайфі (Ізраїль) [21].

У Києві є благодійне товариство «Джерела» [7], яке допомагає людям з інвалідністю, і перший персонал прийшов звідти. Також в пекарні стала працювати і супроводжуючий педагог Оксана: вона керує процесами на кухні, направляє працівників і допомагає їм.

Спочатку однією з завдань було дати роботу молодим фахівцям, але, на жаль, як виявилося, вони просто не вміють працювати. У вересні 2017 року у пекарні було чотири пекаря, які не справлялися зі своїми обов'язками. Тоді підприємство запросили брати участь в «Кураж Базарі» і підприємець попросив Оксану, маму одного з працівників, допомогти. Так вона і залишилася.

Всі початкові інвестиції (близько 100 тис. грн) засновник пекарні витратив на оренду приміщення, обладнання та зарплату персоналу. У невеликому орендованому цеху на Осокорках стояли тільки два столи і шафа, а в кухні була одна витяжка. Довелося докуповувати холодильники і печі. Згодом потрібні були ще вкладення.

Не знайшовши підходящої краудфінансової платформи, засновник соціального підприємства зробив пост в Facebook, вказав банківські реквізити і в підсумку зібрав в три рази більше, ніж планував, – 106 тис. грн. На ці гроші купили ще одну грубку, холодильник і оплатили оренду на кілька місяців вперед.

До січня 2018 року в пекарні працювала команда з семи чоловік з особливостями розвитку, вони виконували обов'язки пекарів і кур'єрів. Пекли кекси – шоколадні, бананові, імбирні – вартістю від 190 до 250 грн.

Початковий асортимент продукції компанії наведений на рис. 2.1.

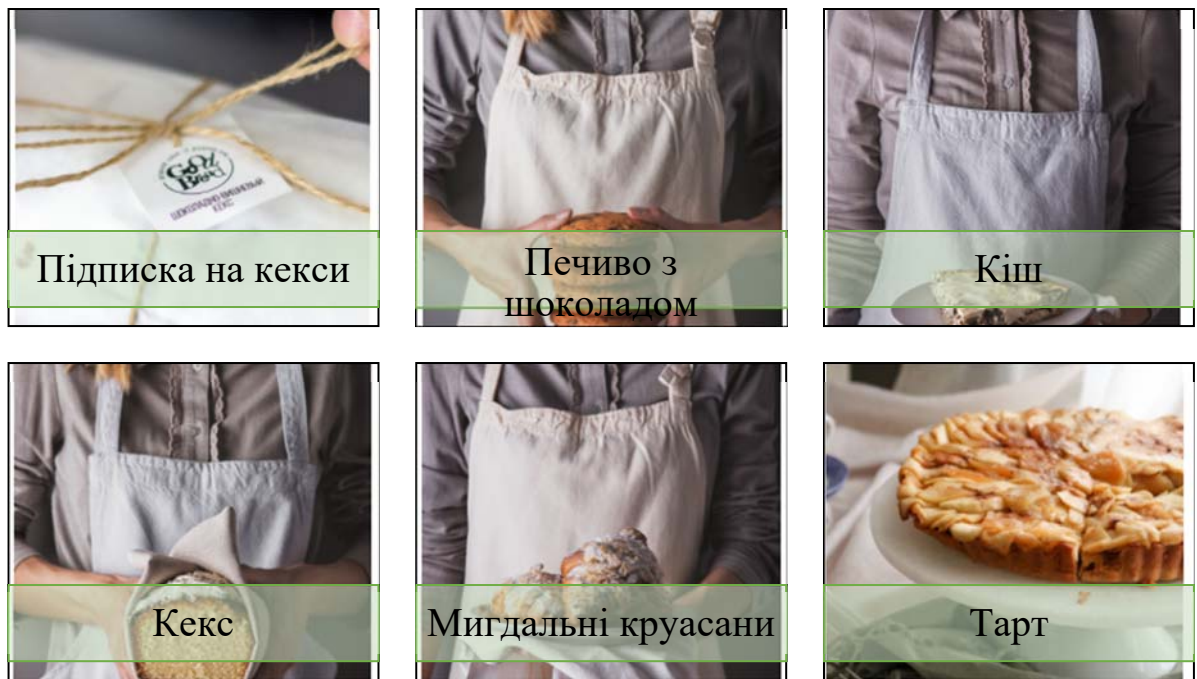


Рис. 2.1. Початковий асортимент продуктів пекарні «Good bread from good people»

Джерело: [36]

Поступово компанія розширювала свій асортимент і сьогодні в ньому налічується 35 найменувань. Динаміка його зростання представлена на рис. 2.2

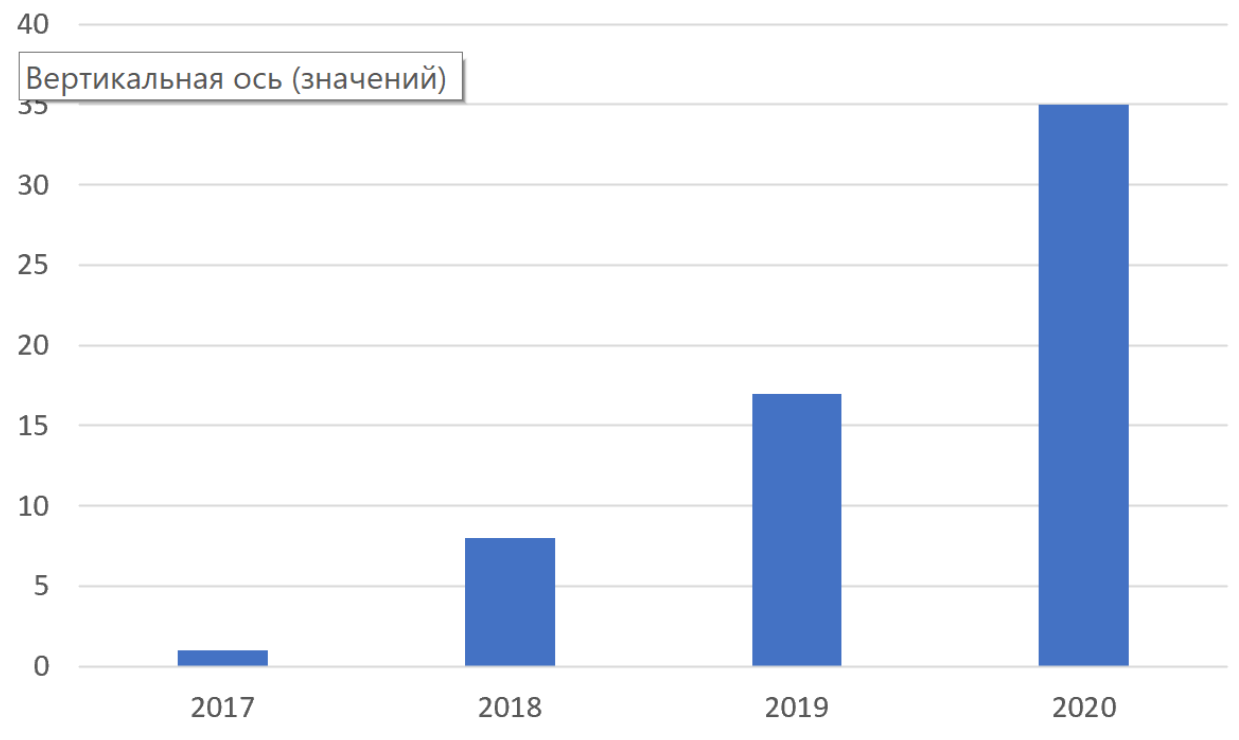


Рис. 2.2. Динаміка розширення асортименту продукції пекарні

Компанія передає свої продукти тим, хто їх потребує або кого вони можуть порадувати. Це мешканці Будинку ветеранів сцени, Інститут раку, лікарні та психоневрологічні інтернати, хоспіси та точки роздачі обідів для нужденних.

Таке розширення асортименту відбулося завдяки успішно проведеним краудфандинговим заходам. Завдяки чому було зібрано 331 тис. грн., які було повністю витрачено на розширення діяльності. Наочно розподіл зібраних коштів представлено на рис. 2.3.

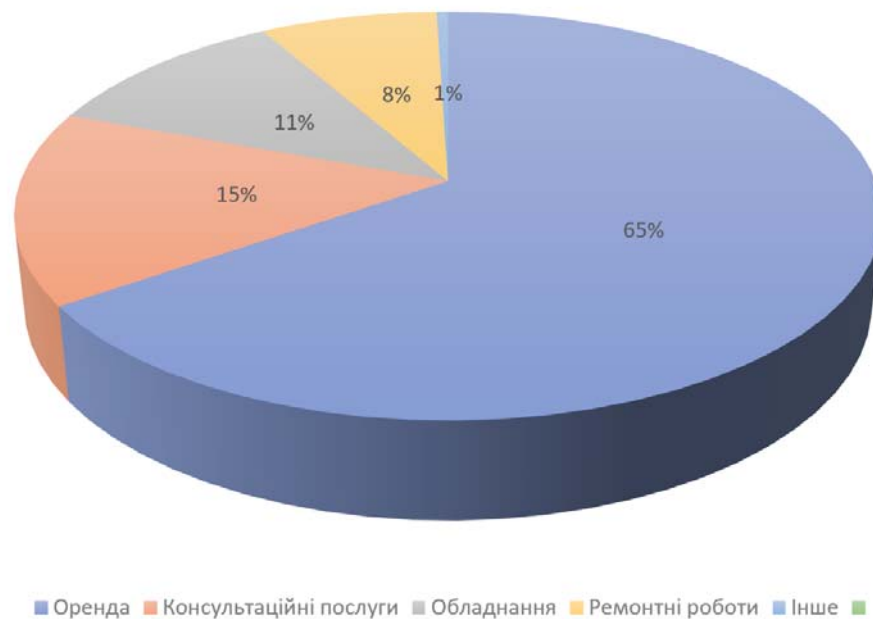


Рис.2.3. Структура витрат компанії

Як бачимо, найбільша частка припадає на оплату оренди помешкань, значну коштів компанія витрачає на оплату консультаційних послуг щодо особливостей законодавства в сфері соціального підприємництва та фінансових проблем. Управління бізнесом здійснюється на основі функціонального розподілу обов'язків. Організаційну структуру можна охарактеризувати як лінійну.

Зараз в компанії працює 35 осіб з ментальними розладами. Кожен з них може реалізовувати себе і соціалізуватися. У пекарні створено спеціальні умови – кожен співробітник працює, відповідно до своєї сильної сторони. Той, у кого виходить пекарська справа – пече в супроводі тьютора (фахівця з

реабілітаційної роботи і пекаря), хто більш соціалізований – працює кур'єром або адміністратором. Очолює підприємство директор, є фахівець по роботі з персоналом, соціальними мережами та піар.

