

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК З СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

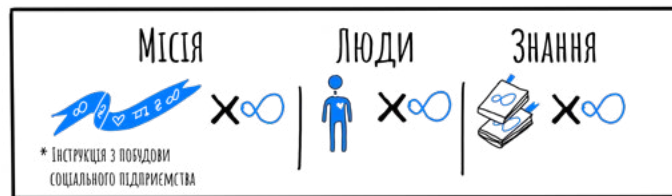


Українська
Соціальна
Академія



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2021



ПРИВІТАЛЬНЕ СЛОВО

ЛЮБІ ДРУЗІ!

Перед вами нове ілюстроване видання методичного посібника «Створення успішного соціального підприємства». Ми дуже тішимося, що наша робота успішно пройшла перевірку ринком і виявилася корисною для читачів. Хочеться вірити, що це видання сподобається вам ще більше: ми постаралися доопрацювати матеріал, забезпечивши його корисними та інформативними ілюстраціями, розташували інформацію так, щоби її було легко сприймати і використовувати.

У виданні ми зібрали знання про те, як створити соціальний бізнес: залучити фінансування в проєкт, сформувати команду та налагодити стосунки з партнерами.

Посібник буде корисним соціальним підприємцям, членам їхніх команд, студентам профільних вишів, а також усім, кого цікавить сфера соціального бізнесу.

УКРАЇНЬСЬКА СОЦІАЛЬНА АКАДЕМІЯ

Ми допомагаємо людям та надихаємо їх втілювати ідеї соціальних змін у бізнес, що стабільно зростає, за допомогою освітніх курсів і менторів, котрі діляться здобутим у бізнесі досвідом.

Наш пріоритетний напрям — розвиток інновацій у соціальній сфері. Ми розвиваємо сучасну європейську освіту із соціального підприємництва, що об'єднує найкращі практики світової бізнес-освіти та досвід українських і міжнародних соціальних підприємств.

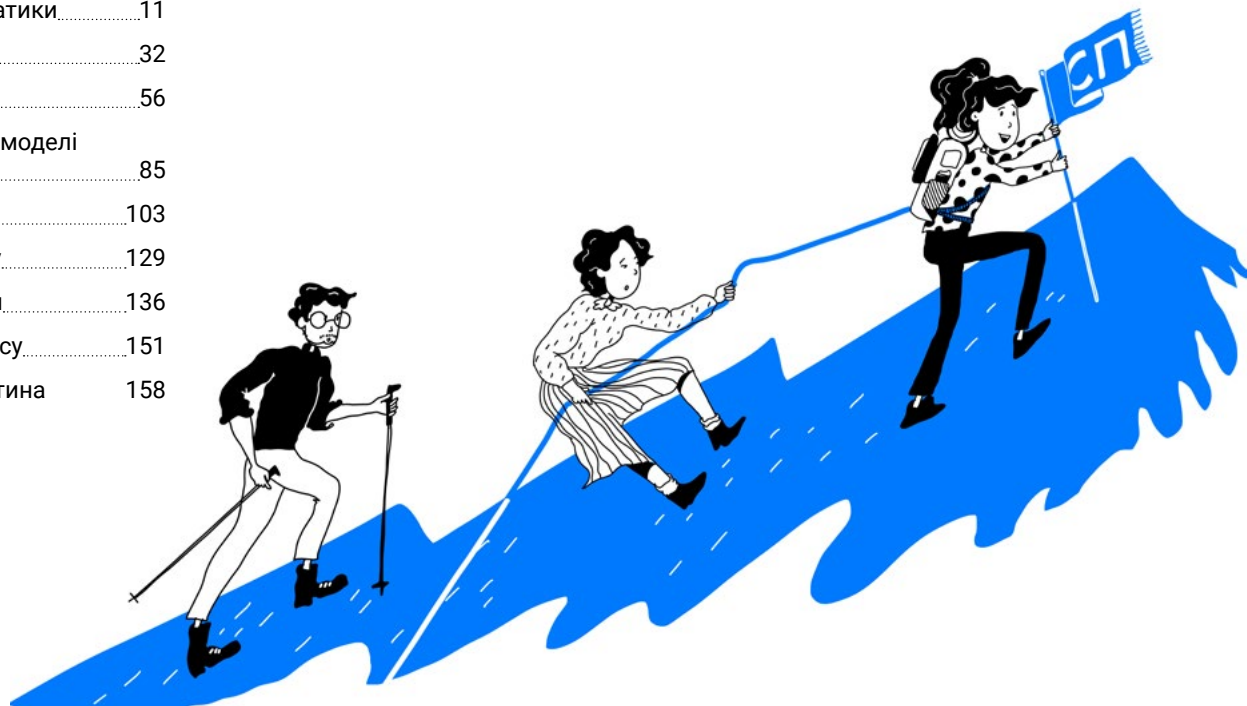


Українська
Соціальна
Академія

- 193 СТВОРЕНИХ СТАРТАПІВ
- 2370 ВИПУСКНИКІВ
- 300+ СЕМІНАРІВ ТА ЗАХОДІВ
- 9200+ СЛУХАЧІВ ПРОГРАМ
- 7600+ ПІДПИСНИКІВ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

ЗМІСТ

1. Вступ.....	5
2. Дослідження тематики.....	11
3. Пошук ідеї.....	32
4. Аналіз ринку.....	56
5. Створення бізнес-моделі та MVP.....	85
6. Маркетинг.....	103
7. Команда стартапу.....	129
8. Фінансові аспекти.....	136
9. Презентація бізнесу.....	151
10. Завершальна частина.....	158



ВСТУП

Ми живемо у світі, де більшість людей звикли до несправедливості, страждань, дискримінації, порушення прав, нераціонального використання природних ресурсів, забруднення довкілля та інших проблем, які толеруються та сприймаються як належне. Такі проблеми потрібно розв'язувати, але часто необхідних засобів вирішення: соціальних послуг, сервісів, товарів ще не існує або ж вони неефективні. Тут стає зрозуміло:

ІДЕЯ РОЗВ'ЯЗУВАТИ ПРОБЛЕМУ, ЯКА СТОСУЄТЬСЯ НАС І ЛЮДЕЙ НАВКОЛО — ДІЄВИЙ СПОСІБ СТВОРЮВАТИ ЗМІНИ ВЛАСНИМИ СИЛАМИ.



Соціальні проблеми роками існують в різних сферах: освіті, медицині, охороні довкілля, економіці тощо. Часто їх допомагають вирішувати за допомогою державних програм, благодійності чи приватного меценатства. Недолік таких підходів — довгий період очікування: затвердження програми, голосування, закладання коштів на її реалізацію у бюджет на наступний рік, збір благодійних внесків. Отримані кошти дають змогу зменшити наслідки проблем, але вони не борються з причинами та працюють тільки один раз: їх витрачають, вони вже не повертаються, тому доводиться знову шукати грошові ресурси.

Такі проблеми можна й треба вирішувати з бізнесовим підходом, де підприємство самостійно генерує прибутки, витрачає їх на розв'язання проблеми й реінвестує в розвиток власної справи.

Соціальне підприємництво — активна підприємницька діяльність, повноцінний бізнес, який вирішує соціальну проблему і створює стабільну соціальну цінність. В Україні є багато соціальних підприємств, які своїм прикладом показують: можна залучити до роботи людей, які опинилися у соціальній ізоляції, перетворити їхню вразливість на рушійну силу бізнес-проєкту. Можна покращити вже наявні на ринку продукти чи послуги.

Чим більше грошей заробляє соціальний бізнес, тим більше вкладає він у соціальні зміни. Це працює і навпаки: збільшення соціального впливу призводить до підвищення обізнаності населення, зростання попиту, довіри та прибутків, які соціальний бізнес знову інвестує у зміни.

Ми створили цей посібник для тих, хто бачить проблеми, не хоче з ними миритися й готовий їх вирішувати. Сподіваємося, посібник допоможе вам на шляху до соціального бізнес-успіху, кращого майбутнього для нас усіх.

ЗНАЙОМСТВО З ПЕРСОНАЖАМИ

1 Студентка. Не має досвіду у веденні бізнесу та в роботі в громадському секторі, але має бажання заснувати соціальне підприємство;

2 Підприємець. Має досвід у веденні бізнесу, але хоче дізнатися більше про сектор соціального підприємництва, його особливості та відмінності від звичайного бізнесу;

3 Громадська активістка, яка має досвід у веденні громадських організацій, але не має знань у бізнес-сфері. Хоче перекваліфікувати ГО; заснувати соціальне підприємство на базі ГО; стати незалежною від грантів



ЕКСПРЕС-ДІАГНОСТИКА ВАШОЇ СХИЛЬНОСТІ ДО СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Дайте відповіді на питання нижче:

1. Соціальний бізнес — це:

- а) бізнес, створений членами певної соціальної групи
- б) бізнес, який робить пожертви на благодійність або бере участь у волонтерських програмах
- в) бізнес, який існує не заради збагачення засновника, а задля ефективного вирішення соціальних проблем

2. Чи може соціальне підприємство брати плату за свої продукти чи послуги?

- а) ні, тоді воно втратить цей статус
- б) за бажанням власника
- в) так, однозначно

3. Співробітники соціального підприємства:

- а) працюють на волонтерських засадах
- б) отримують символічну винагороду за свою роботу
- в) отримують зарплату з прибутку підприємства

4. Який з цих бізнесів можна вважати соціальним підприємством?

- а) ІТ-компанію, яка не інвестує в соціальні ініціативи чи проєкти, але оплачує своїм співробітникам навчання, харчування та страхування
- б) промислове підприємство, яке час від часу робить пожертви на користь безпритульних
- в) кав'ярню, яка свій прибуток спрямовує на допомогу вразливим групам



5. Який з цих бізнесів можна вважати соціальним підприємством?

- а) сервіс таксі, співробітники якого на суботниках прибирають найближчий до їхнього офісу парк
- б) фудкорт, який віддає нерозпродані страви в госпіс
- в) пекарня, у якій працюють люди з інвалідністю. Прибуток спрямовується на розвиток підприємства

6. Яка цінова політика продуктів соціальних підприємств?

- а) однозначно дешеві продукти чи послуги, адже вони здебільшого низької якості
- б) продукти соціальних підприємств часто мають високу собівартість через малі розміри підприємства, тому їхня ціна має бути високою, щоб покрити витрати. Однак соціальна складова виправдовує високу ціну
- в) продукти соціальних підприємств повинні відповідати стандартам якості та бути конкурентними на ринку, тому ціноутворення відбувається за тими ж принципами, що й у будь-якому бізнесі

7. Якби ви створювали власне підприємство, воно було б:

- а) орієнтованим на прибуток: я хочу забезпечити себе і свою родину
- б) планую час від часу жертвувати певні суми на благодійність
- в) я хочу спрямувати певний відсоток прибутку на важливу соціальну мету

ВІДПОВІДІ

Порахуйте, яких варіантів відповідей (а, б чи в) у вас більше.

Більшість відповідей «а».

Схоже, ви вперше почули про соціальне підприємництво тільки сьогодні. Навіть трохи вам заздримо, адже попереду у вас ще багато цікавого! Будемо раді, якщо ви завітаєте до нас: на наших івентах розповідаємо про соціальне підприємництво для початківців.

Більшість відповідей «б».

Здається, ви дещо чули про соціальне підприємництво, але поки що трохи плутаєтесь у визначеннях. Знаємо, як це виправити, і запрошуємо долучатись до наших програм.

Більшість відповідей «в».

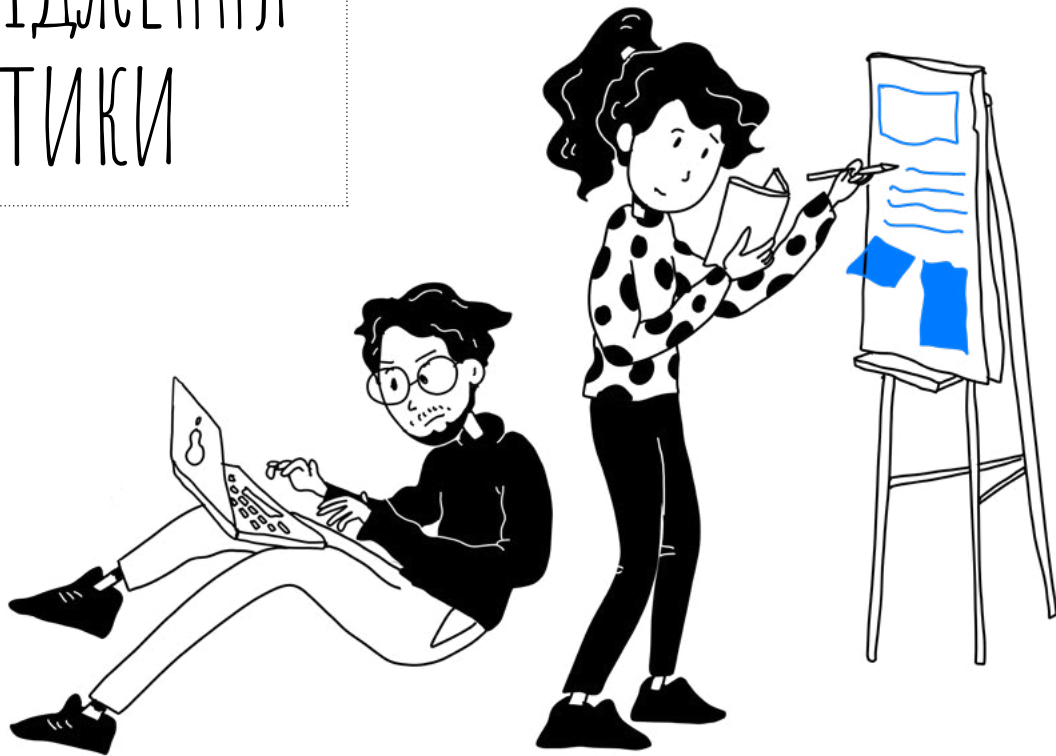
Ви вже багато знаєте про соціальне підприємництво. Можливо, у вас є ідея власного проекту? У будь-якому разі час застосовувати знання на практиці. Чекаємо на вас на наших програмах та інформаційних ресурсах!



ЯКИМ БИ НЕ БУВ РЕЗУЛЬТАТ — МАЄМО ДЛЯ ВАС ДВІ
ХОРОШІ НОВИНИ. ВИ ПРОЙШЛИ ЦЕЙ ТЕСТ І ТЕПЕР ВИ
БІЛЬШЕ ЗНАЄТЕ ПРО СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО!

2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕМАТИКИ



ЩО ЧИТАТИ ПРО СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО?

Добірка інформаційних джерел для кращого розуміння особливостей та принципів роботи соціального бізнесу.

1. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ВІД ІДЕЇ ДО СУСПІЛЬНИХ ЗМІН

Підручник з теорією та прикладами українських та закордонних соціальних підприємств, міжнародними та вітчизняними практиками ведення такого бізнесу. У теоретичній частині подано терміни та поняття, підходи до визначення і характеристики соціального підприємництва в Україні та Європі. Практична частина описує специфіку розробки концепції соціального підприємства та бізнес-планування. Цей підручник допоможе зрозуміти, як соціальні проблеми можуть і повинні вирішуватися підприємницькими методами.

2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ У ЛОКАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Стаття розповідає про соціальне проектування, яке дає змогу розробляти інноваційні та справді дієві рішення. Рекомендуємо ознайомитися з прикладом міркувань щодо вирішення проблем переселенців. Автор статті показує структуру розробки соціального проєкту, постановку цілей, соціально-психологічні особливості впровадження інновацій для змін у житті вразливої групи населення.

3. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ФАНДРАЙЗИНГ

У посібнику розповідається про основні положення проєктного менеджменту, технології та послідовність розробки соціального проєкту, пошук джерел його фінансування за допомогою фандрайзингу.

4. БІЗНЕС У СФЕРІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Посібник містить поради та завдання, які допоможуть проаналізувати та розвинути вашу бізнес-ідею, продумати історію підприємства, розробити бізнес-план. Інформація у ньому допоможе знайти відповіді на ключові запитання: «У чому полягає особливість мого бізнесу?», «Що я маю зробити, щоб мій бізнес запрацював?», «Чим моя пропозиція зацікавить клієнтів?», «Як зробити мій бізнес прибутковим та стабільним?»

5. ПОСІБНИК З ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Посібник від British Council — практичний інструмент для тих, хто хоче створити нове соціальне підприємство чи змінити вже наявний бізнес.

6. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО. РЕЄСТРАЦІЯ, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ОПОДАТКУВАННЯ

Книга, що допоможе розібратися в українському законодавстві, яким регулюється соціальне підприємництво. У ній проаналізовано переваги та недоліки різних варіантів реєстрації соціального підприємства: ФОП, ТОВ та різних типів неприбуткових організацій. Детально розписано, які податкові пільги може отримати кожна з описаних форм та як потрібно звітувати про них перед державними органами, аби не мати проблем.

7. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО. ПОСІБНИК З ВИМІРЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ВПЛИВУ

Посібник для ознайомлення зі способами вимірювання соціального впливу — довгострокових позитивних змін, що стосуються окремих осіб, громад і суспільства загалом та виникають у результаті діяльності соціального підприємства. Важливо відслідковувати ефективність своєї роботи та зміни навколо не лише для ведення соціальної звітності, але і для усвідомлення того, що ваше соціальне підприємство дійсно працює і змінює світ на краще.

КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Загальноприйнятого визначення поняття “соціальне підприємництво” не існує. Різні школи та законодавства різних країн подають свої визначення та критерії. Українська соціальна академія послуговується наступним визначенням, яке відображає головні особливості соціального підприємництва, що відрізняють його від інших видів підприємницької та громадської діяльності:

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО —

активна підприємницька діяльність, повноцінний бізнес, який вирішує соціальну проблему і створює стабільну соціальну цінність. Соціальним підприємництвом можуть займатися як окремі команди-групи людей, так і громадські організації. Соціальними можуть стати комерційні бізнеси, які вже існують і хочуть інтегрувати соціальну складову у свою бізнес-модель, тобто здійснювати соціальний вплив на постійній основі. Усі вони, незважаючи на різні моделі бізнесу, об'єднані наступними **критеріями соціального бізнесу**:

- **соціальна місія**: кожне соціальне підприємство вирішує реальну соціальну проблему на локальному чи глобальному рівні, долучаючись до вирішення глобальних проблем;



- **виражена підприємницька діяльність:** соціальні підприємства адаптують методи ведення бізнесу для створення або підвищення соціальної цінності чи створення та функціонування бізнесу соціального призначення, який може приносити прибуток на користь підприємця, бізнесу та соціальної справи;
- **реінвестування прибутків:** соціальне підприємство стабільно реінвестує свої прибутки у вирішення соціальних проблем. Така реінвестиція може здійснюватись або у вигляді перерахунку стабільного відсотка від прибутків на підтримку благодійних проєктів чи ініціатив, або ж інвестиція в розвиток самого підприємства, яке, наприклад, працевлаштовує вразливі групи населення;
- **соціальний вплив:** соціальні бізнеси, крім аналізу та планування економічних показників, аналізують та ставлять конкретні цілі щодо вирішення соціальної проблеми та регулярно вимірюють і публічно звітують про свій соціальний вплив;
- **масштабованість та тиражованість:** соціальні підприємства збільшують кількість напрямків й масштаби своєї діяльності задля збільшення соціального впливу;
- **інновації та системні зміни:** соціальні підприємства застосовують інноваційні підходи та трансформують системи, які вже існують.



СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ОЧИМА НАШИХ ПЕРСОНАЖІВ

Критерії соціального підприємництва для **студентки**:

- можливість створити власний бізнес для самозайнятості, який не тільки приносить прибуток, а й вирішуватиме соціальні проблеми;
- прагнення як фінансової, так і соціальної віддачі з акцентом на соціальних аспектах;
- можливість залучення одного або кількох фінансових партнерів, особливо на старті проекту.



Критерії соціального підприємництва для **підприємця**:

- додавання соціальної місії до бізнесу, який вже існує;
- визначення нових ринків збуту;
- продаж продуктів чи послуг за нижчими цінами або за собівартістю вразливим групам населення та повернення витрат через продаж товарів та послуг тим, хто може заплатити повну ціну;
- поєднання отримання прибутку з соціально відповідальним світоглядом.



Критерії соціального підприємництва для **громадської активістки**:

- мета підприємницької діяльності для ГО — самозабезпечення організації та допомога в досягненні соціальної місії;
- надання товарів і послуг найменш захищеним верствам;
- залучення декількох зовнішніх фінансових партнерів, тому що прибутку, який генерують громадські організації, часто буває недостатньо.



ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ, ЗА ЯКИМИ МОЖНА ВИЗНАЧИТИ, ЩО БІЗНЕС ДІЙСНО СОЦІАЛЬНИЙ:

- Здатність підприємства розв'язувати соціальні проблеми коштом доходів, одержаних від власної діяльності.
- Застосування інноваційних, унікальних підходів, що дають змогу збільшити соціальний вплив.
- Здатність соціального підприємця знаходити можливості, активізувати ресурси, що позитивно та на довгий час впливають на суспільство.
- Збільшення масштабу діяльності соціального підприємства (на національному та міжнародному рівнях) і поширення досвіду для збільшення соціального впливу.
- Цільова спрямованість на розв'язання/пом'якшення проблем, стійкі позитивні вимірні соціальні результати.

Основна **МЕТА** створення соціального підприємства —
розв'язання соціальної проблеми, а не отримання прибутку.

ПЕРЕКЛАДАЧ ЖМ, CONNECT PRO ТА CONNECT PRO WEB

Проект доступної комунікації для людей з порушенням слуху

Продукти компанії “Технології для людей” — мобільні застосунки «Перекладач ЖМ» (для людей), Connect PRO (для компаній) і віджет Connect PRO Web (для web-ресурсів), які уможливають комунікацію між чуючими та нечуючими чи слабчуючими людьми.

Обидва застосунки працюють на основі технології розпізнавання мовлення Google Voice, а також завдяки роботі Центру соціального супроводу нечуючих та слабчуючих людей, створеному за ініціативи розробників. Різниця в тому, що «Перекладач ЖМ» призначений для короткотривалого спілкування двох осіб (до 10 хвилин), а ConnectPRO дозволяє одночасно комунікувати групі людей протягом тривалого періоду. Це працює так: через застосунок користувач зв'язується із Центром, де оператор-перекладач «озвучує» жестовою мовою все, що чує, і навпаки: перекладає з жестової мови й озвучує повідомлення.

Віджет для сайтів державних і комерційних установ Connect PRO Web дає можливість людям з порушенням слуху телефонувати на будь-який номер, вказаний на сайті. Дзвінок здійснює перекладач, представляючи інтереси нечуючої чи слабчуючої людини.

Країна: Україна

Рік: 2017

Бізнес-складова: платна підписка для державних та приватних установ, похвилинна тарифікація

Соціальна складова: забезпечення людей з порушенням слуху безбар'єрною комунікацією

Бізнес-модель: плати, скільки використав, фріміум (B2C, B2G)

Спосіб впливу: послуга

Сайт: <https://tdl.com.ua>

КНОПКА ЖИТТЯ

Система термінового сповіщення та виклику швидкої медичної допомоги для самотніх літніх людей

Продукт компанії — браслет або кулон із кнопкою виклику, вбудованим модулем геолокації та терміналом для голосового зв'язку, що дає змогу швидко надіслати SOS-виклик та зв'язатися з цілодобовим call-центром. Отримавши SOS-виклик, оператор уточнює ситуацію та скеровує найближчу карету швидкої допомоги до місця перебування людини. Діє на території Латвії.

Країна: Латвія

Рік: 2017

Бізнес-складова: продаж інноваційних пристроїв та їх обслуговування

Соціальна складова: порятунок життя в кризових ситуаціях

Бізнес-модель: оплата товару / послуги, членство (B2C)

Спосіб впливу: продукт / послуга

Сайт: <https://dzivibaspoga.lv/>

Інноваційні протези нижніх кінцівок

Продукт компанії — водонепроникний гідравлічний колінний суглоб, який забезпечує щоденні потреби активних людей. Із Legsworlcs клієнти можуть знову ходити, бігати, займатися спортом, плавати та вільно рухатися. Підприємство співпрацює з організаціями в країнах, що розвиваються, щоб безкоштовно постачати протези людям, які не мають коштів або доступу до них.

Країна: США

Рік: 2015

Бізнес-складова: продаж інноваційних протезувальних засобів

Соціальна складова: постачання безкоштовних протезів людям з інвалідністю

Бізнес-модель: оплата товару (B2C)

Спосіб впливу: відсоток від продукту

Сайт: <https://legworks.com/>

РИСИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМЦЯ

Характер

Альтруїстичний тип особистості, небайдужий до несправедливості та нерівності, схильний співчувати й допомагати людям, яким пощастило менше.

Освіченість

Соціальний підприємець постійно вчиться та розвивається, шукаючи нові ідеї та способи вирішення соціальних проблем.

Особистий досвід взаємодії із соціальним середовищем

Вміння зосереджувати увагу на певних соціальних проблемах, що надалі допомагає знайти варіанти їх розв'язання.

Підприємливість

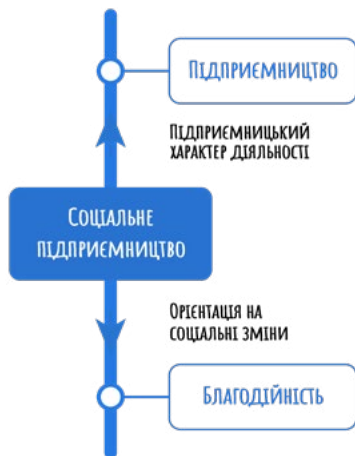
Здатність генерувати та втілювати підприємницькі ідеї та вміння впоратись з усіма проблемами й ризиками, пов'язаними із заснуванням і подальшою роботою соцпідприємства.



РІЗНИЦЯ МІЖ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ ТА ІНШИМИ ФОРМАМИ

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО — ЦЕ БІЗНЕС ЧИ БЛАГОДІЙНІСТЬ?

Соціальне підприємництво знаходиться між традиційним підприємництвом і благодійністю. Від “традиційного” підприємництва воно відрізняється своїми цілями, орієнтованістю на соціальні зміни та системним розв’язанням соціальних проблем. Від благодійності — підприємницьким характером діяльності.

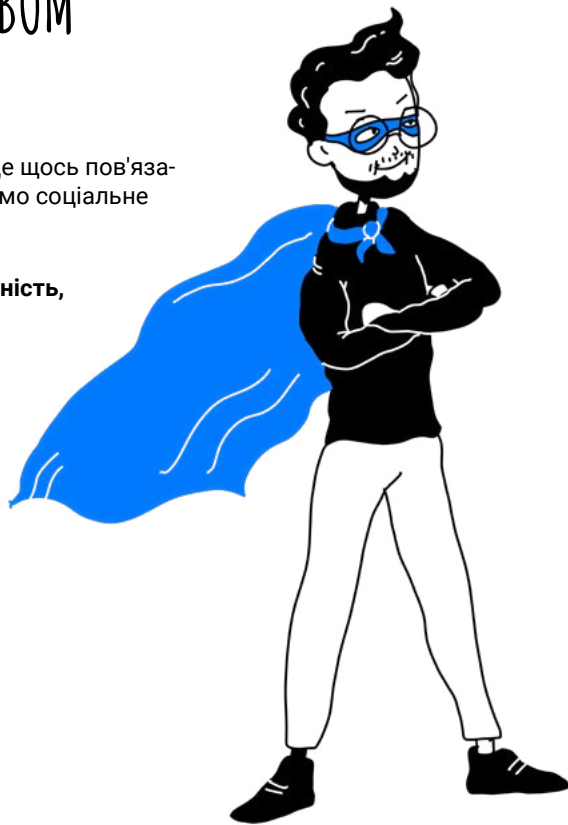


РІЗНИЦЯ МІЖ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ ТА ВОЛОНТЕРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Запитавши, що таке соціальне підприємництво, ви, ймовірно, почуєте, що це щось пов'язане з благодійністю чи волонтерством. Але це не зовсім так, тому розмежуємо соціальне підприємництво й волонтерство.

І волонтерство, і соціальне підприємництво — добровільна свідома діяльність, однак вони мають відмінні характеристики:

- **ВОЛОНТЕРСТВО** — це тимчасова безоплатна й незарегульована діяльність, яка здійснюється у вільний від роботи час;
- **СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО** — це основна систематична комерційна діяльність з бізнес-процесами та бізнес-інструментами.



РІЗНИЦЯ МІЖ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ ТА БЛАГОДІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Громадські діячі здебільшого прагнуть ініціювати зміни через вплив на процес ухвалення рішень органами влади чи іншими інституціями або шляхом зміни ставлення суспільства до тієї чи іншої проблеми. Відтак, громадські активісти можуть створювати різні організації громадянського суспільства (ОГС), метою яких є реалізація проектів та ініціатив для вирішення самої проблеми чи захисту тих, хто від неї страждає.

Громадські чи благодійні організації, як правило, створюються не з метою отримання прибутків, тому фінансово вони забезпечуються завдяки благодійним пожертвам, донорам та іншим філантропам. У цьому і полягає основна відмінність між “традиційною” громадською чи благодійною організацією та соціальним підприємством, адже останнє також створене із соціальною місією, але орієнтоване на отримання прибутків через продаж продуктів та послуг.

Втім, дедалі поширенішою стає практика, коли неприбуткові організації починають здійснювати соціально-підприємницьку діяльність і у такий спосіб генерують дохід для підтримки власної діяльності. Таку організацію можна назвати соціальним підприємством, навіть якщо вона має статус неприбуткової, адже в такій організації 100% доходів реінвестуються для досягнення соціальної місії.

Соціальний підприємець береться за пряму дію для просування соціальних змін в інноваційний підприємницький спосіб. Як зауважив колумніст газети New York Times Ніколас Л. Крістоф: “Я вражений тим, що студентський активізм, який спостерігався завжди, у роки моєї молодості найчастіше виражався у громадянських протестах, тоді як у наші дні він часто супроводжується заснуванням не просто громадських організацій, а соціальних підприємств для здійснення позитивних змін. Це революція соціального підприємництва, і я в захваті від цього”.

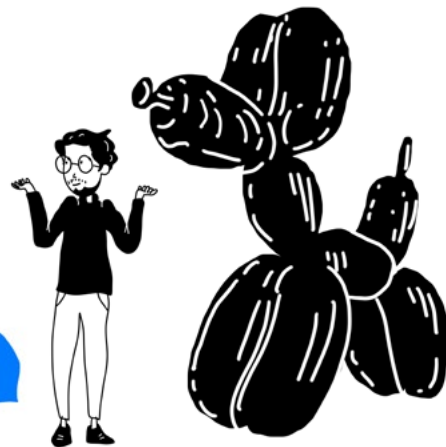


РІЗНИЦЯ МІЖ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

Соціальна відповідальність бізнесу — це певні етичні стандарти, рішення чи ініціативи компанії, у яких проявляється відповідальне ставлення цієї компанії до свого персоналу, до належного виробництва продукту чи надання якісних послуг, до клієнтів, партнерів та всіх, на кого може вплинути діяльність самої компанії. В Україні найпоширенішими практиками корпоративно-соціальної відповідальності є розвиток і покращення умов праці персоналу, благодійна допомога, зокрема підтримка воїнів та мешканців зони АТО, підтримка екологічних проектів та інвестиції в розвиток місцевості, у якій діє бізнес. Корпоративно-соціальна відповідальність (КСВ) добровільна, компанія сама вирішує, як, коли і в який спосіб її впроваджувати.

Соціальне підприємство зобов'язується виконувати соціальну місію з моменту заснування. Кожен соціальний підприємець у статуті чи іншому установчому документі зазначає соціальну проблему, а також відсоток від доходу та в який спосіб регулярно його реінвестуватиме у вирішення цієї проблеми. Ключова різниця між корпоративно-соціальною відповідальністю та соціальним підприємством полягає в **бізнес-моделі**.

У соціальному бізнесі вирішення соціальної проблеми лежить в основі бізнес-моделі, тоді як у рамках КСВ соціальні проекти чи ініціативи можуть підтримуватись бізнесом спорадично, тобто нерегулярно.



В Україні немає законодавства, яке б регулювало саме соціальне підприємництва. У жодних законодавчих документах немає чітко прописаних критеріїв соціального підприємства. Так, соціальні підприємці в Україні регулюють свою діяльність чинним законодавством, обираючи ту чи іншу зручну форму реєстрації, спосіб оподаткування тощо.

Якщо говорити про соціальне підприємництво в міжнародному контексті, то законодавство багатьох країн Європи передбачає певні критерії для соціальних підприємств, а також різні пільги та додаткові умови для підприємств, що відповідають цим критеріям. Для прикладу, у Данії з ініціативи Міністерства праці парламент ратифікував «Акт реєстрації соціальних підприємств». Соціальні підприємці можуть отримати статус зареєстрованого соціального підприємства, якщо воно відповідає певним переліченим у документі критеріям. У Хорватії соціальні підприємства можуть мати різні організаційно-правові форми: товариство з обмеженою відповідальністю, асоціація, акціонерне товариство, кооператив, фонд, кожна з яких регулюється своїми правилами та законами. Найпоширенішою формою соціального підприємства є соціальні кооперативи, оскільки їхня робота та цінності узгоджуються з хорватським стратегічним визначенням соціального підприємства. У Німеччині створення соціального підприємства не вимагає вибору неприбуткової юридичної форми. Створення соціального підприємства може відбуватися за допомогою різних правових форм: неприбуткова організація, товариство з обмеженою відповідальністю, закрите акціонерне товариство, підприємницька компанія UG.