З моменту створення соціального підприємства, на запуск і розвиток проєкту було зібрано 300 000 грн. допомоги від приватних донорів, інвестовано партнерами в проєкт 20 000 доларів і отримано 3200 доларів від патронів на краудфандинговій платформі Patreon.

У 2019 р.зараз завдяки отриманим коштам, проєкт зміг збільшити свої виробничі потужності та переїхати до нової пекарні, збільшивши площі цеху з 60 м² до 140 м².

На сайті проєкту для клієнтів була розроблена та запропонована можливість не тільки купити, але і «підвісити» кекси для тих, хто більше потребує. А також, розширені можливості допомогти проєкту оформивши підписку на кекси (5, 10 або 30 шт) або ставши патроном пекарні на краудфандинговій платформі Patreon.

Крім основної місії проєкту, підприємством були організовані стабільні збори та доставка необхідних речей і техніки для мешканців інтернатів. Ініціатива «підвішених кексів», а також ряд цільових заходів проєкту зі збору змогли дати можливість стабільно доставляти продукцію пекарні до психоневрологічних інтернатів, пунктів обідів фонду проєкту «Життєлюб», до Інституту раку і Будинку ветеранів сцени.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що пекарня активно взаємодіє із зацікавленими особами, постійно шукає нові джерела фінансування і, попри всі труднощі, що виникли через пандемію, продовжує розвиватися, розширюючи асортимент та кількість працівників, збільшуючи кількість франчайзі.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Підприємство «Good bred from good people» функціонує на ринку послуг позадомашнього харчування, але зазнає тиску з боку ринку кондитерських виробів. Тому ринковий аналіз варто почати з цієї галузі.

Кондитерська промисловість в Україні значно змінилася, переважно через економічну кризу, девальвацію гривні, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на товари та ситуацію на Сході України, що призвело до втрати бізнесу певними власниками [20]. Збереження позитивної динаміки розвитку галузі в умовах жорсткої конкуренції з провідними світовими виробниками на внутрішньому ринку може бути можливим лише за умови підвищення конкурентоспроможності національних підприємств та їх стабільних конкурентних позицій. У той же час монополізація ринку обмежує розвиток малого та середнього бізнесу. Вони просто повинні покинути ринок через слабку конкурентоспроможність. В результаті показники безробіття та бідності зростають, варіанти зникають, а ціноутворення повністю зосереджене в руках монополістів.

Конкурентоспроможність продукції українських підприємств є однією з головних причин кризових явищ, що спостерігаються в національній економіці. Завдання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки залишається одним із найактуальніших за всі роки незалежності України. Наша країна продовжує залишатися серед аутсайдерів у всіх світових рейтингах, значно відстаючи як за кількісними, так і якісними макроекономічними параметрами, а також за станом ділового середовища не лише від розвинених країн, а й від країн з перехідною економікою.

Конкуренція на ринку стає жорсткішою. Виробники змагаються за більш сприятливі умови виготовлення та реалізації продукції, за найвищий прибуток та інші переваги. Цей конкурс проводиться різними методами і може бути представлений у різних формах [17]. Тому існує необхідність у постійному пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Кондитерська промисловість – одна з найрозвиненіших галузей харчової промисловості України, загальний річний обсяг виробництва становить понад мільйон тон. Галузь є одним з провідних споживачів української сільськогосподарської сировини: цукру, борошна, крохмалю, молока тощо. Це одна з небагатьох галузей харчової промисловості в Україні, яка є самодостатньою, добре розвиненою, повністю сформованою та займає успішне положення на європейському ринку [11].

За даними Антимонопольного комітету України [1], протягом останніх років понад 50% обсягу продукції реалізовувались на товарних ринках без конкурентної структури. Більше того, більше 7% ринків не мають навіть структурних передумов для конкуренції. Однак, всупереч офіційним даним, монополізація в нашій країні майже тотальна. Вона поширюється не лише на ринки, але й на галузі та сфери економіки [2].

Дослідження ринку кондитерських виробів в Україні показують, що найбільшу його частку складає вітчизняне виробництво, яке становить близько 95% від загальної кількості. Український ринок кондитерських виробів є висококонцентрованим, на ньому працює близько 800 компаній [20]. Заводи, розташовані на нинішній окупованій території, були закриті, що призвело до різких змін у частці кількох кондитерських компаній на ринку протягом п'яти років.

Одночасно з різким зниженням частки ринку декількох компаній протягом п'яти років харківська корпорація «Бісквіт-Шоколад» отримала виграшну позицію, піднявшись за три роки з четвертого місця в рейтингу на друге через втрату підприємств його конкурентами. Той факт, що ТМ «Рошен» закрити Маріупольську кондитерську фабрику, не завадив їй залишатися лідером на ринку України. Корпорація «Київ-Конті» постраждала від швидкого падіння виробництва, внаслідок закриття заводів у Донецькій області, що призвело до переходу компанії з третьої на четверту позицію. Компанія «A.V.K.» також зменшило виробництво через складну ситуацію на Сході України, оскільки її фабрики були зосереджені у Донецькій та

Луганській областях [21]. Отже, війна в східній частині України виявилася головною проблемою та загрозою для українського ринку кондитерських виробів, внаслідок чого певні власники втратили фабрики.

Світовий ринок кондитерських виробів ділиться на три сегменти: шоколад, борошно та цукристі кондитерські вироби. Найбільша частка припадає на шоколадні вироби (63% міжнародного ринку). Це результат підвищеного попиту на чорний шоколад з натуральних компонентів (якість та безпека для здоров'я є основними критеріями в харчовій промисловості, а також в інших). Бельгія є безперечним європейським лідером у виробництві шоколаду з річним випуском 172 тис. тон. Виробництво шоколадних виробів також переважає в Україні, виробництво борошна досить розвинене, і велика частка цукрових виробів практично зосереджена в одній компанії – корпорації «Рошен» [22].

Проаналізовані дані свідчать, що абсолютним лідером у всіх трьох сегментах ринку кондитерських виробів України є ТМ «Рошен» із щорічною продукцією 48,580 тон шоколаду, 47,648 тон борошна та 104,576 тон цукрової продукції. Хоча кілька років тому пріоритет у виробництві шоколадних виробів належав «А.В.К.», а борошняних виробів – «Київ-Конті». Корпорація «Рошен» одночасно займає близько 80% українського ринку цукрових солодоців [14].

Світовий рейтинг міжнародних виробників кондитерської галузі станом на 2020 рік наведений у табл. 2.1, де лідерами є Mars Inc. (США), Mondelez International (США), Nestle SA (Швейцарія), Ferrero Group (Італія), Meiji Co TOB (Японія), Hershey Co [39]. Українські виробники успішно вийшли на світовий ринок і займають гідні позиції серед інших перспективних країн.

Таблиця 2.1

Світовий рейтинг виробників кондитерських виробів у 2020 році

Назва компанії	Чистий обсяг продажів (млн. дол. США)	Кількість працівників	Кількість фабрик
1. Mars Inc (США)	\$18,000	34 000	н/д
2. Ferrero Group (Італія)	\$13,000	35 146	25
3. Mondelez International (США)	\$11,800	80 000	150
...
27. Roshen Confectionery Corp.	\$800	10 000	8
65. AVK Confectionery	\$275	1 500	3
74. Millennium Chocolate Factory	\$217	3 000	2
80. Konti Group	\$178	8 097	5

Джерело: складено автором на основі [39]

За даними асоціації «Укркондїтер», у 2016 році три оператори виготовили майже половину кондитерських виробів України: «Рошен», «А.В.К.» та «Київ-Конті». Саме такі компанії виявились основними гравцями на ринку, хоча в кожному підсекторі визначені певні лідери. Американське видання «Candy Industry» підготувало традиційний щорічний рейтинг найбільших кондитерських компаній світу, до якого входять представники України, а саме «Roshen», «Konti», «Millennium Chocolate Factory» та «A.V.K.». За даними «Candy Industry», «Roshen» посіла 27-у позицію. Зазначалося, що «Рошен» володів вісьмома фабриками, на яких працювали 10 000 робітників. Дохід компанії у 2020 році становив 800 млн. доларів США (те саме, що й у 2016, 2017 роках). Група «Конті» посіла 80-е місце з п'ятьма фабриками, 8 097 співробітників та доходом 178 мільйонів доларів. Компанія зменшилась на п'ять пунктів порівняно з попереднім роком. «А.В.К.» Кондитерські вироби посіли 65 місце, а шоколадна фабрика «Міленіум» – 74 [39].

Український ринок кондитерських виробів завершив етап свого формування і знаходиться в стані жорсткої конкурентної протидії. Утримання і заохочення нових споживачів можливе за рахунок новинок продукції, рекламної та маркетингової політики, пошуку нових ринків збуту (переважно за рахунок експорту), а також – освоєння виробництва некондитерської

продукції (снеки, кава і т.д.). Ведучі українські кондитерські компанії планують закріпити свої лідируючі позиції за рахунок експорту продукції в Росію, Грузію, Казахстан, Вірменію, Азербайджан, Балтику, Молдову та інші країни.

Зараз на ринку кондитерських виробів працюють близько 800 підприємств. Із них 28 вважаються великими. При цьому, близько двох третин всього ринку і три четверті експорту контролюють 9 виробників кондитерської галузі, а саме: АВК, Бісквіт-Шоколад, «Житомирські ласощі», Конті, Kraft Foods Україна, Полтавакодитер, Roshen, «Світ ласощів», та «Світоч» (Nestle)

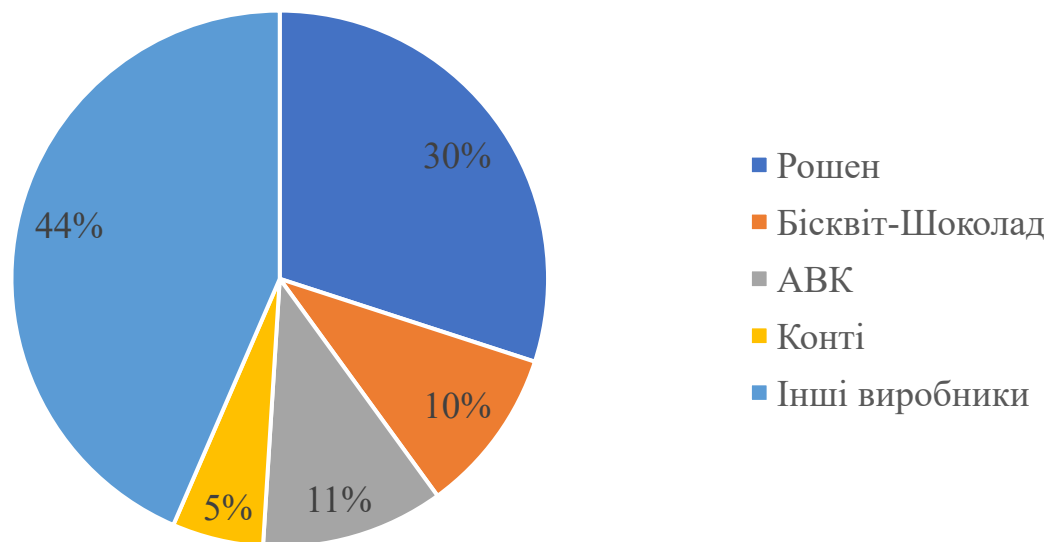


Рис. 2.2. Структура ринку кондитерських виробів України [39]

АВК. Компанія була заснована в 1991 році для поставок какао-продуктів на кондитерські фабрики. Потім почала виробляти солодощі. Входить до складу 20 найбільших компаній світу. У рейтингу Global Top-100 Candy Companies 2015 займає 62 місце. До складу корпорації АВК входять Луганська кондитерська фабрика, Мукачівська кондитерська фабрика, Дніпропетровська кондитерська фабрика, ТОВ «Бджола»: виробництво глазури «. Донецька кондитерська фабрика, яка входила до складу АВК з 1996 року, припинила

свою роботу, так як вона знаходиться в зоні АТО. Через це була зупинена робота і Луганській кондитерської фабрики. АВК належать такі торгові марки як: «Гулівер», «Королівський шедевр», «Королівський шарм», «Шоколадна ніч», «Вечір Золотий» та інші.

«КОНТІ». Компанія була заснована в 1997 році під назвою Виробниче об'єднання «Київ-Конті». У 2011 році, компанія стала Приватним Акціонерним Товариством Виробниче об'єднання «Конті». У споживачів особливою популярністю користуються їх вагові шоколадні цукерки. У рейтингу Global Top-100 Candy Companies «Конті» займають 38 місце.

Корпорація «Бісквіт-шоколад» складається з двох фабрик: ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» (виробництво борошняних кондитерських виробів) і ПАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (виробництво цукерок і шоколаду). Солодощі з харківських підприємств експортують до Грузії, Латвії, Литви, США, Канади, Ізраїлю та інших країн.

«ЖЛ» (Житомирська кондитерська фабрика). Компанія була заснована в 1944 році. У 2011 році вона злилася з компанією «Будстайл ХХІ» (Київ) і перетворилася з ЗАТ «Житомирські ласощі» в ТДВ «ЖЛ». Нещодавно фабрика ЖЛ виграла тендер на виробництво продукції для приватної марки мережі супермаркетів «АТБ». Продукція ЖЛ експортується більш ніж в 20 країн світу: Китай, Нову Зеландію, США, Німеччину та інші.

«Монделіс Україна» (до 2014 «Крафт Фудз Україна»). Компанія виготовляє шоколад «Корона» і MILKA шоколадні батончики PICNIC і інші солодощі. Це один з найбільших в світі виробників шоколадної продукції і снєків. Свій бізнес компанія розвиває на ринках Молдови, Білорусії, Вірменії, Грузії, Азербайджану, Казахстану, Узбекистану, Киргизстану, Таджикистану, Туркменістану та Монголії.

Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Історія компанії почалася в 1962 році. Тоді 3 кондитерські фабрики об'єдналися в одну під назвою «Червона троянда». У тому ж році, назву змінили на «Світоч». (Контрольний пакет акцій належить корпорації Nestle. У 1998 році, компанія увійшла до

складу Nestlé SA У 2015 році чистий прибуток компанії склав 271 млн. грн. проти 22 тис. грн. в 2014 (за даними сайту interfax.com.ua). На українському ринку популярністю користується плитковий шоколад і цукерки на вагу бренду. Свою продукцію «Світоч» експортує до Молдови.

Лідером на ринку кондитерської продукції є Кондитерська корпорація «Roshen». Вона існує з 1996 р. Продукція «Roshen» продається не тільки в Україні, а і в США, Канаді, ОАЕ, Китаї, Японії, Алжирі, Ізраїлі, країнах ЄС та СНД. У світовому рейтингу міцно закріпилися Roshen, Конті та АВК.

Компанія «Конті» входить у трійку лідерів українського ринку кондитерських виробів. У 2015 р. вона ввійшла до рейтингу ТОП-100 кондитерських компаній світу і посіла 38 місце. У загальному обсязі виробництва кондитерських виробів в Україні її частка становить 14%. Щомісяця на фабриках групи виробляється 17 тис. т продукції – близько 11 тис. т в Україні і 6 тис. т у Росії. Щорічно компанія експортує майже 30% виробленої продукції. Однією з візитних карток компанії є шоколадна цукерка «Джек» [23].

Компанія «АВК» на ринку України є лідером у категорії шоколадних цукерок. Експортує продукцію у більше, ніж 20 країн світу, серед яких Німеччина, Великобританія, Латвія та Ізраїль. У світовому рейтингу кондитерів у 2015 р. компанія посіла 59 місце. До складу АВК входять три кондитерські фабрики, розташовані в Донецьку, Дніпропетровську і Луганську.

Результати опитування переваг споживачів на внутрішньому ринку дещо відрізняються від уявлення про ринкову частку, але в цілому тенденція зберігається – найбільш популярними є продукти ТМ «Roshen» – 37%, «Конті» – 21%, «АВК» – 14%, «Світоч» («Nestle») – 12%. При цьому, український споживач вибирає кондитерські вироби за трьома ознаками: смакові якості – 31%, репутація виробника – 30%, ціна – 26%. Найбільшу лояльність споживачі проявляють до торгових марок «Рошен» і «Корона»

(«Монделіс Україна»). Слід зазначити, що переважну більшість споживачів спонукає до покупки реклама в ЗМІ – 57% опитаних.

Маленькій пекарні, в якій працюють люди з ментальною інвалідністю надзвичайно важко змагатися з такими конкурентами. Та й навряд чи потрібно. Як зазначалося раніше, компанія не прагне відвоювати частку ринку. Її зусилля зосереджено на забезпеченні рівних можливостей та зменшенні нерівності результатів для людей з ментальною інвалідністю. Такий підхід дозволить досягти 8-ї та 10-ї цілей сталого розвитку. Тобто забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідну працю для всіх жінок і чоловіків, у тому числі молодих людей та інвалідів, і рівну оплату за працю рівної цінності та заохочувати активну участь усіх людей у соціальному, економічному і політичному житті незалежно від їхнього віку, статі, інвалідності, раси, етнічної належності, походження, релігії та економічного чи іншого статусу. Компанія створює можливості працевлаштування людей із ментальними розладами (розумова відсталість, аутизм і синдром Дауна). В Україні такі люди не можуть повноцінно працювати і заробляти. У них немає ніяких занять, вони відчують себе абсолютно непотрібними.

Вирішення цих важливих завдань суттєво ускладнилося у 2020 році після початку пандемії. Адже саме сфера громадського харчування зазнала за оцінками кабінету міністрів України найбільшого падіння – 82% (рис. 2.3.).

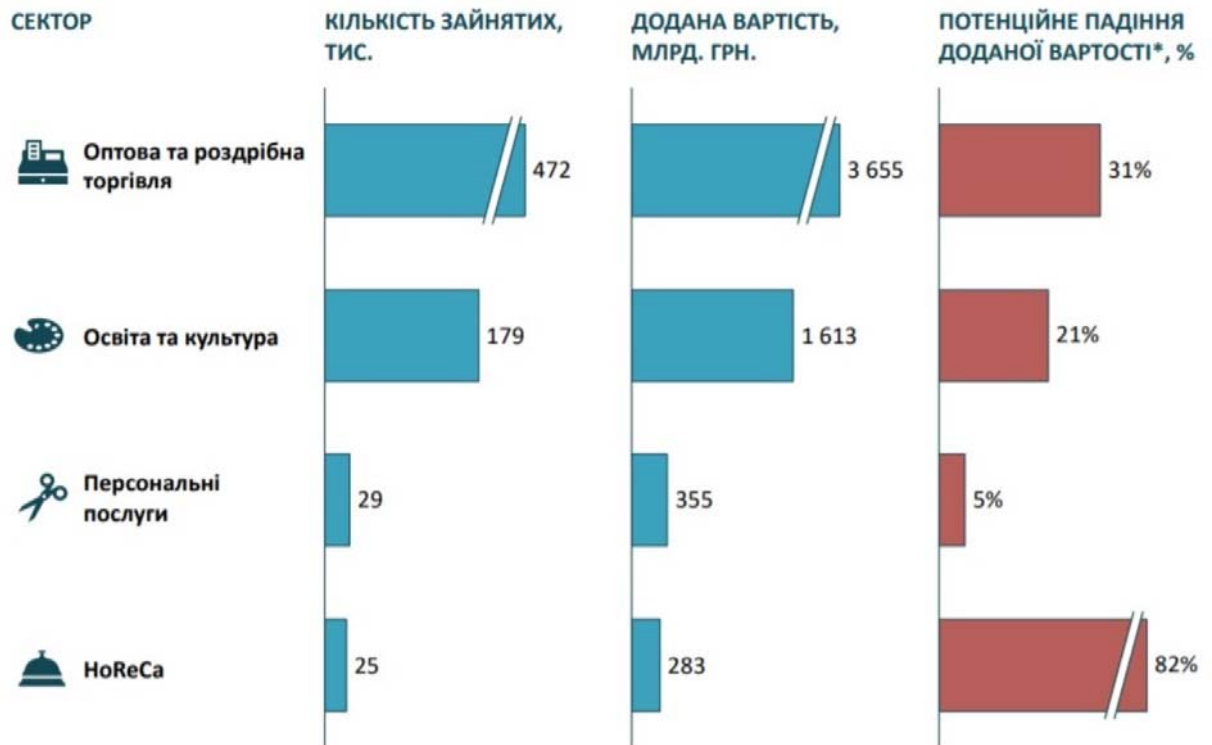


Рис. 2. Питома вага різних секторів сфери послуг в економіці
Джерело: [24].