Підтримка державою соціальних підприємств означає також сприяння у працевлаштуванні людей на програмах соціального забезпечення. Для держави вигідно підтримувати соціальний бізнес, бо таким чином вирішується соціальна проблема безробіття, а також зменшуються суми соціальних виплат. У цьому випадку виграють усі сторони: держава, населення та соціальні підприємці.



ПЕРЕВАГИ ВЕДЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

ВИСНОВКИ

1. Соціальне підприємництво дедалі частіше привертає увагу представників громадських організацій, ініціативних груп чи просто небайдужих людей. Використання підприємницьких підходів до розв'язання соціальних проблем забезпечує сталий розвиток для вразливих груп суспільства, що піднімає соціальне підприємництво на новий рівень розвитку.
2. Законодавча невизначеність регулювання соціального підприємництва дозволяє обрати для соціального підприємства оптимальну організаційно-правову форму з урахуванням особливостей бізнес-моделі й оподаткування.
3. Соціальне підприємництво залучає ресурси, які не залучені до традиційного бізнесу. Найбільший і найважливіший ресурс — людський: люди з обмеженими можливостями; біженці; люди літнього віку; молодь; люди із залежностями; люди, що вийшли з місць позбавлення волі; ВІЛ-позитивні, багатодітні мами.



4. Великий бізнес завжди зацікавлений в делегуванні завдань та намагається не утримувати на своєму балансі низку допоміжних служб, тому все частіше можна спостерігати замовлення таких послуг, як прибирання, транспортування, кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки, організація подій, освітні послуги, бухгалтерський облік. Іншою характеристикою великого бізнесу є соціальна відповідальність: допомога місцевій громаді у розв'язанні нагальних проблем. Компанії тепер шукають можливостей замінити гранти на стартапи, оскільки так вони забезпечують собі аутсорсинг і паралельно розв'язують соціальну проблему, яка не вимагатиме наступних грантів.

5. Споживацька культура змінюється на краще: здійснюючи покупки, люди починають частіше цікавитися наявністю соціального складника. Відчуття причетності до корисної справи стає вагомим аргументом на користь соціальних підприємств. В Україні відносно небагато малого бізнесу, тому соціальні підприємці можуть легше знаходити покупців, формувати більш свідому культуру споживання й разом вирішувати соціальні проблеми.



ТО ЩО РОБИТИ?

Створення соціального підприємства, як і суто комерційного, потребує серйозної підготовки та планування. Це процес, який потрібно пройти від початку до кінця, не перестрибуючи через кілька сходиночок.

У процесі створення соціального підприємства можна виокремити такі кроки:

- ПОШУК ІДЕЇ ТА БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТЕЙ
- ВАЛІДАЦІЯ ІДЕЙ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ СТАРТАПУ
- БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ
- ФОРМУВАННЯ БАЗОВОЇ ВЕРСІЇ ПРОДУКТУ — MVP
- РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЇ ПРОДАЖІВ
- ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ
- УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ
- ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ



ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

**джерела подані мовою оригіналу*

1. Телюк О. Соціальний бізнес – один із трендів 2014 року. Режим доступу: <https://biggggidea.com/practices/1196/>
2. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємництва. 2011
3. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. 2001
4. Mair J. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. 2006
5. Defourny J. Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. 2008
6. Researching social enterprise, final report to the small business service. D. Smallbone, M. Evans, I. Ekanem, S. Butters. Режим доступу: www.bis.gov.uk/files/file38361.pdf.
7. E. Carlson, J. Koch. Building a Successful Social Venture: A Guide for Social Entrepreneurs. 2018
8. A. Counts. Changing the World Without Losing Your Mind: Leadership Lessons from Three Decades of Social Entrepreneurship. 2019
9. S. L. Osberg, R. L. Martin. Getting Beyond Better. How Social Entrepreneurship Works. 2017
10. D. Bornstein. How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. 2007



СТВОРЕННЯ
БІЗНЕС-МОДЕЛІ



5P

МАРКЕТИНГОВИЙ
ПЛАН

АНАЛІЗ РИНКУ



КОМАНДА



ПОШУК ІДЕЇ



ФІНАНСИ



3

ПОШУК ІДЕЇ



ПОШУК ІДЕЇ

Для початку потрібно розібратися зі своїми цілями та бажаннями:

- Чого ви хочете досягти, створюючи соціальне підприємство?
- Яким чином ви можете використовувати свої знання, навички та попередній досвід?
- Які соціальні проблеми викликають у вас сильний відгук і бажання діяти?
- Наскільки для вас важливе бажання заробити?
- Чи розуміють та підтримують ваші прагнення близькі?

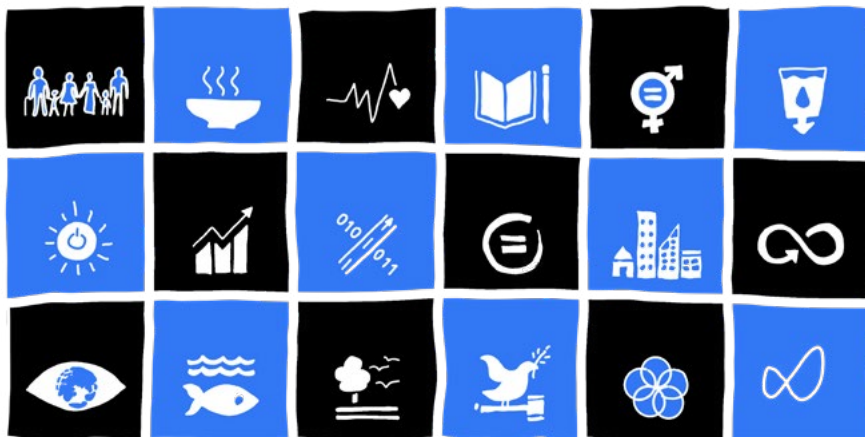


ПОШУК ІДЕЇ: GLOBAL GOALS

На першому етапі створення соціального підприємства визначте, яку соціальну проблему розв'язуватиме ваш бізнес. Вибір сфери діяльності може обумовлюватися наявними знаннями, навичками, особистим досвідом, професією, адже діяти в знайомому середовищі завжди легше, ніж вивчати абсолютно нову галузь.

ОКРІМ ТОГО, МОЖНА ЗВЕРНУТИСЯ ДО РЕСУРСІВ, ЩО ОПИСУЮТЬ ЗАПРОПОНОВАНІ ТА РЕАЛІЗОВАНІ ПРОЄКТИ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ:

- <http://siplatform.com.ua>
- www.skoll.org
- www.innocentive.com
- www.openarchitecturenetwork.org/projects/results
- www.ashoka.org
- www.schwabfound.org



ПОШУК ІДЕЇ: БРЕЙНШТОРМІНГ

НАВІЩО ЗАСТОСОВУЮТЬ БРЕЙНШТОРМІНГ?

Мозковим штурм (або брейнштормінгом від англ. brainstorming) називають процес інтенсивного обговорення ідей для пошуку вирішення певного завдання. Його головна мета — вийти за рамки традиційного мислення і знайти саме ту ідею, яку неможливо згенерувати будь-яким іншим чином.



ПОШУК ІДЕЇ: ВІДВІДУВАННЯ

Відвідування виставок, музеїв, бібліотек, наукових конференцій не буде зайвим.



ПОШУК ІДЕЇ: ЧИТАННЯ

Читання спеціалізованої літератури може допомогти визначитися з видом діяльності.

ЧИТАННЯ:

- Торгових публікацій
- Торгових каталогів
- Публікацій про нові продукти
- Галузових газет і журналів
- Публікацій про нові патенти
- Оголошень
- Документів торгово-промислової палати
- Нових технічних публікацій і дисертацій
- Документації про ліцензування



ПОШУК ІДЕЇ: ОСОБИСТІ КОНТАКТИ

Часом випадкові зустрічі з цікавими людьми можуть наштовхнути на цікаві думки.

ОСОБИСТІ КОНТАКТИ 3:

- консультантами управління
- науковими експертами
- власниками підприємств
- успішними підприємцями
- товарними брокерами
- корпоративними ліцензійними департаментами
- потенційними клієнтами
- потенційними постачальниками
- власниками патентів
- перспективними партнерами
- колишніми працевдавцями
- агенціями регіонального розвитку
- журналістами
- представниками венчурних фондів
- банкірами



МЕТА

СФОРМУЛЮЙТЕ ПРОБЛЕМУ ТА ДОВГОСТРОКОВУ МЕТУ

Для початку чітко зрозумійте проблему, яку ви намагаєтесь розв'язати, можливості її вирішення. У процесі розвитку вашого соціального бізнес-проекту можуть змінюватися його засоби чи форми, але головне, що кінцева мета має бути незмінною. Обміркуйте проблему, щоб проаналізувати не лише її прояви, а й причини виникнення.

БУДЬТЕ ПОСЛІДОВНИМИ

Зазвичай проект можна поділити на кілька етапів: дослідження проблеми та можливостей її розв'язання, генерування ідей, вибір найкращої ідеї та її розробка, реалізація проекту, а потім — вимірювання отриманого ефекту та поширення результатів. Складіть календар реалізації проекту, а також схему розподілу обов'язків між членами команди.



ТВЕРЕЗО ОЦІНІТЬ СВОЇ СИЛИ

Перед початком справи поставте собі кілька важливих запитань: *чи є ваша мета реалістичною з огляду на те, які ресурси ви маєте? Кому цей проєкт має на меті допомогти? Чи зможуть ваш досвід повторити в інших спільнотах? Чи зможе він існувати потім без фінансової та іншої підтримки з боку активістів чи спонсорів?*

Реальна оцінка власних сил важлива, адже допоможе вам спрямувати свої зусилля у найефективнішому напрямі. Один бізнес не перемає світовий голод (у будь-якому разі одразу), але ви можете розробити плакати та провести інформаційну кампанію для підвищення обізнаності щодо голоду у світі. Також оцініть масштабованість свого проєкту, чи буде ваш досвід корисним для інших людей, чи може його хтось повторити та адаптувати в інших умовах.



МІСІЯ

Існує два типи особистих місій:

Перший — це слова телеведучої Опри Вінфрі: *«Я учитель, і моя місія в тому, щоб люди після спілкування зі мною зрозуміли, що вони вміють набагато більше, ніж їм здавалося»*. Ця місія про **служіння**. Приблизно 70% всіх людей бачать своєю місією служіння в тому чи іншому вигляді.

Другий — це висловлювання мільярдера Річарда Бренсона: *«Я Бренсон, і моя місія в тому, щоб отримувати задоволення та вчитися на власних помилках»*. Цей тип місії — про **життя задля свого задоволення**. Вона не така благородна, як служіння людству, але дуже чесна.

Усі місії бізнесу можна розділити на три напрями:

- *Consumer experience* (фокусується на досвіді споживача)
- *Design leadership* (основна мета — бути лідером галузі)
- *Social services* (компанія змінює світ на краще)

Місія —

це причина існування компанії, дороговказ для бізнесу, основний орієнтир, це відповідь на запитання: «Навіщо існує компанія? Навіщо інвестувати у неї гроші, час, сили, енергію?» Місія не може змінюватися кардинально, це шлях, обраний раз і назавжди. Наприклад, місія компанії OTIS «Ми переміщуємо людей згори вниз і знизу вгору» не змінювалась майже 100 років. Правильна місія має бути лаконічною і містити не більше 30 слів. Створювати її мають власники разом із менеджментом — це дуже важливий процес залучення усієї команди.

ЕТАПИ СТВОРЕННЯ МІСІЇ:

1. Зібрати команду
2. Зробити бенчмаркінг (аналіз наявних місій інших компаній)
3. Провести стратегічну сесію
4. Доопрацювати формулювання місії
5. Прокомунікувати (донести місію до громадськості)



БАЧЕННЯ

Якщо **місія** — це глобальна картина вашого бізнесу, то бачення (візія) — це вже конкретніше, прикладне зображення компанії. Зазвичай бачення описується дуже детально, але публічно не розголошується і залишається для внутрішнього користування у компанії.

Бачення — це те, який вигляд матиме компанія за 3-5 років, її візуалізація в майбутньому. Формування правильного бачення компанії — перший крок для реалізації довгострокової стратегії.

Дослідники Стенфордського університету стверджують, що у світі є три речі, яких бракує бізнесу, і це гальмує його розвиток. Йдеться про енергію, execution (щоденну виконавчу дисципліну, вибудовування процесів) та комунікації. Візія дає змогу побачити, як ці три речі імплементуються у бізнес і що ви отримаєте в результаті. На відміну від місії, бачення завжди переглядається і змінюється, і це нормальний процес.

При формуванні власного бачення варто зважати, що існує 2 типи візій: **візія компанії**, тобто те, куди рухатиметься ваша компанія, і **візія «світу»** — ідеального стану речей, наприклад: «Світ без хвороби мотонейрона», «Світ без бідності», «Світ, в якому усі діти соціально захищені» (МБФ «Save the Children»).



ЦІННОСТІ

Цінності — це те, у що ви вірите як людина і як власник бізнесу. Не буває поганих або хороших цінностей. Є ваші і не ваші. Ті, в які ви вірите, і ті, в які ні.

Кожна компанія має свої цінності: для когось це оригінальність, жага до знань, почуття гумору, прагнення кращого, креативність, для інших — перемога, лідерство, досягальництво. Важливо, щоб цінності вашої компанії співпадали з цінностями ваших працівників. Якщо цінності заявлені одні, а компанія поводить по-іншому, вона залучає неправильних людей.

Наведемо приклад з двома титанами консалтингу — McKinsey & Company та BCG (Boston Consulting Group). Перші — класичний приклад досягальників, їхній корпоративний девіз — Up or Out («Рости або йди геть»). А у BCG сімейний підхід до роботи. Вони заохочують і підтримують колективну творчість, налагодження довгострокових стосунків. Ці компанії дуже різні, але й дуже успішні. Так, у McKinsey & Company трохи більше заробляють, але у BCG є багато постійних клієнтів, які користуються їхніми послугами багато років. Знову річ у цінностях. Це дві зовсім різні культури, дві різні ДНК. Людина з McKinsey & Company ніколи не працюватиме у BCG і навпаки.

Усіх співробітників можна розділити на три групи:

- **A-players** — це фахівці з високим рівнем професіоналізму та цінностями, які збігаються з цінностями компанії. Це ідеальні працівники, які за замовчуванням мають внутрішню мотивацію.
- **B-players** — працівники, які ціннісно збігаються з компанією, але їм бракує досвіду та уміння створювати цінність для клієнтів. Їх треба навчати, і тоді вони ростимуть у компанії.
- **C-players** — це ті, від співпраці з якими треба відмовлятися одразу. Їхні цінності не збігаються з цінностями компанії. Навіть якщо вони мають великий досвід та високий рівень професіоналізму, їхні цінності створюватимуть токсичне середовище у компанії.

Цінності — це також індикатор для розуміння, наскільки вам підходить ваш бізнес-партнер. Порівнявши ваші цінності, ви зрозумієте, чи однаково ви сприймаєте правила гри у бізнесі. Якщо ви поділяєте погляди на бізнес-процеси, фінанси, функціонал, ДНК вашого бізнесу, то в такого партнерства є майбутнє. Ваші особисті цінності не мають бути ідентичними, але повинні бути схожими, тоді ви зможете віднайти спільне бачення цінностей вашої компанії.



МЕТРИКИ ДЛЯ ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІДЕЇ

Вимірювання соціального впливу —

це обчислення величини впливу, який створює ваша організація в світі. Соціальний вплив вашого бізнесу потрібно планувати: ставити перед собою глобальні цілі та регулярно вимірювати їх досягнення.

Мета вимірювання впливу — контроль процесу створення соціального ефекту для його постійної максимізації та оптимізації ресурсів для його досягнення, виявлення сильних та слабких сторін бізнесу.

Чому важливо вимірювати соціальний вплив і як він може допомогти розвитку організації?