Для підтримки конкурентоспроможності та фінансової стійкості, а також для розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства і недопущення кризових ситуацій необхідно удосконалювати, а на деяких підприємствах фактично запроваджувати стратегічне управління, де вихідним елементом є формування або удосконалення конкурентних стратегій. У сучасних умовах вони можуть бути дієвим засобом подолання кризи, мінімізації її наслідків та недопущення у майбутньому.

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства та шляхів їх розробки є невід'ємним чинником для просування продукції підприємства на ринок. Дослідивши цілі підприємства, можемо зауважити, що основними напрямками удосконалення маркетингової діяльності підприємства є удосконалення товарної, цінової, збутової політики та політики стимулювання і просування товарів. Використання такого підходу допоможе удосконалити товар та матимуть наслідки, які допоможуть передбачити покращення

корисних та якісних характеристик продукції підприємства. Основну увагу потрібно звернути на смак продукції та збагачення її корисними речовинами. Під цим прикладом можна збільшити реалізацію за рахунок впровадження нового обладнання, яке зможе якісніше обробляти сировину. Є також і інший спосіб вдосконалення товару, це покращення смаків продукції та розроблення нових. Підприємству «Good bread from good people» постійно потрібно проводити дослідження, щодо розробки нових смакових видів шоколадок, цукерок та інших продуктів, які містять домішки, які додають продукту особливого смаку. Також підприємство має розробляти стратегію вироблення нових продуктів з шоколаду, чи уже перероблених шоколадних виробів, але які ще не присутні на ринку збуту.

2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю пекарні «Good Bread from Good People»

Компанія сповіщає про свою діяльність громадськість (рис. 2.5) за рахунок чого підвищує популярність як самого закладу, так і самої ідеї соціального підприємництва в Україні.

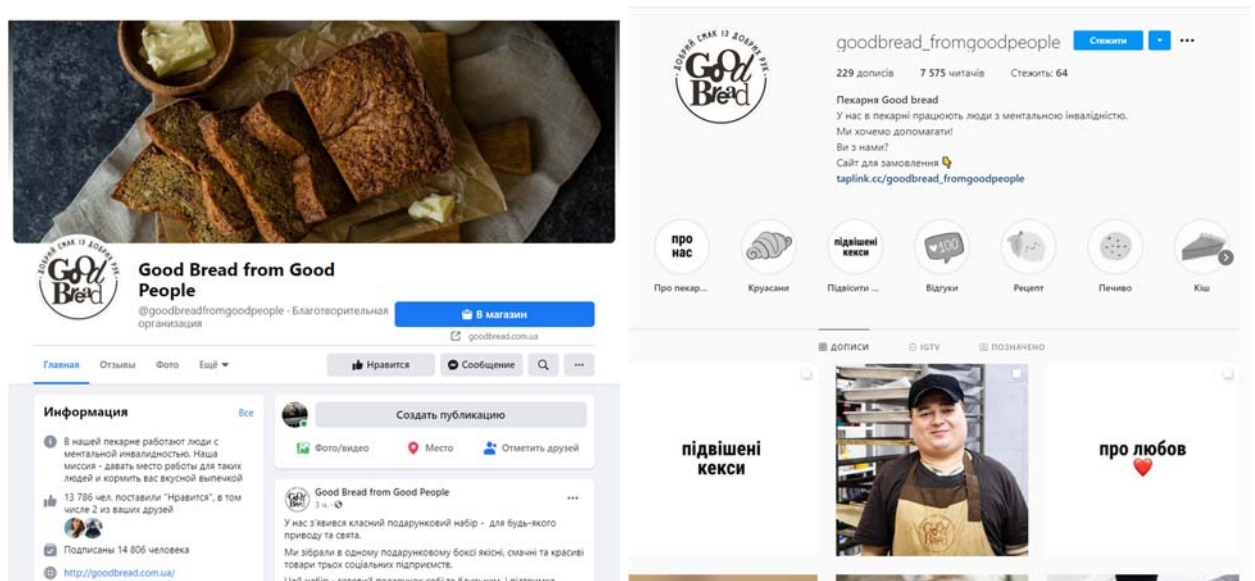


Рис. 2.5. Веб-сторінки Good bread from Good People у соціальних мережах

Джерело: складено автором на основі [34;35]

Бізнес-модель Good Bread спочатку була розроблена як business-to-client (B2C), але з часом пекарня вийшла і на B2B-ринок. Корпоративні замовлення займають все більше часу, особливо в свята.

За словами засновника, з корпоративними клієнтами простіше і зручніше працювати, до того ж це досить прибутковий сегмент. У B2C середній чек становить 200 грн, а в B2B – 2000 грн. У Good Bread стали замовляти кекси різні компанії: і Ernst & Young, і Nestle, і навіть посольства США та Ізраїлю. Івент-агентство Ideal Secrets регулярно купувало кекси для своїх клієнтів, а ті теж стали робити замовлення і оформляти підписку.

Головну соціальну задачу підприємство бачило в тому, щоб допомогти таким людям адаптуватися в суспільстві і не відчувати себе ізгоями. Тут багато що залежить від особливостей людини. У компанії є співробітник з аутичного спектру, який не може виливати воду і виносити сміття. Це все враховується.

У лютому 2018 року в Вінниці відкрилася перша пекарня Good Bread за франшизою. За три місяці Владислав і команда навчили персонал, надали техкарту і поставили обладнання. Всі витрати повністю покрили франчайзі.

Зараз це успішний бізнес: є керуючий, адміністратор, шеф-пекар, два супроводжуючих і 15 осіб з різними формами ментальної інвалідності. 70% грошей, отриманих з цього продажу франшизи, Владислав Малащенко інвестував в розвиток київської пекарні.

Паралельно з розширенням географії бізнесу пекарня пережила зміни в команді та навіть встигла влаштуватися на новому місці. Павільйон на ВДНГ, де зараз розташовується Good Bread, в рази більше, ніж попереднє приміщення.

Крім того, Владислав планує розширювати і сферу діяльності. У жовтні хоче відкрити невелику кав'ярню в будинку культури «Арсенал», де теж будуть працювати кілька людей з ментальною інвалідністю. Далі збирається

знайти інвестиції і відкрити інклюзивний ресторан на 100 посадочних місць, де будуть працювати і люди з інвалідністю.

В Україні люди з особливостями розвитку ніде не можуть працювати. Їх доля в більшості випадків сумна: коли вмирають їхні батьки, вони нікому не потрібні. Good bread хоче, щоб хлопці приходили до компанії, щоб їм було навіщо прокидатися вранці, навіщо засипати ввечері, і куди йти далі. Компанія хоче міняти звичне ставлення суспільства до таких людей. Від стереотипів і стигматизації можна і потрібно позбуватися.

Наразі ефективність діяльності Good bread забезпечується за рахунок трьох складових:

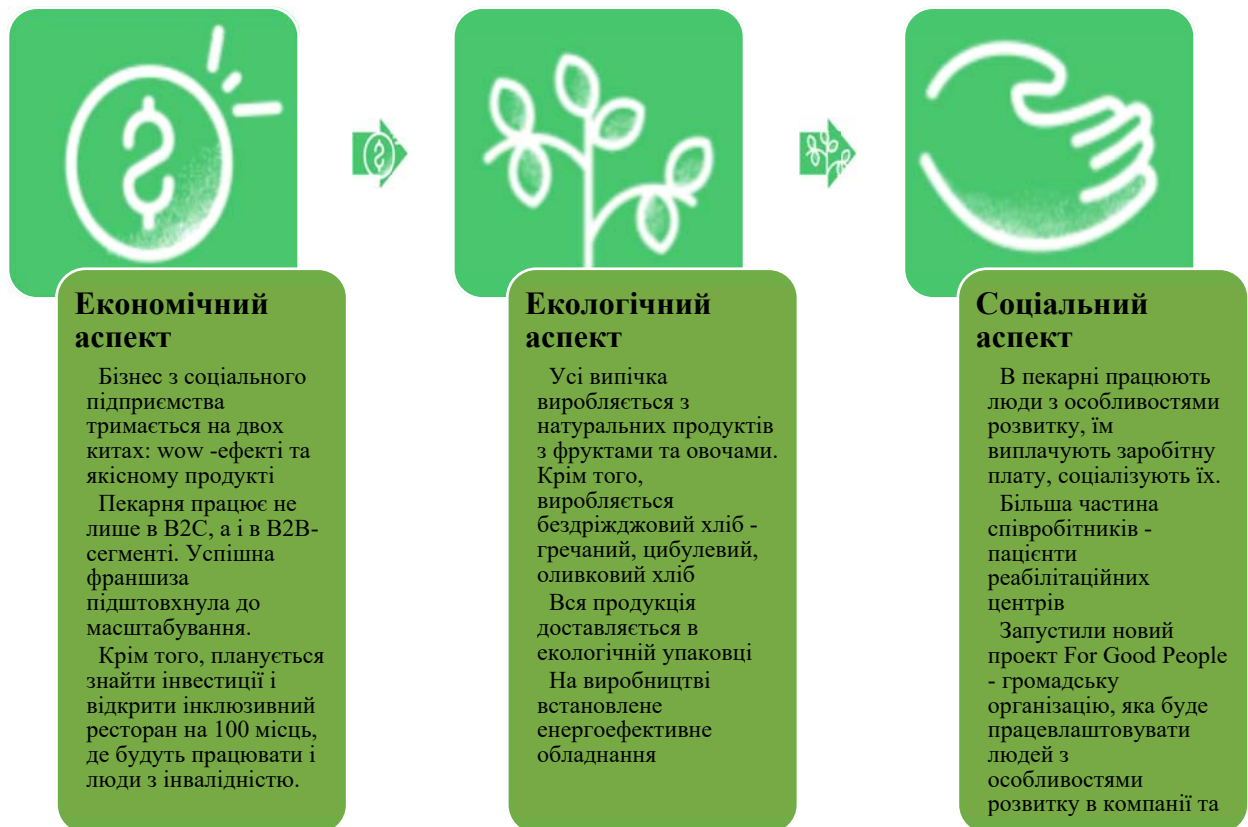


Рис. 2.4. Аспекти, на яких тримається соціальне підприємництво в «Good bread for good people»

Джерело: складено автором на основі [17]

Соціальне підприємництво – не проста сфера для управління. Завжди є ризику, що підприємство закрийється, у компанії нічого не будуть купувати, і люди не будуть розуміти, що це таке.

«Good bread from good people» розуміє, що покупка їхньої продукції, зі знанням від кого вона – це дуже важко. Людям легше піти в супермаркет і купити собі булочку таку ж, але дешевше. Для них немає особливих людей.