1. Дослідження та вимірювання соціального впливу дозволить продемонструвати важливість вашої діяльності, розробити план покращення на майбутнє. Конкретні приклади та результати досліджень, які підтвердять, що ви дійсно боретесь з певною проблемою й отримуєте позитивні результати — важливий показник для всіх зацікавлених сторін: як для ваших наявних та потенційних клієнтів, так і для інвесторів та інших фінансово зацікавлених осіб чи організацій.
2. Соціальний вплив — це показник, який допоможе виміряти наслідки, а не просто миттєві результати. Результат лише говорить про те, що відбулася певна діяльність, тоді як наслідок — показник змін. Наприклад, виготовлення та розповсюдження сотні москітних сіток (кількісний результат діяльності бізнесу) не обов'язково свідчатиме про зменшення кількості випадків захворювання на малярію (показник успішності та реального соціального впливу — наслідок).
3. Соціальна рентабельність інвестицій (Social Return On Investment — SROI) допоможе порахувати фінансову цінність екологічних та соціальних результатів. Встановивши фінансовий еквівалент для таких наслідків, як, наприклад, «Підвищення рівня освіченості», до впливу вашої організації можна врахувати грошовий показник. Так у звітності або внутрішньому аналізі результатів роботи ваша організація може продемонструвати прибуток, який вона отримує від інвестицій (наприклад, кожна витрачена 1 гривня приносить 5 гривень суспільної цінності).

ЯК НА ПРАКТИЦІ ВИМІРЮЮТЬ СОЦІАЛЬНИЙ ВПЛИВ?

Вимірювання соціального впливу найчастіше починають з формулювання всіх змін, які ваша організація створює чи планує створювати. На основі цих узагальнень розробляється так звана «**теорія змін**». Це наочний спосіб, що допоможе розповісти історію того, де ви берете ресурси, як ви їх використовуєте в роботі і які важливі зміни ви створюєте для людей або планети. Розробка власної теорії змін допоможе визначитися із найважливішими метриками, які демонструватимуть ваш вплив, і які вам варто в подальшому вимірювати і детально вивчати.

ПРИКЛАДИ МЕТРИК:

Індикатори для outputs — усе, чим можемо виміряти операційну діяльність та її миттєві наслідки:

- кількість учасників/експертів;
- кількість навчальних годин;
- обсяг наданої допомоги

Індикатори для outcomes — усе, чим можемо виміряти прогрес внаслідок наших активностей:

- кількість осіб, що працевлаштувались;
- озеленення +20% території;
- кількість створених бізнесів та робочих місць;
- кількість вигодоотримувачів, які позбулись наркотичної чи алкогольної залежності

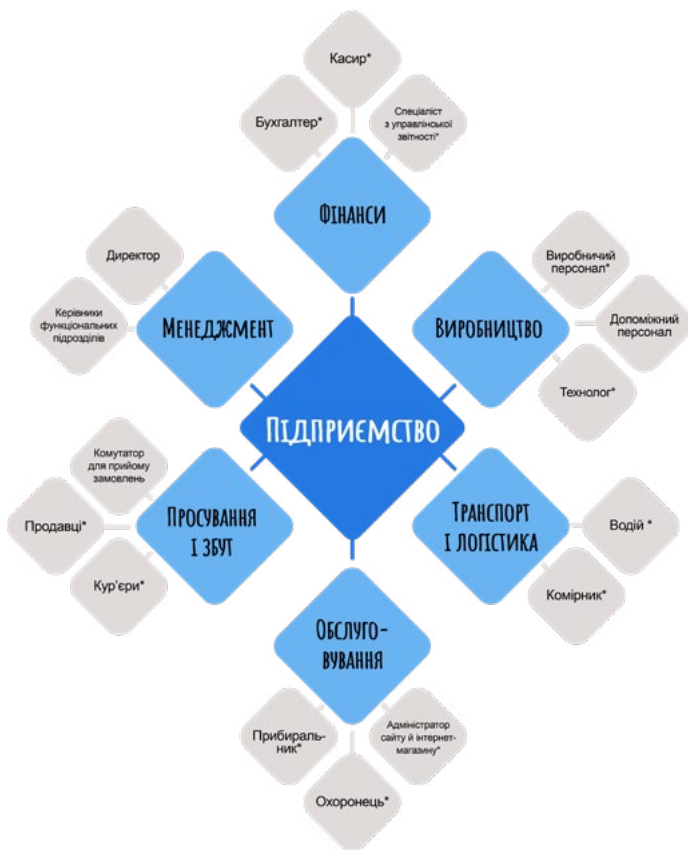
Індикатори для social impact — усе, чим ми можемо виміряти якісні й кількісні покращення в соціумі:

- % зниження рівня безробіття/бідності/ іншої соціальної проблеми;
- системні зміни;
- покращення якості життя конкретної соціальної групи чи регіону (на основі різних показників)

SWOT-АНАЛІЗ

Назбирайте якомога більше попередніх ідей створення соціального підприємства. Їх потрібно ранжувати, а потім вибрати 3–5 найбільших перспективних. Найпростішим і найпопулярнішим інструментом оцінки перспективності ідей є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз — метод стратегічного планування, який дає змогу оцінити слабкі та сильні сторони організації, можливості й загрози з боку зовнішнього середовища. S (Strengths, сильні сторони) та W (Weaknesses, слабкі сторони) належать до самого соціального підприємства, O (Opportunities, можливості) та T (Threats, загрози) — до зовнішнього середовища. Результат ситуаційного аналізу дає змогу зрозуміти, чи володіє компанія внутрішніми силами й ресурсами, щоби реалізувати наявні можливості й протидіяти загрозам.



SWOT-АНАЛІЗ: СИЛЬНІ СТОРОНИ

ПРИКЛАД СИЛЬНИХ СТОРІН:

- Можливість повністю вирішити (помітно пом'якшити) соціальну проблему у вибраному регіоні за _ років
- Новизна та інноваційність ідеї
- Висока потенційна значимість продукту для клієнта
- Наявність ресурсів для реалізації проекту
- Можливість залучення зацікавлених сторін до розроблення і реалізації проекту
- Особиста соціальна мережа підприємця, здатна допомогти в реалізації проекту



SWOT-АНАЛІЗ: СЛАБКІ СТОРОНИ

ПРИКЛАД СЛАБКИХ СТОРІН:

- Відсутність необхідних навичок і досвіду підприємницької діяльності
- Відсутність власних приміщень
- Брак власних коштів для реалізації проєкту
- Відсутність висококваліфікованої мотивованої команди



SWOT-АНАЛІЗ: ЗАГРОЗИ

ПРИКЛАД ЗАГРОЗ:

- Високий ступінь бюрократизації процесів погодження в різних інстанціях
- Відсутність даних про потенційний попит на продукт
- Погіршення загальної економічної та соціальної ситуації в регіоні роботи



SWOT-АНАЛІЗ: МОЖЛИВОСТІ

ПРИКЛАД МОЖЛИВОСТЕЙ:

- Можливість залучення волонтерів
- Відсутність конкуренції в цьому сегменті
- Можливість залучення безвідсоткового фінансування



АЛГОРИТМ ДІЙ ПРИ ВИБОРІ ІДЕЇ

СОЦІАЛЬНА ПРОБЛЕМА



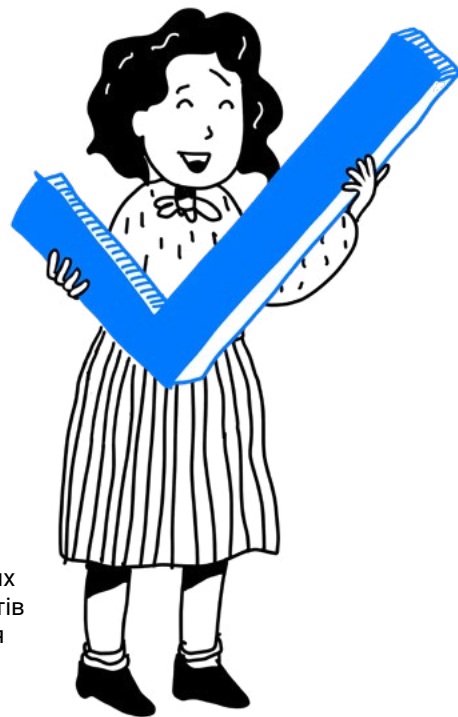
ПРИКЛАД ВДАЛОГО ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Grameen Bank — мікрофінансова організація та банк розвитку суспільства, який надає невеликі кредити бідним, не вимагаючи гарантій. Назву можна перекласти як «сільський банк». Діяльність установи розпочалася в 1976 році з дослідницького проекту професора Університету Читтагонга Мухаммада Юнуса зі створення системи забезпечення банківськими послугами найбідніших верств населення Бангладеш. У 1983 році Grameen Bank зареєстрували як незалежний банк. У 2006 році банк і його засновник за свою діяльність із кредитування бідного сільського населення країни став лауреатом Нобелівської премії миру.

Принцип діяльності банку — система солідарного кредитування, відповідно до якої позичальники утворюють групу з п'яти людей. Група обирає лідера, який розробляє план дій з вкладення кредитних коштів. Члени групи не є співпозичальниками і не несуть відповідальності за неповернення кредиту будь-яким членом групи. Проте, як показала практика, позичальники докладають зусиль, аби інші члени групи повернули кредит. Між позичальником і банком не укладаються договори, угода базується на взаємній довірі.

Особливістю діяльності банку є необхідність прийняття клієнтами 16-ти рішень. Це не зобов'язаннями перед банком, а обіцянки підвищення якості власного життя позичальниками, наприклад, зобов'язання пити воду тільки з пляшок або кип'ячену, зобов'язання забезпечити своїх дітей освітою.

Частка повернутих кредитів становить близько 98%. Водночас частка кредитів, повернутих з порушенням кінцевого терміну, часом складає до 20%. Абсолютна більшість (97%) клієнтів банку — жінки. Один із найістотніших позитивних наслідків діяльності банку — скорочення (в два рази) випадків домашнього насильства над жінками, які отримали кредит.



ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

**джерела подані мовою оригіналу*

1. D. Bornstein, S. Davis. Social Entrepreneurship: What everyone needs to know. 2010
2. A. C. Brooks. Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation. 2008
3. B. Casselman. Anadarko blames BP for the rig disaster. Wall Street Journal. 2010
4. A. H. Cho. Politics, values and social entrepreneurship: A critical appraisal. 2006
5. M. Corkery. Deal journal /breaking insight from WSJ.com. Wall Street Journal. 2010
6. J. G. Dees The meaning of «social entrepreneurship». 1998. Режим доступу: http://www.caseatduke.org.document/dees_sedef.pdf
7. E-180. Best social entrepreneurship news websites. 2009. Режим доступу: <http://www.e-180.com>
8. Elkington, J. Hartigan, P., Schwab, K.. The power of unreasonable people: How Social Entrepreneurs create markets that change the World. 2008
9. M. Yunus. A World of Three Zeros: The New Economics of Zero Poverty, Zero Unemployment, and Zero Net Carbon Emissions. 2017



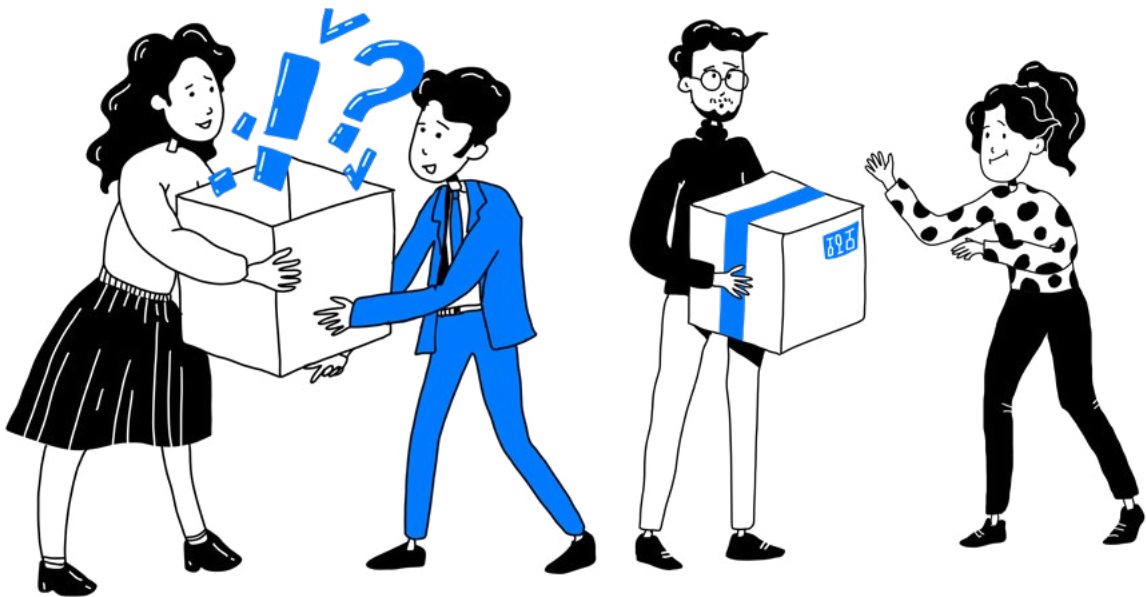
4

АНАЛІЗ РИНКУ



АНАЛІЗ РИНКУ

Аби розробити справді потрібний продукт, зустрічайтеся з людьми, для яких ви працюєте, діліться з ними ідеями та обговорюйте їх, уважно прислухайтесь до думок і побажань ваших потенційних клієнтів.



ВИЗНАЧЕННЯ МЕЖ РИНКУ

Перший важливий крок для аналізу — визначення меж ринку, на якому прагне працювати бізнес за такими критеріями:

- **Географія** (наприклад: місто чи область, вся Україна, Європа)
- **Технологія** (зазвичай визначена технологічним процесом виробництва; наприклад: роздрібний продаж для магазину)
- **Потреби**, які ви плануєте задовольняти (наприклад: можливість читати для дітей з вадами зору, якщо виготовляєте книги шрифтом Брайля)
- **Групи споживачів** (ви плануєте працювати з кінцевими споживачами, державними установами чи з бізнесом)

Для соціального бізнесу додається ще одна складова:

- **Соціальний ефект** (яку соціальну проблему ви будете вирішувати, якого ефекту досягати, наприклад: освітлення сільських вулиць — це безпека та якість життя).

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ

Ступінь успішності, з яким підприємство може реалізувати на ринку ті чи інші задуми, значною мірою залежить і від зусиль, яких докладатимуть конкуренти. З цією метою компанія повинна ретельно провести порівняльний аналіз своїх ресурсів та можливостей з ресурсами та можливостями конкурентів. Аналіз повинен охоплювати всі сфери діяльності компанії і проводитись не лише співробітниками відділу маркетингу. До цієї роботи доцільно залучити інших членів команди.

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНЦІЮ В ГАЛУЗІ ЗА МОДЕЛЛЮ МАЙКЛА ПОРТЕРА (АБО «МОДЕЛЬ 5-ТИ СИЛ»)

Поява продуктів-замінників

Працюючи над розробкою власних продуктів чи послуг, необхідно дослідити наявність продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшуватися внаслідок різних обставин на ринку. Для цього, аналізуючи ринок, слід врахувати:

- Схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників (Що купують? Які є альтернативи на даний момент? Що є причиною вибору тих чи інших продуктів?)
- Порівняння ціни та якості продуктів-замінників
- Вартість перемикавання на продукт-замінник для споживача

Поява нових гравців

Ринок дуже динамічний, на ньому часто з'являються численні нові проєкти, а це істотно впливає на прибуток інших гравців. Якщо бізнес не реагує на появу нових компаній та способи покращення їхніх продуктів чи послуг, тоді він ризикує припинити бути цікавим для споживачів, які обиратимуть найкраще серед наявного. Саме тому слід постійно моніторити ситуацію на ринку, на якому ви працюєте. Для цього можна аналізувати наступні показники:

- Наявність вхідних бар'єрів (чи потрібно отримати ліцензії, патенти, особливості авторських прав тощо)
- Необхідність витрат на диференціацію продукту
- Стартові витрати для нових гравців (чого нам чи іншим гравцям коштуватиме захід на ринок)
- Переваги в собівартості (за можливості, можна дізнатись вартість виробництва чи надання послуг у конкурентів)
- Очікувані відповідні дії інших гравців
- Реакція уряду та/або інших регуляторів ринку

Ринкова влада постачальників

Постачальники сировини, компонентів, інших ресурсів та послуг можуть впливати на діяльність конкретної компанії. Постачальники можуть відмовитися працювати з компанією або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси. Саме тому при дослідженні ринку не слід обмежуватись аналізом конкурентів, але й аналізом постачальників. Для цього аналізуємо наступне:

- Наявність альтернативних постачальників
- Порівняння концентрації постачальників і концентрації компаній
- Порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни продукту компанії

Ринкова влада споживачів

Тут йдеться про здатність споживачів впливати на компанію, а також про реакцію чутливості споживача на зміну ціни чи інших обставин. Для цього нам слід знати:

- Орієнтовну кількість споживачів
- Доступність інформації для споживачів
- Доступність існуючих продуктів-замінників
- Цінову чутливість споживачів
- Переваги продуктів компанії (унікальність)

Рівень конкурентної боротьби

Для більшості сфер це визначальний чинник, що впливає на рівень конкуренції в галузі. Іноді гравці конкурують агресивно, іноді відбувається нецінова конкуренція в інноваціях, маркетингу, бізнес-моделях і т. д. Тому необхідно дослідити наступне:

- Кількість конкурентів на ринку
- Рівень зростання ринку
- Відмінні риси конкурентів
- Рівень витрат конкурентів на рекламу

КАБІНЕТНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

КАБІНЕТНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ (DESK RESEARCH) —

це один з видів маркетингових досліджень, який передбачає збір і аналіз вторинної (попередньої) інформації про ринок з відкритих джерел. Вторинна інформація — дані, зібрані раніше для будь-яких цілей.

Desk Research може бути самостійним дослідженням, але частіше застосовується в якості попереднього етапу в поєднанні з іншими методами отримання маркетингової інформації: глибинними інтерв'ю, якісними та кількісними дослідженнями та іншими мікс-методами.



ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ КАБІНЕТНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ:

- Дані державної статистики
- Дані торгових і промислових асоціацій, палат, галузевих спілок, громадських організацій, а також видання університетів і некомерційних дослідницьких організацій
- Державні закони та підзаконні акти
- Звіти державних служб і органів влади (програми розвитку, інвестиційні паспорти, пояснювальні записки і т.д.)
- Звіти дослідних та інформаційних агентств
- Публікації галузевих і бізнесових ЗМІ
- Сайти конкурентів, партнерів, основних гравців ринку
- Соціальні мережі, форуми, блоги
- Внутрішня документація компанії

Важливо при використанні тих чи інших джерел інформації переконатися в їхній достовірності, актуальності та надійності, уважно ставитися до опису методології збору та систематизації даних. Пам'ятайте, що дані, одержані цим методом, необхідно перевіряти за допомогою інших досліджень або джерел даних.

ЯКІСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Після аналізу всього ланцюга створення цінності вам потрібно провести якісне дослідження свого кінцевого клієнта (бажано всього ланцюга, всіх сегментів цільової аудиторії), щоб зрозуміти, чого вони хочуть і які болі, завдання вони хочуть вирішити. При цьому клієнт — це людина, а не бізнес.

Якісні маркетингові дослідження — збір та аналіз розгорнутої інформації про купівельну поведінку споживачів. Якісні дослідження мають нестандартизований пошуковий характер, ґрунтуються на розумінні, поясненні та інтерпретації побаченого і почутого. Найпопулярніші методи якісних досліджень — глибокі інтерв'ю та фокус-групи. За допомогою якісних маркетингових досліджень можна детально вивчити мотиви, думки, погляди споживачів щодо придбання тих чи інших товарів, зрозуміти їхню поведінку, установки під час купівлі, дізнатися про цінності та уявлення, очікування від куплених товарів та ін.

Результати якісних досліджень містять думки, міркування, описи, асоціації, обґрунтування, аргументи, а також припущення, ідеї, пропозиції потенційних чи наявних клієнтів



КІЛЬКІСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кількісне дослідження — метод дослідження, призначений для збору інформації та представлення її в кількісній формі з використанням статистичного аналізу.

Проведення кількісних досліджень дає змогу отримати конкретні числові дані стосовно проблеми, яку досліджують. Вони ґрунтуються на використанні чітких математичних, статистичних методів і моделей. Їхньою метою є отримання інформації в числовій формі з використанням різних методів статистичного аналізу.

Кількісні дослідження є основним методом отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень, коли гіпотези щодо споживчої поведінки вже сформовані. Вони спрямовані на отримання вираженої кількісно інформації (числових даних) від великої кількості респондентів, а результати таких досліджень можна поширювати на всіх споживачів.



ПОРТРЕТ КЛІЄНТА

ПОРТРЕТ КЛІЄНТА (ЦА) –

це збірний образ покупця, що складається з демографічних, соціальних, поведінкових факторів та інших характеристик. Чим точніший портрет вашої цільової аудиторії, тим ефективнішими будуть маркетингові заходи. Коли він знадобиться:

- під час планування комерційних проєктів
- під час розробки сайту
- для розвитку груп в соціальних мережах, ведення блогу, створення каналу на YouTube
- для медіапланування та налаштувань таргетованої реклами (визначення найбільш ефективних каналів комунікації і вибору формату рекламних кампаній)
- під час розробки дизайну продукції і оформлення пакування
- для проведення ефективних PR-акцій
- для освоєння нових ринків і розширення клієнтської бази



JOBS TO BE DONE

JOBS TO BE DONE (JTBD) —

це теорія про поведінку користувачів, яка допомагає зрозуміти, як і чому люди приймають рішення про покупку. JTBD також є дослідженням, за допомогою якого ми можемо робити прогнози про те, який продукт матиме попит на ринку, а який — ні.

Чарльз Ревсон, засновник компанії Revlon, відмінно описав концепцію JTBD однією фразою:

“НА ЗАВОДІ МИ ВИРОБЛЯЄМО КОСМЕТИКУ. В АПТЕЦІ МИ ПРОДАЄМО НАДІЮ.”

Цими словами він показує відмінність між тим, **що** клієнти купують і **навіщо** вони це купують. Сенса теорії JTBD в тому, що люди не купують продукти, а “наймають” їх для виконання певних завдань. Якщо продукт впорається добре, наступного разу людина “найме” його знову. Якщо погано — “звільнить” його і знайде альтернативу. Наприклад, людина не купує сверло, вона купує дірку у стіні.

Теорія JTBD передбачає, що глобальна мета кожної людини — стати краще, і продукт повинен допомогти в цьому.

У JTBD Є ТРИ ВЛАСТИВОСТІ:

- **Проблема, а не дія** (не викликати таксі, а дістатися до аеропорту)
- **Попереднє рішення цієї проблеми** (можна дістатися до аеропорту на автобусі, велосипеді, пішки)
- **Фактор поліпшення життя людини, коли вона подолає перешкоду у вигляді цієї проблеми** (поїздка на таксі заощадить час і додасть комфорту)

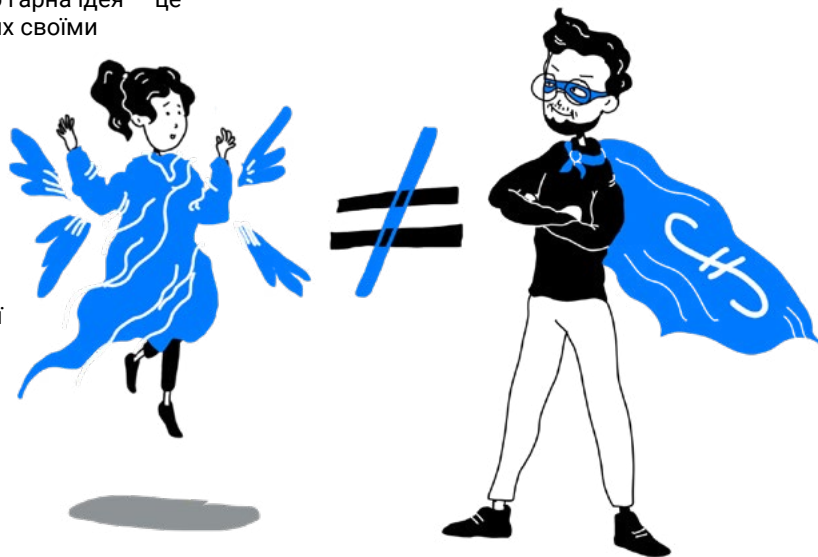
Компанії намагаються побудувати портрет своїх клієнтів. Вони враховують їхні стать, вік, рівень доходу, переваги та інтереси. Вони виявляють загальну поведінку у різних груп людей і адаптують під них свою пропозицію. При формуванні портрета, компанії фокусуються на моменті споживання продукту; JTBD, в свою чергу, визначає, коли і в яких умовах у клієнта з'явилася перша думка про покупку продукту. Те, що компаніям дійсно потрібно знати, — це **результат**, який клієнт намагається отримати в поточних умовах.

Клієнти, які купують один і той же продукт, мають більше спільного не на рівні демографічних властивостей, а на рівні контексту, в якому вони опинилися. Тому має більший сенс складати не портрети клієнтів, а опис контекстів, у яких у клієнтів виникає потреба в даному продукті.

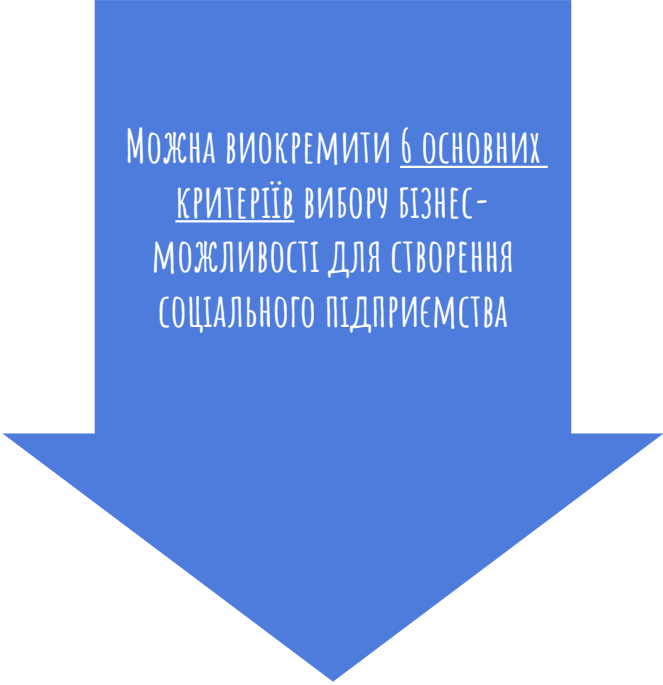
Наприклад, мережа фастфудів поставила задачу: продавати більше молочних коктейлів. Замість того, щоб складати портрет покупця і придумувати, де взяти більше покупців з таким портретом, дослідники поспілкувалися з тими, хто здійснював покупку коктейлю. Вони дізнавалися, чому ті купують коктейль, як їм спадає на думку здійснити цю покупку і що вони планують робити далі — для якої задачі вони його “наймають”. З'ясувалося, що більшість людей купували коктейль перед довгою поїздкою в машині, щоб зайняти себе чимось в дорозі. Їм подобався густий коктейль, який можна пити довго. Знаючи цей контекст, компанія зрозуміла, що цінують покупці в її продукті, і змогла краще доносити переваги своєї пропозиції.

ХОРОША ІДЕЯ ≠ ХОРОША БІЗНЕС-МОЖЛИВІСТЬ

Як оцінити, яка із цих ідей є найбільш перспективною бізнес-можливістю тут і зараз, у конкретних ринкових умовах? Досвід показує, що гарна ідея — це геть не завжди гарна бізнес-можливість. Багато захоплених своїми ідеями людей недооцінюють труднощі, пов'язані з адаптацією ідеї та її реалізацією в ринковій ситуації. Щоб стати гарною бізнес-можливістю, продукт має відповідати реальним потребам клієнтів за функціональністю, якістю, терміном корисного використання та ціною. Бізнес-можливість залежить від здібності виробника та продавця переконати споживачів (ринок) у корисності та вигідності товару або послуги. Зрештою саме ринок визначає, чи є в ідеї потенціал стати бізнес-можливістю. Таким чином, бізнес-можливість — це можливість успішної реалізації ідеї в конкретних ринкових умовах. Соціальне підприємство, як і комерційне, має задовольняти конкретні соціальні потреби й бути конкурентноздатним за ціною та якістю своїх товарів і послуг.



КРИТЕРІЇ ДЛЯ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ



Можна виокремити 6 основних
критеріїв вибору бізнес-
можливості для створення
соціального підприємства

КРИТЕРІЙ №1. СОЦІАЛЬНИЙ ВПЛИВ

Соціальний вплив підприємства — вирішення соціальної проблеми, визнаної суспільством, якою недостатньо займається держава, бізнес або громадські організації. Соціальне підприємство повинно мати прямий соціальний ефект: або спрямовує прибуток на громадську організацію, яка успішно працює, або напряду вирішує серйозну соціальну проблему.

Соціальний вплив — ключовий фактор оцінювання альтернативних ідей. Соціальне підприємство має бути орієнтоване на результат, фокусуватися на досягненні результатів і забезпеченні впливу, а не на реалізованих діях і використаних ресурсах.

Тобто таке управління передбачає зміщення фокусу з ресурсів (Inputs), дій (Activities) і процедур на продукти (Outputs), результати (Outcomes), впливи (Impact) та потреби в стійких вигодах, результатах діяльності компанії.

ПОМИЛКИ, ЯКИХ ПРИПУСКАЮТЬСЯ У ВИМІРЮВАННІ СОЦІАЛЬНОГО ВПЛИВУ:

- Фокус виключно на миттєвих результатах — outputs;
- Ототожнення outcomes та impact: outcomes — зміни й результати як наслідок вашої діяльності, impact — порівняння внеску інших гравців на ринку та вашого унікального вкладу; також враховуються інші фактори, які позитивно чи негативно впливають на проблему, яку ви вирішуєте.



КРИТЕРІЙ №2. ЧАС

Щоби бізнес-можливість була успішно реалізованою, потрібно чітко визначити терміни, у межах яких ця потреба буде актуальною для ринку. Бізнес-можливості виникають у режимі реального часу. Для успішної реалізації бізнес-можливості її часове вікно має бути відчиненим досить довго.

ЧАС — УНІКАЛЬНИЙ РЕСУРС. НА ВІДМІНУ ВІД ІНШИХ
РЕСУРСІВ, ЙОГО НЕМОЖЛИВО:

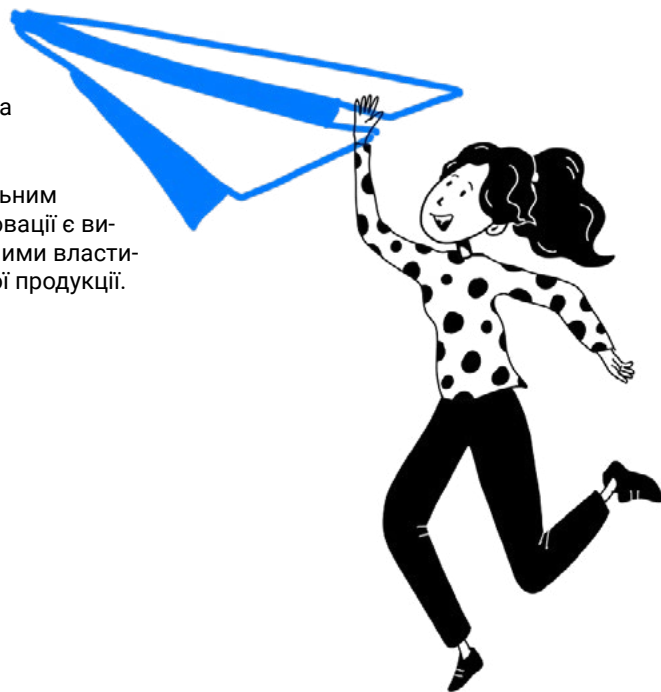
- купувати
- зберігати
- накопичити
- замінити чимось іншим
- передати, продати
- примножити
- збільшити обсяг



КРИТЕРІЙ №3. ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

Інновація — це нововведення, що забезпечує підвищення ефективності процесів і (або) поліпшення якості продукції, яких потребує ринок. Новостворене підприємство має запропонувати продукти з кращими показниками, аніж ті, що вже є на ринку.

Для свого впровадження інновація повинна відповідати актуальним соціально-економічним і культурним потребам. Прикладом інновації є виведення на ринок продукції (товарів і послуг) з новими споживчими властивостями або підвищення ефективності виробництва тієї чи іншої продукції.