Для людей це високоемоційно важка покупка. Ось вони купили і все. У них, як камінь з душі впав. Можливо, вони більше ніколи не будуть купувати, в принципі як це і відбувається. Компанія розуміє, що такий ризик є.

У «Good bread from good people» є HR спеціаліст, він працює в реабілітаційному центрі, і у нього таких хлопців дуже багато. Спочатку він підібрав простих хлопців, які зможуть самі добиратися, без особливих вимог. Підібрав супроводжуючих для хлопців.

Супроводжуючий – це корекційний або лікувальний педагог, який весь день перебуває з хлопцями і контролює процес.

Пекарня зараз працює в форматі B2B. Компанія планує поставляти випічку в кав'ярні, а кав'ярні вже людям. Там буде стенд, з інформацією і продукцією. Паралельно створюється відділ SMM і PR.

Отже, пекарня «Good bread from good people» за чотири роки свого існування пройшла складних шлях розвитку, ледь не припинивши своє існування. Сьогодні її позиції доволі міцні, є плани на майбутнє, які пов'язані з реалізацією цілей сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕКАРНІ «GOOD BREAD FROM GOOD PEOPLE»

3.1. Напрямки гармонізації соціальних та комерційних цілей діяльності досліджуваного підприємства

«Good bread from good people» працює в унікальних умовах. Їй доводиться постійно дбати про досягнення соціальних цілей. Водночас вирішувати економічні задачі, яких через пандемію стало набагато більше.

Алгоритм процесу гармонізації соціальних та комерційних цілей з точки зору основ проектного менеджменту може бути представлений таким чином (рис. 3.1.)

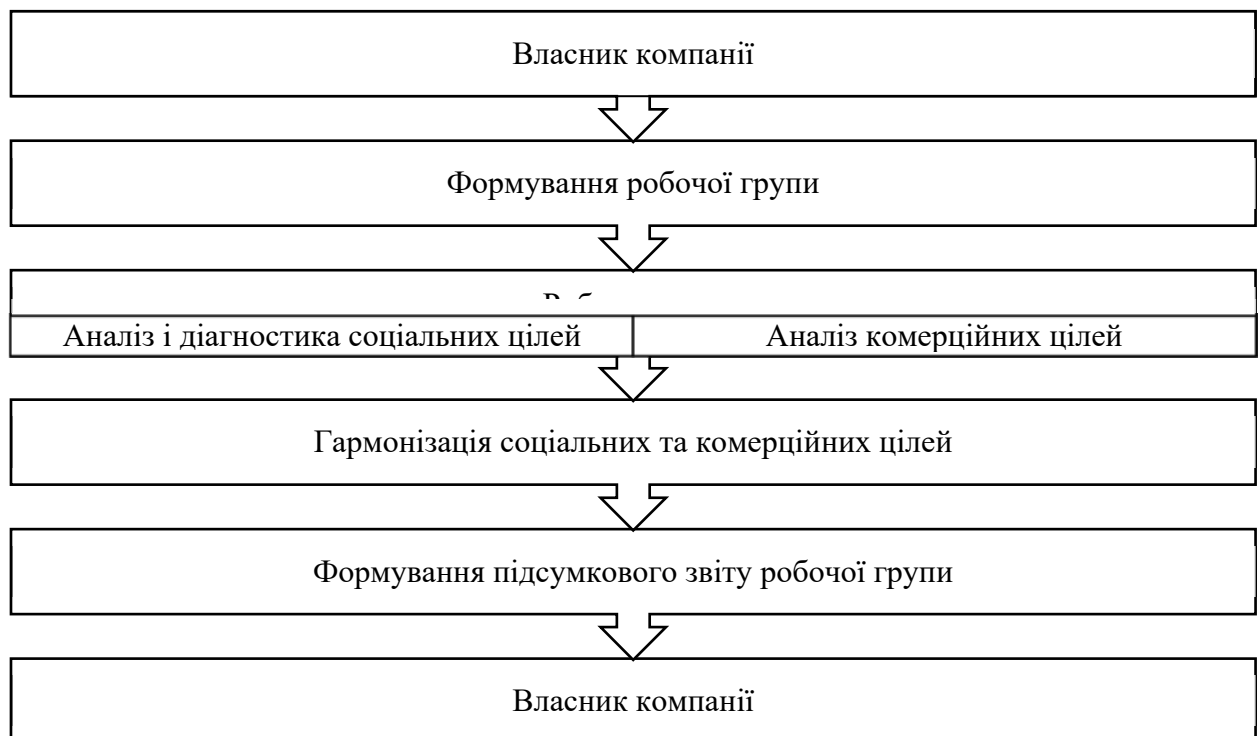


Рис. 3.1. Алгоритм гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії «Good bread from good people»

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 3.1, процес гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії включає в себе п'ять етапів. Розглянемо їх більш детально.

Перший етап – формування з числа співробітників компанії робочої групи з розробки гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії.

Робоча група формується з числа адміністративного персоналу пекарні і співробітників, які візьмуть участь в реалізації соціальних проєктів. Такий підхід дозволяє залучити до процесу формування гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії фахівців з реальними адміністративними можливостями вирішення стратегічних питань.

Разом з тим, співробітники, які реалізують конкретні проєкти, отримують можливість представити керівництву реальний стан справ і «дорожню карту» вирішення існуючих проблем в даному питанні на кожному з етапів виконання гармонізації.

У процесі формування робочої групи, яка створюється на весь термін, необхідний для розробки корпоративної стратегії, доцільно залучати до співпраці сторонніх експертів, інформація і знання яких дозволять поліпшити майбутній механізм стратегічного управління.

Другий етап – діагностика соціальних цілей компанії.

Аналіз і діагностика соціального середовища може здійснюватися робочою групою як на основі готових результатів дослідження соціального середовища (компанія вже має в своєму розпорядженні такі дані), так і на основі спеціальних досліджень, що проводяться для цілей підготовки гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії (власне корпоративне дослідження, або із залученням зовнішніх виконавців).

В інформаційний блок включаються дані про аналогічні проблеми серед галузевих конкурентів, результати інтерв'ю з залученими в проблемні області і зацікавленими внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, з метою з'ясування їх очікувань від поведінки компанії щодо суб'єктів соціального середовища. Для аналізу і діагностики соціального середовища території присутності пекарні необхідна інформація, що дозволяє оцінити соціально-економічний стан груп впливу на компанію: організацій і груп зацікавлених

осіб (громадянське суспільство регіону); партнерів (постачальників і підрядників); споживачів; населення; співробітників і власників компанії.

В ході аналізу і діагностики соціального середовища виділяються фактори, що прямо впливають на діяльність компанії, а також фактори, що надають непряму дію на стан соціального середовища. Аналіз також доповнюється результатами прогнозування динаміки виявлених тенденцій і визначення відповідних їм показників.

Якість аналізу і результатів діагностики залежить від повноти і глибини виявлення і опису тенденцій, небезпек, шансів, а також можливих надзвичайних ситуацій: економічних, політичних, соціальних, міжнародних та інших зовнішніх факторів. В ході аналізу і діагностики соціального середовища території присутності корпорації використовуються апробовані інструменти та методики, щоб забезпечити отримання точних даних в мінімальні терміни.

Третій етап – аналіз комерційних цілей та корпоративної стратегії

Аналіз діючої корпоративної стратегії включає вивчення робочою групою задекларованою і офіційно закріпленою стратегії пекарні з метою виявлення її місії і цілей, а також пріоритетів розвитку в сучасних умовах. Виділяються також випадки, коли заявлені місія і цілі компанії не відображають реальну ситуацію в соціальному середовищі території локалізації. Ведеться пошук видимих і прихованих причин такого неспівпадіння.

Четвертий етап – формування гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії. Цей етап включає в себе цілий ряд проміжних етапів.

При формуванні гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії на першому етапі робоча група проводить зіставлення пріоритетів розвитку корпорації з поточним станом соціального середовища, а також результатами прогнозу динаміки стану соціального середовища. Це зіставлення дозволяє уточнити цілі і завдання пекарні, визначити і сформулювати цільові показники реалізації інвестиційних проектів в соціальному середовищі території

локалізації. У соціальному середовищі регіону можуть бути використані різні групи цільових показників.

Першим кроком робочої групи в цьому плані є визначення рейтингу інвестиційних проектів по впливу пекарні на соціальне середовище.

Другим кроком робочої групи виступає визначення необхідного часу (дні, тижні, роки) на проведення розглянутих інвестиційних проектів. При визначенні часу на реалізацію інвестиційного проекту можливе використання експертної оцінки бюджетів часу методом парних порівнянь.

Третім кроком робочої групи є визначення витрат пекарні на реалізацію інвестиційного проекту.

Четвертим кроком робочої групи виступає побудова діаграми корпоративних інвестиційних проектів. Бульбашкова діаграма будується за трьома змінним: абсциса – рейтинг корпоративного інвестиційного проекту, ордината – час на реалізацію корпоративного інвестиційного проекту, розмір бульбашки – сукупний обсяг фінансових витрат на реалізацію корпоративного інвестиційного проекту. Точки перетину осей на графіку – це середнє арифметичне значення для параметрів, важливих для підприємства (вплив інвестиційного проекту на виконання цілей і завдань пекарні, час на реалізацію інвестиційного проекту).

Крім того, робоча група складає список корпоративних інвестиційних проектів з урахуванням групи пріоритетності проекту і місця всередині групи. Проекти всередині груп ранжуються в порядку підвищення витрат (чим нижче по списку, тим дорожче для корпорації).

Робочою групою виявляються обмеження, що накладаються розглянутим вище підходом:

- на основі думки компетентних експертів визначається вплив інвестиційних проектів на процес реалізації основних цілей і завдань компанії;
- в залежності від цілей і завдань компанії в ході розгляду даного питання порядок пріоритетів можна міняти.

П'ятий етап – формування та затвердження підсумкового звіту робочої групи.

Звіт робочої групи про результати розробки гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії представляє звіт правил поведінки компанії в соціальному середовищі, використовуваних керівництвом при прийнятті управлінських рішень по здійсненню соціальних інвестиційних проектів на регіональному рівні.

Після затвердження керівництвом компанії стратегія соціального інвестування в соціальному середовищі набуває статусу внутрішнього нормативного акту і приймається до виконання.

Представлена методика формування гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії має практичну значимість, дозволяє вбудувати механізм соціального інвестування в систему стратегічного управління діяльністю пекарні «Good bread from good people», підвищити ефективність діяльності компанії з реалізації проектів в соціальному середовищі.

Поряд з представленою методикою, в процесі побудови соціально відповідальних стратегій корпорацій доцільно також використовувати методи форсайта, що включають чотири типи:

- 1) прогнозування – передбачення ймовірного майбутнього;
- 2) сценарне прогнозування – опис альтернативних варіантів майбутнього;
- 3) зворотне прогнозування – оцінка можливості досягнення бажаного майбутнього;
- 4) зворотне прогнозування з урахуванням думок стейкхолдерів – розробка стратегії досягнення бажаного майбутнього з урахуванням думок широкого кола зацікавлених сторін.

При використанні першого типу в ході побудови корпоративної стратегії за основу береться інформація про стан об'єкта прогнозування в минулому і сьогодні. Результатом є формування найбільш імовірної картини

майбутнього об'єкта. Умовою ефективного застосування даного типу є стабільність зовнішньої соціального середовища присутності компанії.

Другий тип вимагає створення ряду сценаріїв розвитку компанії з урахуванням дотримання зовнішніх і внутрішніх умов соціального середовища. Аналіз поточної діяльності компанії проводиться в контексті майбутніх змін. Як правило, результатом виступає розробка кількох сценаріїв майбутнього компанії. Аналіз сценаріїв експертами доповнюється рекомендаціями щодо формування гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії.

Третій тип – зворотне прогнозування – вимагає розробки сценаріїв як би в зворотному порядку. На основі наявного бачення майбутнього компанії, в процесі дослідження визначаються події, пов'язані в часі, реалізація яких може призвести до бачення майбутнього компанії, встановленого на початку дослідження. При використанні даного типу прогнозування в основу процесу по формуванню корпоративної стратегії закладаються заходи, що дозволяють досягти бажаного запланованого результату в майбутньому [26].

Особливість четвертого типу – зворотного прогнозування з урахуванням думок стейкхолдерів полягає в обліку думок не тільки експертів по образу майбутнього і стратегічного шляху його досягнення, а й думок широкого кола зацікавлених сторін в розробці гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії на довгостроковий період.

Успіх в реалізації гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії безпосередньо пов'язаний з комплексною підготовкою даного процесу. Для цього доцільно:

- чітко розподілити обов'язки і повноваження між керівниками різного рівня щодо вирішення виникаючих в ході виконання стратегії проблем,
- систематизувати і своєчасно враховувати різні точки зору учасників робочої групи на проблему,

– розуміти можливі наслідки внутрішніх розбіжностей між співробітниками і керівниками по виробленню механізмів і технологій реалізації соціальних проектів, оскільки безліч різних точок зору породжує небезпеку формування внутрішньо суперечливою стратегії.

Серед ключових факторів успіху взаємодії з внутрішніми і зовнішніми групами зацікавлених сторін необхідно виділити наступні фактори:

– Для внутрішніх груп зацікавлених сторін (працівники, власники):

а) Наявність корпоративної культури в компанії. Корпоративна культура особливим чином впливає на взаємодію, координуючи дії всіх працівників, проникаючи в усі сфери діяльності організації, висловлюючись в подібному розумінні ситуації спілкування. Необхідно також відзначити і зворотний зв'язок корпоративної культури і взаємодії між групами. Тут основою систематичної взаємодії з боку компанії є її ціннісно-нормативна система, що включає довіру і повагу. Обов'язковий елемент такої взаємодії – двосторонній діалог.

б) Здатність команди компанії до взаємодії. Суттю даного чинника є наявність і розвиток у працівників і власників навичок і якостей, що полегшують їм процес взаємодії. Етичні установки і правила, включені в ціннісно-нормативну систему компанії, а також знання методики прийняття управлінських рішень допомагає групам внутрішніх зацікавлених осіб в пошуку і досягненні консенсусу з урахуванням різних думок.

– Для зовнішніх груп зацікавлених сторін (споживачі, місцеве співтовариство):

а) Репутація компанії. Фактор репутації грає важливу роль в процесі взаємодії компанії зі споживачами і місцевим співтовариством.

б) Довіра. Категорія «довіра» набуває особливого значення і виступає основою в сучасній побудові відносин компанії з зацікавленими особами, постійно зміцнюючи зв'язки між ними, підвищуючи якість управління в компанії.

Таким чином, врахування думок та потреб внутрішніх і зовнішніх груп зацікавлених сторін в контексті соціального інвестування дозволяє здійснювати процес модернізації всієї системи управління «Good bread from good people» в довгостроковій перспективі.

3.2. Основні напрями підвищення ефективності управління пекарні «Good bread from good people»

Соціальне підприємництво представлено як один з інструментів в реалізації національних соціальних проектів за активної участі приватного сектора.

Механізмами розвитку соціального підприємництва на регіональному рівні в рамках реалізації національних соціальних проектів можуть стати: державно-приватне партнерство, грантова підтримка, залучення соціальних підприємств до державних закупівель.

Для того, щоб соціальні підприємства змогли стати повноцінними учасниками соціально-економічних відносин з виробництва та реалізації соціальних благ необхідний професійний підхід до управління. Виглядає доречним використовувати інструменти проектного менеджменту в управлінні соціальними підприємствами. В якості ефективного механізму управління соціальними проектами нами пропонується розглянути Agile управління. Agile-технології передбачають виконання тих же завдань, що і при традиційному управлінні проектами. Однак, відмінність полягає в тому, що проект розбивається на ітерації – «спринти», і протягом всього проекту проходить тестування, щоб виявити проблему відразу, уникнути неефективного витрачання ресурсів і отримати результат, який найбільш необхідний кінцевому споживачеві. Такі властивості Agile управління, як гнучкість, готовність до змін, людяність, націленість на кінцевий результат, здатні забезпечити успішну реалізацію соціальних проектів.

Одна з основних проблем полягає в збільшенні морального здоров'я групи. Члени групи входять в різні інциденти між собою, чим шкодять робочій атмосфері, досягненню єдиної мети групи, в кінцевому підсумку – роботі на встановленому рівні продуктивності. Конфліктність або суспільно-психологічна напруженість в колективі негативно діє на всіх сторонах його життєдіяльності. Поява конфліктної ситуації або зусилля всередині групи посилює негативний клімат, зменшує продуктивність, здатний спровокувати за собою скорочення співробітників, скорочує співпрацю між конфліктуєчими сторонами, а крім того тягне матеріальні й емоційні витрати на вирішення конфлікту. Ознаками психоклімату в даному випадку стануть загальногруппова емоційність на рівні нижче середньої, присутність багатьох неформальних лідерів та ізолюваність окремих членів групи. В ході та в результаті спілкування можуть виникнути пари або групи осіб з об'єктивно непокінченими правилами, цілями, поглядами, потребами і способами дії в певних ситуаціях через особливості стану їхньої психіки.

Інша не менш значуща проблема полягає в загальній задоволеності працею, що демонструє інтегральний ступінь задоволеності всієї групи в цілому. В єдину радість входять і подібні властивості, як зацікавленість в роботі, задоволеність досягненнями в роботі, задоволення взаємовідносинами з колективом і керівництвом, ступінь вимог у професійній діяльності, задоволеність умовами праці, компетентний обов'язок. Такого роду умова, як вимога праці – значимий аргумент для працівників. Негативні умови праці для співробітників можуть бути передумовою, яка гальмує найкращий розвиток емоційного клімату.

Також не можна забувати про одну з причин, що заважають розвитку клімату, що виникає при відсутності взаємоузгодженості інтересів і цілей організації і персоналу. В такому випадку, працівники не співвідносять себе з фірмою, вони функціонують окремо один від одного. Подібним способом, суспільно-психологічний клімат формування не набуває, а навіть посилює наявний. Інтереси та цілі співробітників і організації повинні бути невіддільні

одне від одного. Також кожен співробітник повинен відчувати розвиток своїх творчих і професійних здібностей, компанія повинна забезпечити персоналу впевненість в «завтрашньому дні». Головну роль для працівників має відігравати можливість навчання та підвищення кваліфікації. Коли організація не дає цього власним кадрам, коли не існує можливості розвитку кар'єри, то починають виникати проблеми у відносинах між керівником, а також з іншими співробітниками. Таким чином, страждає сам психологічний клімат.

Також значною характеристикою суспільно-психологічного клімату вважається – креативний клімат колективу. Так як робота побудована на творчості кожного співробітника, наявність даної ознаки необхідно для ефективної діяльності підприємства, навіть, коли йдеться про людей з ментальною інвалідністю.

1-й етап щодо поліпшення суспільно-психологічного клімату – боротьба з виявленим рівнем конфліктності. Інцидент або гостроконфліктна обстановка вважається передумовою появи стресових ситуацій в процесі колективної трудової діяльності, які негативно впливають на формування соціально-психологічного клімату. Для того щоб вирішити дану ситуацію потрібно цілий колектив поставити в такі вимоги, при яких вони зможуть краще пізнати один одного, виявити внутрішні якості, з'ясувати мотивацію поведінки колег, запросити фахівця для проведення тренінгу по поліпшенню суспільно-психологічного клімату. Тренінг сприяє не просто знищенню конфліктних ситуацій, але так само вірному їх дозволів. Найчастіше про відносини судять за ступенем конфліктності на конкретному відрізку часу. Здійснення тренінгу може допомогти не тільки вибору точної стратегії поведінки в інциденті, проте і в цілому поліпшує суспільно-психологічний клімат, сприяє його сприятливому формуванню. Однак найбільш доцільною пропозицією є працевлаштування власного психолога в колективі.

2-й етап згідно вдосконалення соціально-психологічного клімату збільшення загальної задоволеності працею. Речові і моральні стимули вважаються головним моментом у створенні суспільно-психологічного

статусу людини в групі робітників. Персонал повинен відчувати не тільки матеріальну допомогу, яка його б стимулювала, а й нематеріальну. Здійснення конкурсів, вікторин, сприяє формуванню не тільки інноваційної діяльності організації, однак і підвищенню соціального статусу людини. Таким чином, як присудження певних звань (найкраща ідея, кращий працівник місяця, року, почесний працівник) створюється у працівників бажання і можливості до творчості, активізує його на нові досягнення в роботі. Крім особистих відмінних рис персони на сприйняття стимулів надають масова думка, умови праці та побуту, норми, традиції і цінності.

Початковими критеріями соціально-психологічного хорошого сприйняття системи стимулювання співробітників вважаються: доступність механізму зв'язку зусиль і винагороди, облік суспільно-демографічних, індивідуальних, особистісних особливостей працівників і даних первинного колективу (цінності, норми, традиції).

3-й етап щодо вдосконалення суспільно-психологічного клімату – формування креативного клімату в колективі. Постійний потік нових і потенційно потрібних ідей гарантується належним організаційним кліматом, тобто сукупністю організаційно-управлінських, економічних і суспільно-психологічних обставин в фірмі.