КРИТЕРІЙ №4. ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

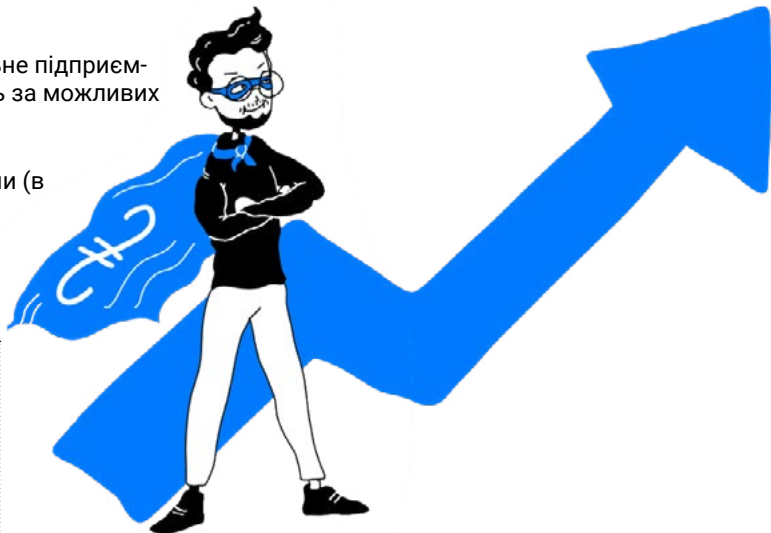
Економічна складова діяльності підприємства: соціальне підприємство має бути прибутковим і мати потенціал, щоб навіть за можливих помилок гарантувати свою фінансову стійкість.

Прибуток — позитивна різниця між сумарними доходами (в які входить виторг від реалізації товарів і послуг, отримані штрафи й компенсації, процентні доходи тощо) і витратами на виробництво або придбання, зберігання, транспортування, збут цих товарів і послуг.

ПРИБУТОК = ДОХОДИ - ВИТРАТИ

(у грошовому вираженні).

Якщо РЕЗУЛЬТАТ НЕГАТИВНИЙ,
ЙОГО НАЗИВАЮТЬ ЗБИТКОМ.



КРИТЕРІЙ №5. КОМПЕТЕНЦІЇ

Компетенції: підприємець повинен мати необхідні навички й досвід, а також доступ до важливих ресурсів, необхідних для реалізації плану.

ПЕРЕЛІЧУВАТИ ВСІ КОМПЕТЕНЦІЇ МОЖНА ДОСИТЬ ДОВГО, ТОМУ МИ
ВИБРАЛИ ОСНОВНІ, ЯКІ НЕОБХІДНІ ЗАСНОВНИКАМ СТАРТАПІВ
ТА ЧЛЕНАМ ЇХНІХ КОМАНД:

- *Лідерство* — вміння вести за собою команду, керувати нею та мотивувати її учасників
- *Комунікація* — здатність знаходити спільну мову з різними типами людей у різних ситуаціях
- *Командна робота* — здатність влитися в команду, працювати разом і допомагати іншим учасникам
- *Клієнтоорієнтованість* — вміння стати на бік клієнта і підтримувати з ним міцний зв'язок у будь-яких ситуаціях
- *Problem solving* — вміння розв'язувати проблеми та знаходити вихід зі складних ситуацій
- *Орієнтованість на результат* — здатність працювати не заради процесу, а заради результату



КРИТЕРІЙ №6. КАПІТАЛ

Багато підприємств зазнають поразки через брак капіталу. Достатність стартового й обігового капіталу є важливим фактором успішної реалізації бізнес-можливості.

Стартовий капітал — це грошові або будь-які інші матеріальні ресурси, вкладені в справу на початковому етапі. Стартовий капітал включає поточні витрати на початковій стадії розвитку виробництва. Компанія повинна володіти певними ресурсами для того, щоб почати свою діяльність. Стартовий капітал є видом інвестицій, які були задіяні ще до моменту, коли підприємство почало приносити прибуток.

Обіговий капітал — це частина активів підприємства (поточні активи), яка включає:

- *Обігові кошти*
- *Короткострокові фінансові вкладення*

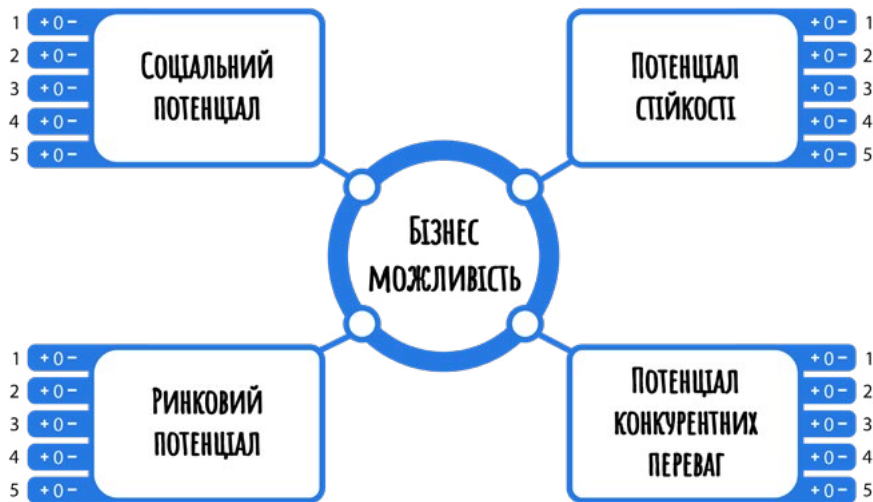


МЕТОДИКА ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ

Збалансовану модель оцінювання бізнес-можливостей створили Дж. Кікал та Т. Лайонс. Вони запропонували оцінювати кожну бізнес-можливість за 4 блоками критеріїв:

- СОЦІАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ
- РИНКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ
- ПОТЕНЦІАЛ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
- ПОТЕНЦІАЛ СТІЙКОСТІ

Усередині блоків автори виокремили по 5 критеріїв, за якими можна охарактеризувати бізнес-можливість, використовуючи шкалу "Сильна — середня — слабка"



МЕТОДИКА ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ:

СОЦІАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

КРИТЕРІЙ	СИЛЬНА МОЖЛИВІСТЬ	СЛАБКА МОЖЛИВІСТЬ
Соціальні потреби	Продукт або послуга призначені безпосередньо для задоволення наявної соціальної потреби	Товар або послуга опосередковано задовольняють соціальні потреби
Відповідність місії	Продукт або послуга відповідають соціальній місії підприємства	Продукт або послуга мають опосередкований зв'язок або не пов'язані з місією підприємства
Досяжний соціальний вплив	Продукт або послуга можуть задовольняти виявлену соціальну потребу і досягати тим самим вимірного соціального впливу	Продукт або послуга лише дещо задовольняють виявлену соціальну потребу
Соціальна ефективність інвестицій	Високе значення показника відношення соціального впливу до витрат на його досягнення	Низька передбачувана ефективність інвестицій
Підтримання місцевої громади	Продукт або послуга позитивно сприймаються місцевою громадою	Продукт або послуга негативно сприймаються місцевою громадою

МЕТОДИКА ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ: ПОТЕНЦІАЛ СТІЙКОСТІ

КРИТЕРІЙ	СИЛЬНА МОЖЛИВІСТЬ	СЛАБКА МОЖЛИВІСТЬ
Забезпеченість ресурсами	Наявність матеріальних ресурсів для старту і роботи СП	Брак матеріальних засобів для старту і роботи СП
Можливості підприємства	Персонал і керівництво володіють необхідними компетенціями для старту і роботи СП	Брак компетенцій у співробітників або керівництва СП
Достатність інвестицій	Інвестори зацікавлені в проєкті й готові інвестувати кошти, яких досить для старту й роботи проєкту	Потенційних інвестицій недостатньо для старту і роботи проєкту
Здатність генерувати стабільний прибуток	Висока потенційна здатність генерувати стійкий прибуток	Низька ймовірність прибутковості СП
Наявність стійкого високого потенційного попиту	Високий і стабільний потенційний попит на продукти або послуги СП	Низький або нестабільний потенційний попит на продукти або послуги СП

МЕТОДИКА ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ:

ПОТЕНЦІАЛ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

КРИТЕРІЙ	СИЛЬНА МОЖЛИВІСТЬ	СЛАБКА МОЖЛИВІСТЬ
Вхідні бар'єри	Багато серйозних бар'єрів для входу на ринок	Несуттєві або відсутні бар'єри для приходу нових гравців
Перспективні партнерства чи альянси	Багато потенційних партнерів	Мало потенційних партнерів
Контроль над витратами	Сильний контроль	Слабкий або відсутній
Привабливість місії	Ідея зрозуміла, викликає симпатію і може залучити прихильників	Місія не викликає розуміння, симпатії і не привертає прихильників
Управлінська команда	Сильна команда, повний набір необхідних компетенцій	Слабка команда, брак ключових компетенцій



МЕТОДИКА ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ:

РИНКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ

КРИТЕРІЙ	СИЛЬНА МОЖЛИВІСТЬ	СЛАБКА МОЖЛИВІСТЬ
Є незадоволений попит	Клієнти висловлюють зацікавленість і потребу в товарі чи послугі СП	Клієнти байдужі до появи товару або послуги
Часове вікно	Досить часу для реалізації можливості	Недостатньо часу для реалізації проєкту
Інтерес інвесторів	Наявність зацікавленого приватного, державного чи благодійного інвестора	Відсутність інтересу до проєкту з боку інвесторів
Розмір ринку	Великий	Невеликий
Досяжна частка ринку для проєкту	Відкритий ринок із невеликою або відсутньою конкуренцією	Ринок з сильною конкуренцією; закритий ринок із кількома сильними гравцями



ПРИКЛАД

Приклад оцінювання конкретної соціальної бізнес-можливості на основі методики Дж. Кікала та Т. Тайсона — що більше критеріїв, за якими бізнес-можливість отримає найвищу оцінку, то більш привабливим буде проєкт.

	+	0	-
СОЦІАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ	2	2	1
Соціальні потреби		+	
Відповідність місії	+		
Досяжний соціальний вплив	+		
Соціальна ефективність інвестицій		+	
Підтримка місцевої громади			+

	+	0	-
ПОТЕНЦІАЛ СТІЙКОСТІ	3	1	1
Забезпеченість (матеріальними) ресурсами	+		
Можливості підприємства		+	
Достатність інвестицій			+
Здатність генерувати стабільний прибуток	+		
Наявність стійкого високого потенційного попиту	+		

	+	0	-
ПОТЕНЦІАЛ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	2	2	1
Вхідні бар'єри			+
Перспективні партнерства чи альянси		+	
Контроль над витратами	+		
Привабливість місії	+		
Управлінська команда		+	

	+	0	-
РИНКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ	3	1	1
Є незадоволений попит	+		
Часове вікно		+	
Інтерес інвесторів			+
Розмір ринку	+		
Досяжна частка ринку для проєкту	+		

ХТО ТАКІ СТЕЙКХОЛДЕРИ?

СТЕЙКХОЛДЕРИ, ЧИ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ —

фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес до діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність.

Зацікавлені сторони можуть бути зовнішніми та внутрішніми. До зовнішніх зацікавлених сторін належать клієнти, кредитори, донори та потенційні донори, постачальники, представники органів державної та місцевої влади, громадські організації, засоби масової інформації, а серед внутрішніх зацікавлених сторін виділяють власників бізнесів, вище керівництво, робітників.

Зацікавлені сторони можуть бути як позитивними — підтримують діяльність, так і негативними — чинять опір діяльності або мають вигоду з атак на бізнес. Як приклад негативної зацікавленої сторони відносно фінансової установи (банку) можна навести грабіжника.

Найбільший вплив мають зацікавлені сторони. Їхній вплив істотний та узаконений, вони потребують вирішення питань в найкоротші терміни. Так, слід укласти для свого стартапу "карту стейкхолдерів", виокремити в ній найвпливовіших та зацікавлених, тоді стане зрозуміло, якій із зацікавлених сторін необхідно приділити більше уваги, а якій — менше.

ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ:

- Інформування (тримати у курсі новин)
- Консультація (прислухатися до них та забезпечувати зворотний зв'язок)
- Залучення (враховувати їхні інтереси)
- Співпраця (користуватися порадами та рекомендаціями)
- Надання повноважень (залучати до проведення заходів компанії)

КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ



Як заповнити карту стейкхолдерів

Кожного стейкхолдера помістіть у відповідні сегменти згідно з рівнем зацікавленості стейкхолдера у стартапі та його впливом на розвиток бізнесу. Це допоможе зрозуміти, хто важливий, хто складний чи потенційно цікавий.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

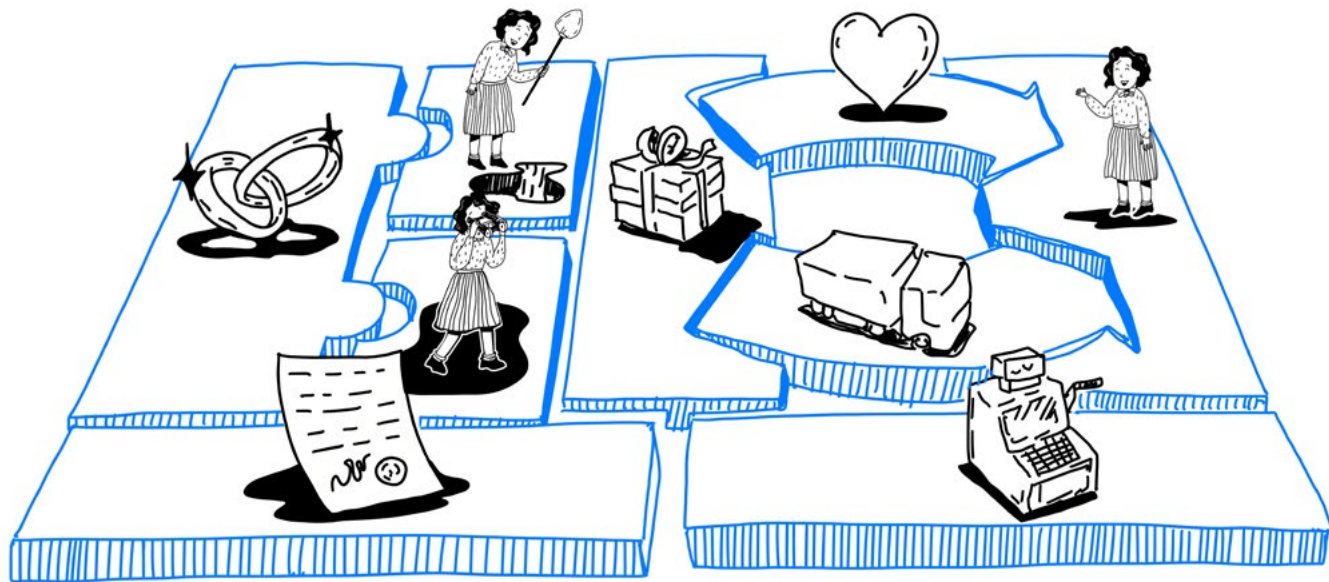
**джерела подані мовою оригіналу*

1. Ф. Котлер. Основи маркетингу. 2020
2. С. М. Ілляшенко, М. Ю. Баскакова. Маркетингові дослідження, 2006.
3. Д. Канеман. Мислення швидке й повільне. 2011
4. Г. Беквіт. Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг. 2014
5. Р. Фитцпатрик. Спроси маму. Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? 2017
6. С. Н. Анисеев. Методика разработки плана маркетинга: практическое руководство. 1996.
7. К. Л. Бове. Поведение потребителя и сегментирование рынка. 2001.
8. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2000.
9. Дж. Траут. Диференційоюся або помри. 2019



5

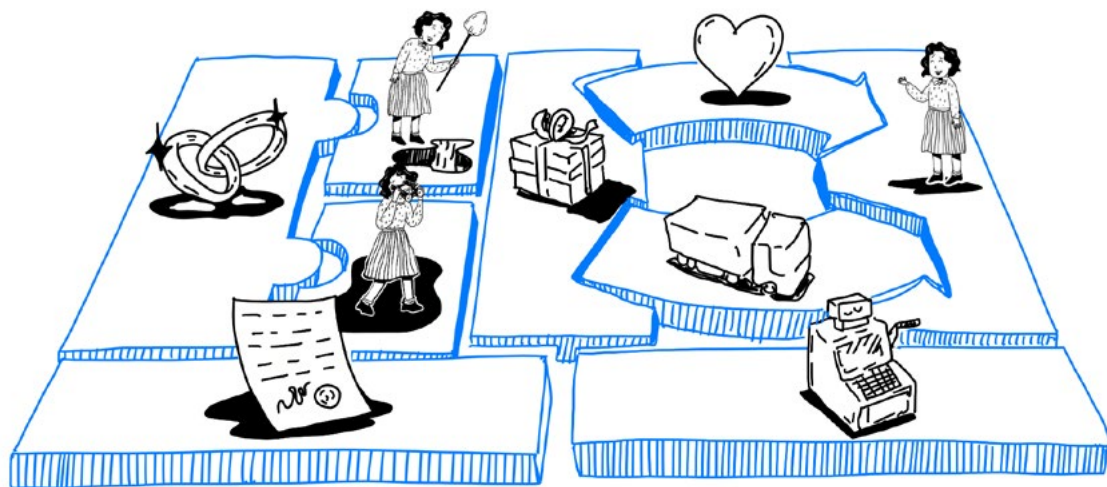
СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА MVP



КАНВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ –

інструмент стратегічного управління. Її використовують для опису й аналізу бізнес-моделей компаній нових і тих, які давно існують.

Канва має вигляд таблиці, займає одну сторінку та описує всі бізнес-процеси компанії: пропозицію, інфраструктуру, споживачів та фінанси. Автори цього інструменту – Александр Остервальдер та Ів Піньє.



1 БЛОК. СЕГМЕНТИ СПОЖИВАЧІВ.

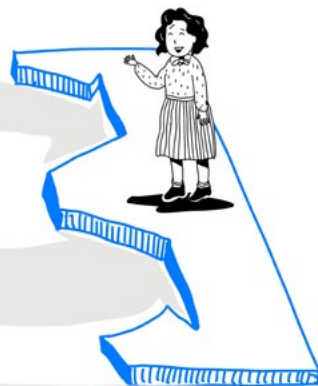
Для кого ви працюєте? Які споживачі для вас найважливіші?

Опишіть свого споживача: вік, стать, місце проживання, достаток, психологічні особливості, конкретна проблема (наприклад, якщо працюєте з ветеранами АТО, проблемою може бути втрата кінцівок чи втрата житла).

У цій колонці зазначте **основні сегменти** ваших споживачів.

ХТО ВСІ ЦІ ЛЮДИ? ЧОГО ВОНИ БОЯТЬСЯ? ЩО ХОЧУТЬ ОТРИМАТИ?
ЧИМ НА НИХ МОЖНА ВПЛИВАТИ? ІНДИВІДУАЛЬНО ЧИ МАСОВИМИ
ІНСТРУМЕНТАМИ? ЩО ВОНИ СЛУХАЮТЬ, КУДИ ХОДЯТЬ, ЩО ЦІНЮЮТЬ?

Робіть усе це в розрізі діяльності вашої організації.
Вказуйте ті критерії, які важливі саме для вашого
бізнесу. Головне, щоб ви чітко визначали, хто конкрет-
но купує ваші товари чи послуги.

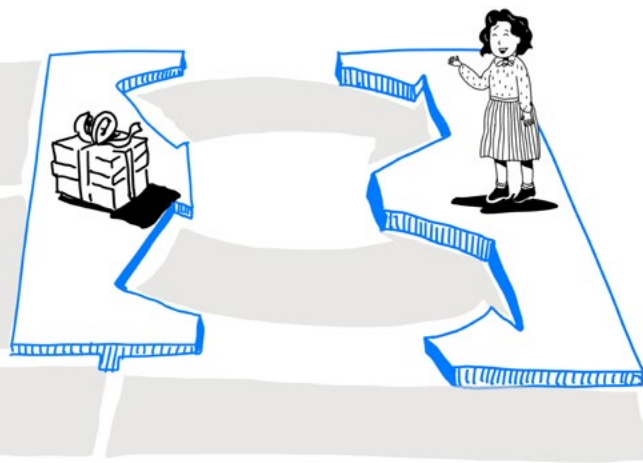


2 Блок. ЯКУ ДОПОМОГУ ТА ЦІННІСТЬ ВИ ПРОПОНУЄТЕ СВОЇМ КЛІЄНТАМ?

- Що ви пропонуєте клієнту?
- Яку цінність ви для нього створюєте?
- Як ваш продукт/послуга вирішить проблему клієнта?

У цьому блоці **виділіть ціннісну пропозицію**, яка відповідає потребам клієнтів. Опишіть не сам товар чи послугу, а те, яку проблему вони вирішують. Наприклад, автомобіль: цінністю може бути швидкість чи надійність бренду.

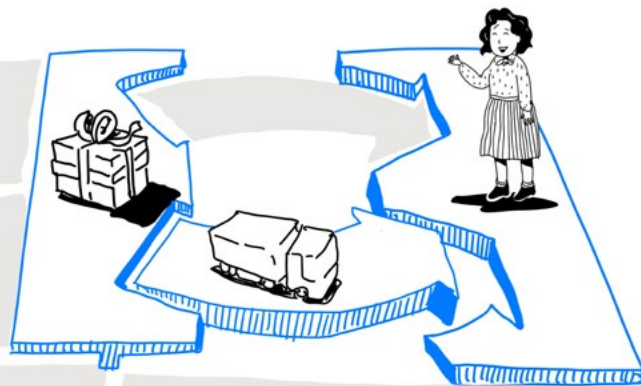
Формуючи ціннісну пропозицію, проаналізуйте, що клієнт використовує чи купує і що він *хотів би* купувати. Цілком можливо, що через відсутність альтернатив він купує не зовсім те, що йому треба. Варто це проаналізувати. Можливо, з вами працюють не через асортимент, а зручність і умови доставки. Або навпаки. Ваше завдання — визначити саме ту ключову цінність, яка перетягує клієнта на вашу сторону.



3 БЛОК. ЯКИМ СПОСОБОМ ДОНОСИТИ АУДИТОРІЇ ІНФОРМАЦІЮ ПРО МОЖЛИВОСТІ ОТРИМАТИ ВАШУ ДОПОМОГУ ЧИ ПОСЛУГУ? ЯКІ У ВАС “ТОЧКИ ДОТИКУ” З КЛІЄНТОМ?

Яким чином будете доставляти товар чи послугу клієнтам:

- Інтернет:
соціальні мережі (Facebook, Instagram тощо);
електронні листи, розсилки;
сайт;
інтернет-платформи;
- телефон (смс-повідомлення, розмови);
- зустрічі;
- телебачення, радіо, газети;
- листи звичайною поштою;
- безпосередньо доставка у зону АТО



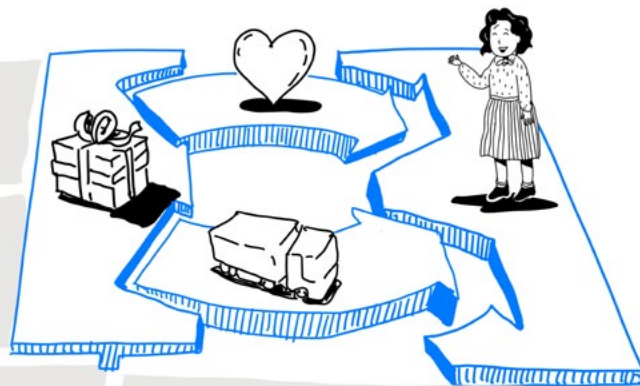
Канали, за допомогою яких ви контактуєте з вашими клієнтами — невід’ємна частина основних бізнес-процесів. Врахуйте абсолютно всі канали: перше знайомство з діяльністю вашого бізнесу, доставка, післяпродажний сервіс і супровід, реклама. Беріть до уваги всі точки контакту з клієнтами:

ЧИ ПОВНІСТЮ ВОНИ ВЛАШТУЮТЬ КЛІЄНТІВ? НАСІЛЬКИ ВОНИ ЗРУЧНІ ВАМ? ЧИ ВПИСУЮТЬСЯ ВОНИ У ДІЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТА?

4 Блок. ПОБУДОВА СТОСУНКІВ З КЛІЄНТАМИ. ЯКИМ ЧИНОМ ВИ ВИБУДОВУЄТЕ СТОСУНКИ?

- Які стосунки ви будуете з клієнтами, щоб здобути і зберегти їхню лояльність?
- Ваші послуги автоматизовані?
- Вони спрямовані на результат? Яка результативність цих стосунків?

Завдання підприємця — не лише спромогтися знайти нового клієнта та продати йому свій продукт чи послугу. Важливо будувати з ним тривалі стосунки та заслужити довіру та лояльність. Для цього слід продумати можливі способи підтримки постійної комунікації з клієнтом, пропонувати ексклюзивні можливості чи продукти, щоб ваші стосунки збереглись якнайдовше.

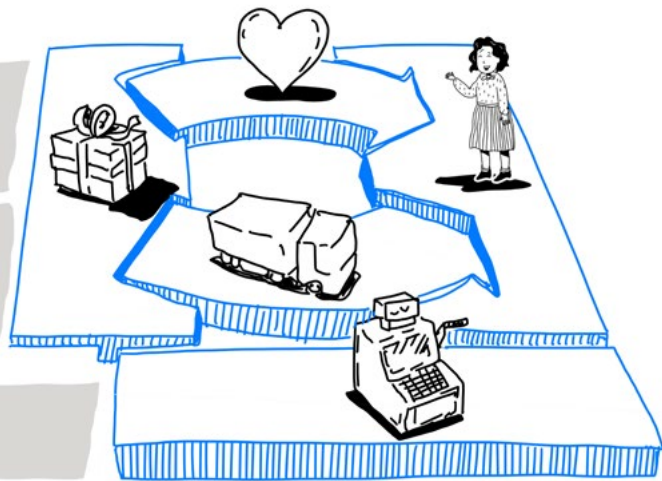


Які відносини у вас вибудовані з кожним із клієнтів? Чи цього від вас очікують? Чи все влаштовує клієнтів? З ким у вас індивідуальний договір? З ким загальний? У скільки вам це обходиться?

5 Блок. ОТРИМАННЯ КОШТІВ ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ. ПОТОКИ ДОХОДІВ.

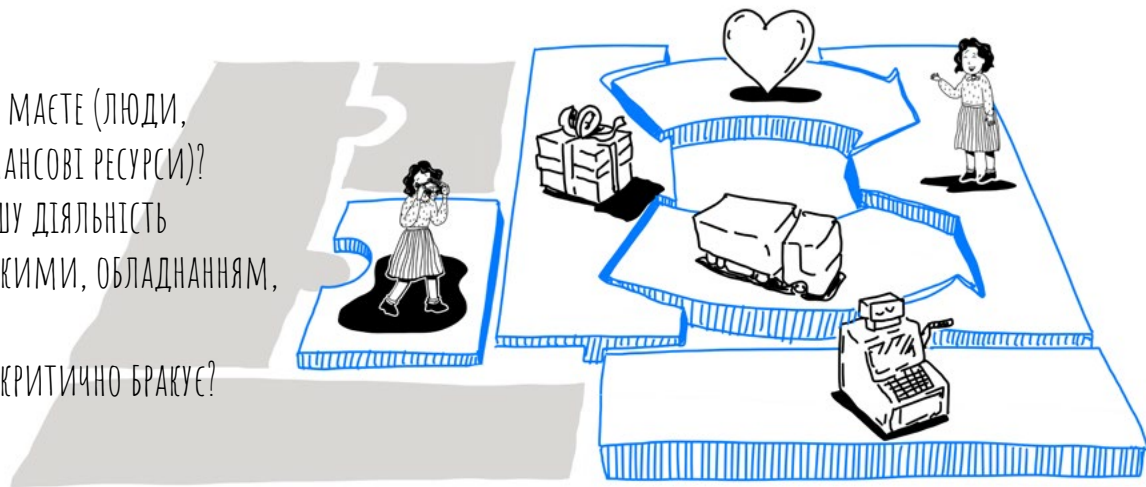
У цьому розділі зазначте **всі доходи**, які ви отримуєте, з розбивкою за типами: постійні доходи з фіксованою сумою та плаваючі. Можна ділити за групами клієнтів і типами продажів, аукціонами, благодійними вечорами. Обов'язково до кожного джерела прикріпіть його характеристику і частку в загальному потоці доходів. Так ви виділите основні й додаткові фінансові потоки. Це допоможе визначитися зі **стратегією розвитку** на майбутнє: що вдосконалити, на що не варто звертати особливої уваги.

Організації для ведення діяльності потрібні гроші. Комерційні компанії продають свій товар чи послуги і отримують з цього прибуток. Неприбуткові організації не мають на меті отримання прибутку, але для діяльності їм необхідні кошти на: оплату праці бухгалтерів, менеджерів, фахових спеціалістів; обладнання, офісне приміщення, витратні матеріали. Тому у них, як правило, основними доходами є благодійні пожертви, донорські кошти тощо.



6 БЛОК. КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ, ПОТРІБНІ ВАМ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ.

- ЯКІ РЕСУРСИ ВИ ВЖЕ МАЄТЕ (ЛЮДИ, ФІНАНСОВІ ТА НЕФІНАНСОВІ РЕСУРСИ)?
- ХТО ПІДТРИМУЄ ВАШУ ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСУРСАМИ (ЛЮДСЬКИМИ, ОБЛАДНАННЯМ, ПРИМІЩЕННЯМ)?
- ЯКИХ РЕСУРСІВ ВАМ КРИТИЧНО БРАКУЄ?

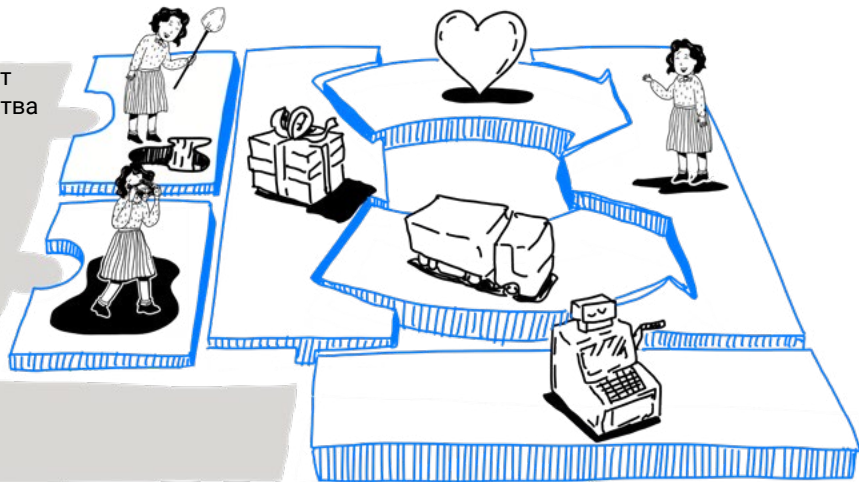


Цей етап — визначення необхідних ресурсів. Виділіть всі ресурси, потрібні для виробництва, формування стосунків та каналів збуту. Розбийте ресурси за видами: фінанси, сировина, людські, інтелектуальні, нематеріальні (наприклад, патенти, сертифікати).

7 БЛОК. Ключова діяльність. Як може бути організована ваша діяльність? Які дії потрібно зробити, щоб діяльність мала результат? План-графік діяльності.

У цьому блоці слід описати найважливіші речі, які компанія має зробити для успішної роботи бізнесу. Тут йдеться про опис основних бізнес-процесів виробництва конкретного продукту чи надання послуги, продаж, доставку, післяпродажний сервіс.

- Що потрібно зробити, щоб створити цінність для клієнта?
- Що слід зробити, щоб доставити цю цінність клієнтові?
- Що потрібно зробити, щоб отримувати регулярні доходи?



8 Блок. Ключові партнери, на яких ви покладаетесь.

Випишіть партнерів, без яких ваш бізнес не може існувати. Це можуть бути рекламні агентства, постачальники, консультанти, фрілансери, аутсорсингові компанії.

Які ключові ресурси вони вам постачають? Наскільки вони стабільні? Дають гарантії? Чи можна якось заощадити? Чи є альтернативи? Чи можливий бартер на вашу продукцію? Які у вас взаємини?



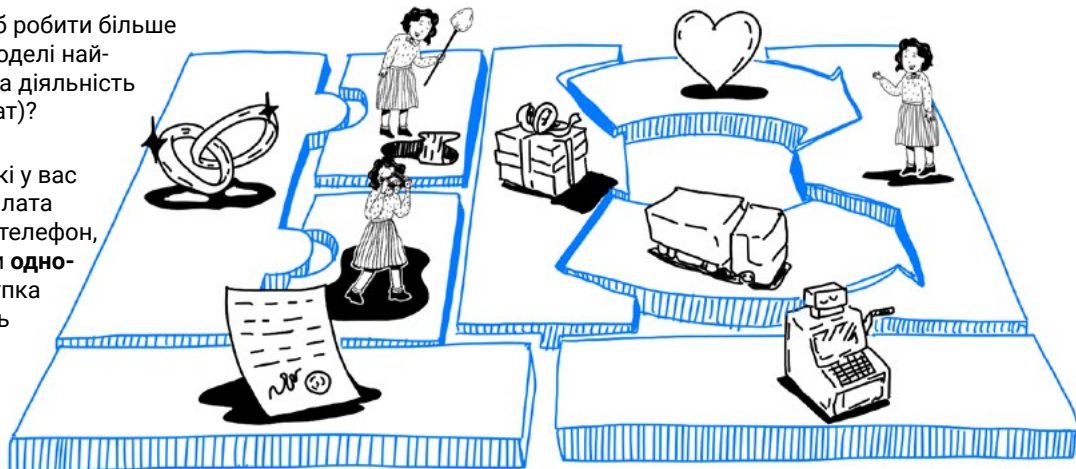
- Які партнери й постачальники ресурсів можуть взяти на себе частину процесів у діяльності вашої організації?
- На кого ви можете покластися?