Однією з основних причин новаторської активності персоналу вважається гарантійне забезпечення захищеності пропозиції нових ідей. Працівники не рекомендуватимуть нові ідеї, якщо у них з'являться побоювання, що це може призвести до втрати посади, зниження статусу, негативного ставлення з боку керівництва або співробітників.

Іншою значущою обставиною є наявність у працівників конкретного «ступеня свободи», в такому випадку є можливість порівняльної самостійності ведення діяльності. «Збільшення рівня незалежності» має бути керованим. Неможливо просто акцентувати час «на творчість», необхідно організувати цей додатковий час, наприклад поставити конкретні завдання поліпшення продуктивності певного процесу, зменшення витрат на певні операції,

збільшення якості конкретної послуги і при цьому здійснити вирішення цих завдань, застосовуючи спеціальні методи (мозковий штурм) . «Креативний безлад» контролюється на основі узгодження місії компанії і зацікавленості працівників, що гарантує бажану поведінку співробітників, яким передаються повноваження на прийняття рішень.

Виникненню і формуванню нових ідей сприяє неофіційне спілкування працівників, так як воно зменшує «анти інноваційну інерцію» (протидію змінам), збільшує результативність колективної діяльності над проектами. З метою стимулювання спілкування та консолідації членів групи ведуться різні заходи, де колеги всі разом здійснюють «творчі завдання», часто навіть не пов'язані з головною сферою діяльності, організовуються колективні святкові дні (корпоративні свята).

Труднощі, які перешкоджають, або можуть в перспективі перешкодити оптимальному формуванню суспільно-психологічного клімату, не повинні залишатися без уваги. Керівництво «Good bread from good people» має сприяти їх знищенню, а краще заздалегідь припиняти розвиток таких проблем.

Отже, запропоновані заходи мають створити сприятливий мікроклімат в компанії, відчуття безпеки і захищеності, що є дуже важливим для особливих працівників пекарні. А уже позитивний досвід такого бізнесу сприятиме досягненню цілей сталого розвитку та популяризації соціального підприємництва в Україні.

ВИСНОВКИ

Незважаючи на зростаючу популярність соціального підприємництва в світі, в науковій літературі не завжди можна зустріти цілісний підхід до вивчення сутності і проблем цієї галузі знань, як наслідок зіткнутися з низкою дискусій, що відносяться до трактування феномена.

Соціальне підприємництво включає в себе дві основні сфери: соціальну і економічну, виходячи з цього, в сучасному суспільстві з'явилася велика кількість різних трактувань соціального підприємництва.

У зарубіжній економічній літературі на сучасному етапі представлено велике різномаяття дефініцій поняття «соціальне підприємництво», проте чітко встановлених меж у даного терміну немає. Труднощі формування концепції соціального підприємництва пов'язані зі створенням теоретичної бази на практичних знаннях і аналізі існуючих кейсів. Відсутність загальноприйнятого трактування терміна і його меж призводить до розмитості розмежування соціального підприємництва і підприємництва в соціальній сфері. В роботі було виділено основні риси соціального підприємництва і аргументовано їхній вибір.

Дослідження показало, що наразі спостерігається значне зростання інтересу до вимірювання соціального впливу і соціальних результатів підприємств. Це багато в чому пов'язано з глобальною фінансовою кризою, яка визначає зацікавленість донорів та інвесторів вкладати наявні ресурси в ті ініціативи, які демонструють не тільки фінансову стійкість, але і рішення або зниження гостроти соціальних проблем. Крім того, відбулося усвідомлення того факту, що вимір соціальних результатів дозволяє підвищити ефективність підприємства (проекту), а також більшою мірою задовольняти потреби своїх благоотримувачів і клієнтів. Важливим досягненням є усвідомлення бізнесом нагальності реалізації цілей сталого розвитку в цілому. На досліджуваному підприємстві зусилля компанії спрямовано на реалізацію 8-ї та 10-ї цілей сталого розвитку. Тобто забезпеченні повної та продуктивної зайнятості,

гідної праці для всіх жінок і чоловіків, у тому числі молодих людей та інвалідів, і рівної оплати за працю рівної цінності та заохоченні активної участі усіх людей у соціальному, економічному і політичному житті незалежно від їхнього віку, статі, інвалідності, раси, етнічної належності, походження, релігії та економічного чи іншого статусу. Компанія створює можливості працевлаштування людей із ментальними розладами (розумова відсталість, аутизм і синдром Дауна).

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства та шляхів їх розробки є невід'ємним чинником для просування продукції підприємства на ринок. Дослідивши цілі підприємства, можна зауважити, що основними напрямками удосконалення маркетингової діяльності підприємства є удосконалення товарної, цінової, збутової політики та політики стимулювання і просування товарів. Використання такого підходу допоможе удосконалити товар та матимуть наслідки, які допоможуть передбачити покращення корисних та якісних характеристик продукції підприємства. Основну увагу потрібно звернути на смак продукції та збагачення її корисними речовинами. Під цим прикладом можна збільшити реалізацію за рахунок впровадження нового обладнання, яке зможе якісніше обробляти сировину. Є також і інший спосіб вдосконалення товару, це покращення смаків продукції та розроблення нових. Підприємству «Good bread from good people» постійно потрібно проводити дослідження, щодо розробки нових смакових видів шоколадок, цукерок та інших продуктів, які містять домішки, які додають продукту особливого смаку. Також підприємство має розробляти стратегію вироблення нових продуктів з шоколаду, чи уже перероблених шоколадних виробів, але які ще не присутні на ринку збуту.

Серед ключових факторів успіху взаємодії з внутрішніми і зовнішніми групами зацікавлених сторін варто звернути увагу на різні фактори для різних груп стейкхолдерів. Для внутрішніх груп зацікавлених сторін (працівники, власники) важлива наявність корпоративної культури в компанії. Корпоративна культура особливим чином впливає на взаємодію,

координуючи дії всіх працівників, проникаючи в усі сфери діяльності організації, висловлюючись в подібному розумінні ситуації спілкування. Необхідно також відзначити і зворотний зв'язок корпоративної культури і взаємодії між групами. Тут основою систематичної взаємодії з боку компанії є її ціннісно-нормативна система, що включає довіру і повагу. Обов'язковий елемент такої взаємодії – двосторонній діалог. Важливою є здатність команди компанії до взаємодії. Суттю даного чинника є наявність і розвиток у працівників і власників навичок і якостей, що полегшують їм процес взаємодії. Етичні установки і правила, включені в ціннісно-нормативну систему компанії, а також знання методики прийняття управлінських рішень допомагає групам внутрішніх зацікавлених осіб в пошуку і досягненні консенсусу з урахуванням різних думок.

Для зовнішніх груп зацікавлених сторін (споживачі, місцеве співтовариство) важливе значення має репутація компанії. Фактор репутації грає важливу роль в процесі взаємодії компанії зі споживачами і місцевим співтовариством. Іншим чинником є довіра. Категорія «довіра» набуває особливого значення і виступає основою в сучасній побудові відносин компанії з зацікавленими особами, постійно зміцнюючи зв'язки між ними, підвищуючи якість управління в компанії.

Таким чином, врахування думок та потреб внутрішніх і зовнішніх груп зацікавлених сторін в контексті соціального інвестування дозволяє здійснювати процес модернізації всієї системи управління «Good bread from good people» в довгостроковій перспективі.

Виникненню і формуванню нових ідей сприяє неофіційне спілкування працівників, так як воно зменшує «анти інноваційну інерцію» (протидію змінам), збільшує результативність колективної діяльності над проектами. З метою стимулювання спілкування та консолідації членів групи ведуться різні заходи, де колеги всі разом здійснюють «творчі завдання», часто навіть не пов'язані з головною сферою діяльності, організовуються колективні святкові дні (корпоративні свята).

Запропоновані підходи до гармонізації соціальних та комерційних цілей компанії мають практичну значимість, дозволяють вбудувати механізм соціального інвестування в систему стратегічного управління діяльністю пекарні «Good bread from good people», підвищити ефективність діяльності компанії з реалізації проектів в соціальному середовищі.

Труднощі, які перешкоджають, або можуть в перспективі перешкодити оптимальному формуванню суспільно-психологічного клімату, не повинні залишатися без уваги. Керівництво «Good bread from good people» має сприяти їх знищенню, а краще заздалегідь припиняти розвиток таких проблем.

РЕЗЮМЕ

У ході виконання даної роботи було визначено сутність, мету та принцип соціального підприємництва; розкрито особливості управління соціальним підприємством; охарактеризовано критерії оцінки ефективності управління соціальним підприємством: український та закордонний досвід; наведено загальну характеристику діяльності «Good Bread from Good People»; здійснено аналіз зовнішнього середовища підприємства; здійснено оцінку ефективності управління діяльністю пекарні «Good Bread from Good People»; розглянуто напрямки гармонізації соціальних та комерційних цілей діяльності досліджуваного підприємства; обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності управління пекарні «Good bread from good people».

Для того, щоб соціальні підприємства змогли стати повноцінними учасниками соціально-економічних відносин з виробництва та реалізації соціальних благ необхідний професійний підхід до управління. Автором запропоновано використовувати інструменти проектного менеджменту в управлінні соціальними підприємствами. В якості ефективного механізму управління соціальними проектами автором пропонується розглянути Agile управління. Agile-технології передбачають виконання тих же завдань, що і при традиційному управлінні проектами. Однак, відмінність полягає в тому, що проект розбивається на ітерації – «спринти», і протягом всього проекту проходить тестування, щоб виявити проблему відразу, уникнути неефективного витрачання ресурсів і отримати результат, який найбільш необхідний кінцевому споживачеві. Такі властивості Agile управління, як гнучкість, готовність до змін, людяність, націленість на кінцевий результат, стають запорукою успішної реалізації соціальних проектів.

RESUME

In the course of this work the essence, purpose and principle of social entrepreneurship were determined; the peculiarities of social enterprise management are revealed; criteria for evaluating the effectiveness of social enterprise management are characterized: Ukrainian and foreign experience; the general characteristic of activity «Good Bread from Good People» is resulted; the analysis of the external environment of the enterprise is carried out; an assessment of the effectiveness of the management of the bakery «Good Bread from Good People"; the directions of harmonization of social and commercial purposes of activity of the investigated enterprise are considered; the main directions of improving the management efficiency of the bakery «Good bread from good people» are substantiated.

In order for social enterprises to become full participants in socio-economic relations for the production and sale of social benefits, a professional approach to management is needed. The author proposes to use project management tools in the management of social enterprises. As an effective mechanism for managing social projects, the author proposes to consider Agile management. Agile technologies involve the same tasks as traditional project management. However, the difference is that the project is divided into iterations – «sprints", and throughout the project is tested to identify the problem immediately, avoid inefficient use of resources and get the result that is most needed by the end user. Such properties of Agile management as flexibility, readiness for change, humanity, focus on the end result, become the key to successful implementation of social projects.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антимонопольний комітет України. Офіційний веб-сайт. URL: http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/printable_article/92905;jsessionid=727AAE824A8248C5482E3C0E2AF53650.app2 (Дата звернення: 12.03.2021).
2. Белкин В.Г., Хлыстова О.В. Динамические способности как фактор конкурентоспособности предпринимательских структур *Менеджмент в России и за рубежом*. 2013. № 4. С. 35-43.
3. Бильчак В.С., Н.Г. Дуепенко. Эволюция междисциплинарного подхода в исследовании предпринимательства/ *Вестник ТГЭУ*. 2012. № 3(63). С. 74-83.
4. Благоев Ю. Е. Социальное предпринимательство: проблемы типологии: / Ю. Е. Благоев, Ю. Н. Арай. *Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2014. Вып. 3. С. 102-114.
5. Благодійне товариство допомоги особам з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень «Джерела». URL: <http://www.djerela.org/index.php/uk/> (Дата звернення: 11.03.2021).
6. Вайлі Дж. Управління, засноване на місях: просування вашого неприбуткового бізнесу у 21 столітті. 2009. 304 с.
7. Ветрова Е.А. Социальное предпринимательство как фактор социальноэкономического развития общества. *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2015. № 1 (141). С. 20-24.
8. Волошина О.О., Бруев Д.Д. Еволюція наукових поглядів на сутність та функції підприємництва. *Науковий вісник ДГМА*. Вип. № 2(23Е). 2017. с. С. 142 – 147.
9. Вумек Дж., Деніел Дж. Ощадливе виробництво. Київ: Фабула, 2019. 304 с.
10. Гой І., Смелянська Т. Підприємництво. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 336 с.

11. Гулевская-Черныш А. Социальное предпринимательство: куда движутся мир и Украина. URL: https://zn.ua/SOCIUM/socialnoe-predprinimatelstvo-kuda-dvizhutsya-mir-i-ukraina-339996_.html (дата звернення 20.12. 2020).
12. Доброва Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
13. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm (Дата звернення: 13.04.2021).
14. Жигірь А.А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. № 20. С. 28 – 33.
15. Корніковський Д.О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 4 (24) С. 17-23.
16. Кремадес А. Мистецтво фандрейзингу. Київ: Фабула, 2019. 2024 с.
17. Кучер. Т. Good bread from Good People: пекарня разрушающая мифы о людях с особенностями развития. URL: <https://delo.ua/business/good-bread-from-good-people-346433/> (дата звернення 02.12. 2020).
18. Лаврова И. Выгода и общество: как развивается социальное предпринимательство. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5dc192557a8aa936c82d2fed> (дата звернення 13.12. 2019).
19. Макклелланд Д. Кл. Товариство досягнень. 1976. С. 243-257.
20. Об'єднання виробників кондитерської, харчоконцентратної та крохмалопаточкової галузей України. URL: <http://ukrkondprom.com.ua/statistika/> (Дата звернення: 11.11.2018).
21. Олетт Б. 24 кроки до успішного стартапу. Дисципліноване підприємництво. Київ : Книголав, 2019. 288 с.
22. Педько А. Основи підприємництва і бізнес культури. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.

23. Рынок кондитерских изделий Украины. URL: <http://marketing.rbc.ua/news/23.12.2015/7961> (Дата звернення: 09.12.2020).
24. Сафаров С. М. Основы социального предпринимательства, учебное пособие. Иваново: Издательство «Роща», 2014. 208 с.
25. Смолинець І. Б., Т. С. Гачек, М. М. Дорош-Кізім та ін. Сутність, функції та форми підприємницької діяльності в сільському господарстві. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*, 2016. №2. С. 141–150.
26. Томчук Д. Тут ключє. Відверті історії українського бізнесмена. Київ: Наш Формат, 2019. С. 256 с.
27. Филюк Г.М. Високий рівень монополізації української економіки – бар'єр на шляху підвищення рівня її конкурентоспроможності. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 102-109.
28. Цивільний кодекс України: станом на 26.09.2019. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №№40-44. ст. 356.
29. Abu-Saifan S. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. URL: <https://timreview.ca/article/523> (Last accessed: 16.02.2021).
30. Brinckerhoff Peter C. Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development. April 2000. P. 146-157.
31. Dees J. Gregory, Jed Emerson, Peter Economy. Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit. 2002. P. 260-272.
32. El Ebrashi, R. Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*. 2013. 9(2). P. 188-209.
33. Friedrichs K. Challenges for Social Enterprises During Covid-19. URL: <https://www.ebs.edu/en/news/challenges-for-social-enterprises-during-covid-19> (Last accessed: 12.03.2021).

34. Good bread from Good People // Facebook. URL: <https://www.facebook.com/goodbreadfromgoodpeople/> (Дата звернення: 10.03.20121).
35. Good bread from Good People // Instagram. URL: https://www.instagram.com/goodbread_fromgoodpeople/ (Дата звернення: 10.03.20121).
36. Good bread from Good People // Офіційний веб-сайт. URL: <http://goodbread.com.ua/about> (Дата звернення: 10.05.20121).
37. McClelland D. The Achieving Society: With a New Introduction. Golden Springs Publishing, 2016. P. 256-271.
38. SimpleSe. Про соціальне підприємництво – просто! : [посібник підприємця] / укл. Аліна Бочарнікова; кер. проекту Олександра Сметаненко; іл. Орнелла Остапенко. Київ : СТ-Друк, 2020. 67 с.
39. The Top 100 Candy Companies in the World in 2020. Candy Industry. URL: <https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies> (Last accessed: 17.02.2021).
40. Volkmann Christine K. Oliver Tokarski. *Soziale Innovationen und Social Entrepreneurship*. P. 34-49.

ДОДАТОК

Додаток А

Еволюція поглядів на економічну сутність підприємництва

Науковий підхід	Автор	Внесок до теорії підприємництва
Традиційний підхід до оцінки підприємницької діяльності	Адам Сміт	Розглядав підприємця як власника і організатора економічного процесу. Згідно з його теорією, підприємці є ключовими фігурами на ринку вільної конкуренції, їх суперництво веде до скорочення витрат, зниження цін, впровадження передових технологій. Підприємці за Смітом є в певній мірі агентами прогресу соціально-економічної системи.
	Давид Рікардо	Відводив підприємцю роль капіталіста-інвестора, розглядаючи його як одного з двох суспільних класів – класу капіталістів.
	Жан-Батист Сей	Відводив підприємству важливу роль у теорії виробництва і споживання. Головна функція підприємця полягає в правильній координації факторів виробництва. У трактуванні Сея дохід підприємця вважається залишковим. Підприємець уособлює попит на ринку факторів виробництва і, отже, виплачує кожному з них свою частку. Те, що залишилося після цього, і становить його дохід. В цілому, у Сея підприємець ближче до менеджера і відрізняється від капіталіста.
	Карл Маркс	Спираючись на теорію А. Сміта, бачив у підприємці капіталіста, що направляє свій капітал на створення додаткової вартості і експлуатує робітничий клас. Маркс ототожнював поняття «капіталіст» і «підприємець».
Маржиналістський підхід до питання підприємницької діяльності	Леон Вальрас	За його думкою, дохід підприємця у моделі економічної рівноваги обмежується компенсацією відсотка на капітал, рентою за використовувані природні ресурси і заробітною платою за управління. Тобто підприємець в цілому не має ні прибутків, ні збитків. Більш високий прибуток може бути лише наслідком нерівноваги ринку.
	Альфред Маршалл	Здійснив аналіз причин походження надприбутку. Виділив два джерела його виникнення: рента за особисті якості (плата за виняткові підприємницькі здібності) і квазірента (дохід підприємця від використання ряду переваг, що з'являються в короткостроковому періоді через незмінності пропозиції капіталу).
Теорії підприємництва як дії в умовах невизначеності	Ричард Кантільон	Першим зв'язав підприємницьку діяльність з ситуацією ринкової невизначеності. Вперше ввів в науковий обіг термін «підприємець», позначивши їм людину, що займається певною діяльністю, не завжди пов'язаною з вкладенням капіталу і спрямовану на прийняття рішень в умовах невизначеності.

Продовження Додатку А

Науковий підхід	Автор	Внесок до теорії підприємництва
Теорії підприємництва як дії в умовах невизначеності	Людвіг фон Мізес	Приділяв особливу увагу проблемі невизначеності у економічній діяльності, у тому числі і у підприємницькому процесі. У своїй роботі «Людська діяльність. Трактат з економічної теорії» (1940 р), виділяє два типи ймовірностей: ймовірність класу, яка піддається раціональному розрахунку, і ймовірність події, яку неможливо прогнозувати. На його думку, підприємець має справу саме з ймовірністю події, а тому його діяльність завжди пов'язана з ризиками, що не піддаються розрахунку. Прибуток або збиток підприємця – це не продукт капіталу, а продукт ідеї, втіленої в цьому капіталі.
	Ізраел Кірцнер	Створив повнішу теорію підприємницького поведінки. Вважав, що підприємцем є людина, яка вміє сприймати ринкову інформацію як невизначену, схильну до змін у певній ситуації. А тому функція підприємця полягає у пошуку таких ситуацій і використанні їх з вигодою для себе. Підприємцем є і спекулянт, який може придбати товар за низькою ціною, а продати за вищою, і виробник, який грає на різниці між ціною ресурсів і ціною готового продукту.
	Йозеф фон Тюнен	Акцентував увагу на аналізі самого поняття невизначеності та його відмінності від поняття ризику. Дохід підприємця, по Тюнену, пов'язаний не просто з ризиком, а з ризиком непередбачуваним, незліченим, від якого не можна застрахуватися.
	Френк Найт	Вважав, що підприємництво є прогнозуванням майбутнього. Змінив стандартні уявлення про сутність підприємницького прибутку.
Теорія підприємництва як новаторства	Йозеф Шумпетер	Є автором теорії підприємництва, згідно з якою невизначеність – це основна характеристика підприємництва та джерело підприємницького прибутку. Тому підприємництво як дія в умовах невизначеності проявляється тільки в діяльності, пов'язаної з нововведеннями. Саме тут наслідки рішень невідомі, в силу своєї інноваційності.