9 БЛОК. СТРУКТУРА ВИТРАТ.

Яка структура витрат (постійні витрати, змінні витрати, витрати на заробітну плату, податки, ціна ресурсів)?

- Які ключові елементи лежать в основі ваших витрат?
- Як оптимізувати витрати, щоб робити більше (Які витрати у вашій бізнес-моделі найважливіші? Які найбільші? Яка діяльність вимагає максимальних витрат)?

Ви маєте також чітко розуміти, які у вас **витрати постійні** (оренда офісу, плата за комунальні послуги, інтернет, телефон, зарплата працівникам), **змінні** чи **одноразові** (обладнання, техніка, закупка канцтоварів). Тут в нагоді стануть ключові партнери, які можуть надати вам товари безкоштовно або зі знижками.



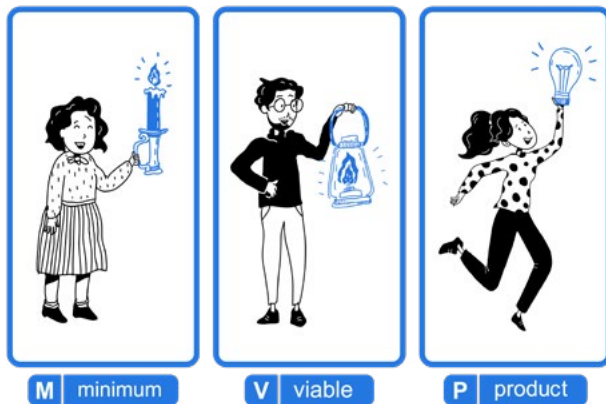
Обміркуйте **мінімізацію витрат**.

Це можна зробити завдяки бартерним стосункам (послуга за послугу), написанню листів-прохань про пожертву, але не грошову, а матеріальну. Матеріальна пожертва — це те, що комерційна компанія може дати без зайвих зусиль: вона швидше дасть товар чи послугу, яку виробляє чи надає, ніж розлучиться із заробленими коштами. Гроші можуть пожертвувати під проведення вами публічного заходу, на якому ви прорекламуєте благодійника. Варіантів може бути багато, все залежить від вашої діяльності і як ви це презентуватимете громадськості.

MVP АБО МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ

MVP або мінімально життєздатний продукт — продукт з мінімальним функціоналом, придатний для використання. MVP використовується для тестування продуктів чи послуг у процесі їх розробки з мінімальними затратами ресурсів. Зазвичай MVP реалізується завдяки вдалому плануванню релізів: у перший реліз входять лише основні функції або одна найважливіша. Це дає можливість користувачам почати використовувати продукт, не чекаючи остаточної версії.

ЩО ТАКЕ
MINIMUM VIABLE PRODUCT?



РІЗНИЦЯ МІЖ ПРОТОТИПОМ ТА MVP

MVP ТА ПРОТОТИПУВАННЯ ПРИЗНАЧЕНІ ДЛЯ ПІДТВЕРДЖЕННЯ ГІПОТЕЗ. ЦІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ПРОДУКТУ ЧАСТО ПЛУТАЮТЬ, АЛЕ МІЖ НИМИ Є СУТТЄВА РІЗНИЦЯ, ЯКУ МИ ЗАРАЗ РОЗГЛЯНЕМО.

ПРИЗНАЧЕННЯ.

Прототипи створюють для демонстрації доказовості та можливості реалізації концепції. MVP розробляють, коли метою є підтвердити можливість користування продуктом чи послугою. Перед початком проєкту завжди слід переконатися, що у нього є шанс бути реалізованим. Наприклад, перш ніж приймати рішення про доцільність розробки чи покупки програмного забезпечення, упевніться, що програмне забезпечення в принципі можна розробити чи купити з урахуванням наявних ресурсів. Саме з цією метою створюється прототип. Він допомагає довести концепцію і продемонструвати реальність створення продукту тим, хто відповідає за прийняття рішень. Прототип призначений для визначення можливості реалізації концепції, а не досягнення результату. І це те, що принципово відрізняє прототип від MVP — ранньої версії продукту. Хоча MVP має простий функціонал, він дозволяє отримувати зворотній зв'язок для подальших покращень.

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ.

Різні завдання, які вирішують описані підходи, дозволяють краще зрозуміти ще одну відмінність між прототипом і MVP — їхні наміри щодо цільових аудиторій. За своєю природою **прототип** призначений для **невеликої аудиторії**, зазвичай зацікавлених сторін. **MVP** може бути створений для **значних груп клієнтів**. Таким чином, у випадку прототипів основна увага приділяється презентації, тоді як мета MVP полягає в запуску виробництва продукту.

ВИДИ MVP

ЧАРІВНИК КРАЇНИ ОЗ АБО МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ ФЛІНСТОУНА.



Обидві назви характеризують його принцип діяльності. Флінстоун уявляв, що володіє реальним автомобілем. Чарівник країни Оз виконував трюки, щоб прикидатися величезною салатовою головою, чарівницею, полум'яною кулею або лиходієм.

Даний тип MVP тільки з боку здається абсолютно функціональним. Насправді замість застосування програмного забезпечення стартапер вирішує всі завдання вручну. Міні-мального програмного забезпечення немає зовсім, але є концепція продукції, яка потребує перевірки.

Засновник Zappos довів, що такий вид MVP дієвий. На початку стартапу він не витратив на придбання товару і оренду приміщення ні копійки, а просто виклав фото на сайті. Тільки після перших замовлень він пішов в магазин, придбав потрібну пару взуття і надіслав її покупцеві. Зрозумівши, що проект ефективний, він змінив функціональність сайту.

КОНСЬЕРЖ MVP.

Підприємці, які обирають цей тип MVP, теж надають реальні послуги. Споживач розуміє у такому випадку, що за послугою стоїть реальна людина.

Агентство економічного планування Wealthfront почало свій стартап з цього типу MVP. Співробітники агентства безпосередньо взаємодіяли з клієнтами, які потребували допомоги в управлінні фінансами. Основна відмінність цього типу від попереднього в тому, що Консьєрж спрямований на створення уявлення про майбутній продукт, презентацію послуги та комунікацію зі споживачем.

РОЗРІЗНЕНИЙ MVP.

Його мета — донести вигоду використання актуальних інструментів, які вже існують, замість вигадування нового рішення.

ПРОДУКТ З ОДНІЄЮ ФУНКЦІЄЮ.

MVP може бути продуктом з мінімальним набором параметрів, потрібних для перевірки. Вони дозволять звузити область цільових покупців, зібрати зворотний зв'язок та опрацювати його.

MVP: ПРИКЛАДИ

РОЗГЛЯНЕМО ВИКОРИСТАННЯ MVP НА ПРИКЛАДІ ВІДОМИХ БРЕНДІВ:

Uber. Спочатку в концепції програми таксі Uber була можливість з'єднання водія і пасажирів, а також функція оплати. Простота дозволила компанії показати на ринку високу ефективність, зібрати зворотний зв'язок, залучити додаткові фінанси і поступово розвинути багатомільярдну мережу. Сьогодні у агрегатора більш функціональний мобільний додаток, який підтримується у всьому світі.

Snapchat. Перша версія Snapchat — швидка платформа для відправки повідомлень і зображень, які видалялися через кілька секунд після перегляду. Цю версію програми презентували в 2011 році. Максимально складна функція полягала в завантаженні зображень. До 2017 року у Snapchat з'явилося більше 150 млн користувачів, які щодня заходять у додаток.

Foursquare. Початкова версія програми мала лише функцію «чекіну» (відмітки розташування), а також заохочення за успіхи у вигляді значків. Після збору зворотного зв'язку від клієнтів компанія розширила функціонал програми: додали рекомендації, а також карти-навігатори по містах. Сьогодні Foursquare нараховує більше 50 млн користувачів, які зачекінілись у додатку більше 8 млрд разів.

ДООПРАЦЮВАННЯ MVP ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ НАСТУПНОЇ ГІПОТЕЗИ

У своїй книзі «Стартап без помилок» Ерік Райс розповідає про те, як вибрати гіпотези для тестування:



“ВИБИРАЙТЕ НАЙБІЛЬШ РИЗИКОВАНУ ГІПОТЕЗУ: ЯКЩО ВИ НЕ ЗМОЖЕТЕ ПОМ’ЯКШИТИ НАЙБІЛЬШІ РИЗИКИ, ЩОБ ДОСЯГТИ НЕОБХІДНОГО ДЛЯ ЖИТТЄЗДАТНОГО БІЗНЕСУ ІДЕАЛУ, НЕМАЄ НІЯКОГО СЕНСУ ВАЛІДУВАТИ ІНШІ ПРИПУЩЕННЯ”.

Для більшості стартапів найризикованішим припущенням є **наявність ринку**: наприклад, Dropbox тестували припущення про необхідність рішень для синхронізації файлів, Zappos визначали, чи будуть люди купувати взуття онлайн, а Airbnb валідували готовність мандрівників залишатися в будинках незнайомих. Всі ці MVP розробляли з метою отримання даних, необхідних для розробки кінцевого оффера.

MVP — більше спосіб мислення, ніж щось, призначене для виходу на ринок. Принципи розробки мінімально життєздатного продукту однакові як для провідних світових корпорацій, так і для підприємця, який вірить в революційність своєї ідеї.

Не варто з головою заглиблюватися в розробку, інвестуючи всі доступні ресурси: проведіть детальний аналіз, поступово додавайте функціонал і утримуйте концентрацію команди, розділяючи розробку на невеликі серії завдань. Не забувайте просту формулу: **тестуйте, впроваджуйте і знову тестуйте**.

Валідуйте ідеї та приступайте до розробки мінімально життєздатного продукту за допомогою **таблиці**.

ЯК ВАЛІДУВАТИ ІДЕЇ	ЕТАПИ	1	2	3	4	5
Хто ваш клієнт?	Клієнти/ЦА					
В чому проблема клієнта?	Проблема					
Яке вирішення ви пропонуєте?	Вирішення					
Які ризики ви бачите у валідації ідей?	Ризики					
Сформулюйте оффер	Пропозиція					

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

**джерела подані мовою оригіналу*

1. А. Остервальдер, Ів Піньє. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. 2017
2. О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. 2016
3. Дж. Фрайд, Д. Хенссон. Rework. Ця книжка змінить ваш погляд на бізнес. 2010
4. П. Тіль. Від нуля до одиниці! Нотатки про стартапи. 2015
5. Н. А. Бондарева. Бизнес-процесс в конкурентном окружении рынка образовательных услуг. 2014
6. З. О. С. Веселова. Внедрение централизованных информационных систем как способ реинжиниринга бизнес-процессов операторов связи. 2016
7. В. Елиферов, В. Репин. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. 2017
8. Р. А. Исаев. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации. 2017
9. Г. Куликов. Методика интеграции информационно-поисковых и корпоративных информационных систем на основе системных моделей бизнес-процессов. 2014



6

МАРКЕТИНГ



МАРКЕТИНГ –

це процес знаходження найкращих ринкових можливостей для бізнесу: визначення ваших покупців, їхніх потреб, дизайн промоції продукту чи послуги та продаж. Цей інструмент визначає комерційний успіх.

Ринкове середовище соціальних підприємств постійно змінюється. Щоб розвиватися та бути конкурентоспроможним, бізнесу треба виробляти та пропонувати те, що має цінність для покупців. Шляхом обміну підприємство отримує дохід для подальшої діяльності. Продукти та послуги повинні залишатися актуальними на ринку, тому підприємства періодично переглядають свої маркетингові стратегії, цілі і тактики. Вони спираються на зворотний зв'язок з ринком як основу системи моніторингу та адаптації до мінливих умов ринку.

Наступна стадія планування — **аналіз маркетингового процесу**. Визначте, з яких причин споживач не купуватиме ваш продукт чи послугу. Можливо, вам необхідно змінити ідею або ж цілком відмовитися від неї. Зробіть огляд своєї маркетингової системи, щоб зрозуміти мету маркетингового процесу.

Маркетингова система — це цикл, який залежить від промоції та продажів продуктів та послуг, а також від отримання зворотного зв'язку від покупця.

ВАЖЛИВА СКЛАДОВА БУДЬ-ЯКОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ — МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН. ВІН ОПИСУЄ НАСТУПНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ВАШОГО ПІДПРИЄМСТВА:

- **Продукт, послуга і цільова аудиторія** — що ви пропонуєте і кому
- **Ринок** — середовище, в якому ваш товар зустрінеться з потенційним клієнтом
- **Канали дистрибуції** — де споживач може купити продукт
- **Просування** — як плануєте стимулювати клієнтів купувати саме ваш продукт
- **Ціна** — цінова політика для кожного товару і кожного сегменту покупців

ПРОДУКТ

Який саме продукт чи послугу ви запропонуєте споживачеві?
Дайте детальну характеристику вашого продукту.

ПРОДУКТ

- Функціональне призначення продукції
- Сфера застосування, приклади
- Відповідність продукції загальноприйнятим стандартам
- Інноваційні характеристики
- Конкурентні переваги
- Ступінь готовності продукції чи послуг до виходу на ринок
- Можливості подальшого розвитку продукту чи послуги
- Інші характеристики

ЩО ОСОБЛИВОГО Є У ВАШОМУ ПРОДУКТІ? ЧОМУ СПОЖИВАЧІ
ВІДРІЗНЯТИМУТЬ ЙОГО ВІД КОНКУРЕНТІВ І ОБИРАТИМУТЬ ВАШ?

Унікальність може бути не в самому продукті, а в комплексі додаткових послуг. Наприклад, центр дитячого розвитку одночасно влаштовує не тільки заняття для дітей, а й курси для батьків, робить кафе зі здоровою їжею чи магазин секонд-хенд дитячих товарів, щоб запропонувати дорослим корисні заняття на час очікування дітей.



ЧОМУ ВИ ОБРАЛИ ЦЕЙ РИНОК І ПРОДУКТ? ЧИМ ВОНИ ВАС ПРИВАБИЛИ?

ЗА ЯКИМИ ПОКАЗНИКАМИ ВИМІРЮВАТИМЕТЕ СОЦІАЛЬНИЙ ВПЛИВ ВАШОЇ ПРОДУКЦІЇ НА КЛІЄНТІВ?

Поставте своєму соціальному підприємству цілі, яких потрібно досягнути протягом певного періоду. Для цього виберіть 2-3 показники ступеня ефективності роботи. Наприклад, для центру дитячого розвитку це можуть бути:

- *кількість дітей, які щомісячно відвідують заняття;*
- *кількість дітей, які відвідують заняття за довгостроковими абонементом;*
- *кількість дітей з соціальних груп, які мають пільги (діти з багатодітних сімей чи діти з обмеженими можливостями).*

ЯКИЙ ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ВАШОГО ТОВАРУ? ЯК ШВИДКО ВІН СТАРІЄ?

РИНОК

Проведіть аналіз ринку, щоб уникнути помилок. Отримані дані допоможуть вам вивчити потенційних покупців та їхні потреби. Зробіть аналіз поточного стану ринку за такими характеристиками:

1. Потенціал ринку (поточний та потенційний об'єм ринку)

Потенціал ринку показує, яку кількість товарів за певних умов можна запропонувати ринку (виробничий потенціал), скільки товарів ринок може спожити (споживчий потенціал). Різниця між споживчим та виробничим потенціалом дає об'єм незадоволеного попиту, тобто ту нішу, яку ваше підприємство може зайняти.

2. Структура і динаміка

Виявіть конкурентів, які виробляють аналогічні товари, дізнайтеся об'єми їхнього виробництва і продажів, ключові тенденції і стадію життєвого циклу ринку, темпи його росту чи стагнації.

3. Дані про сезонність попиту чи пропозиції

Вкажіть періоди підвищення і падіння попиту чи пропозиції: від яких факторів вони залежать, чи є сезонні коливання.



4. Інші фактори, які впливають на попит і пропозицію

Це можуть бути середній рівень доходів і структура витрат потенційних покупців, їхні демографічні характеристики.

5. Середня вартість відповідної продукції чи послуг на ринку

Наведіть дані з галузі, у якій працюєте. Їх можна знайти в галузевих оглядах, маркетингових дослідженнях чи використати дані конкурентів.

6. Труднощі виходу на ринок

Опишіть бар'єри виходу на ринок у вашій галузі: законодавчі обмеження, обмеження доступу до ключових ресурсів, обмеження в масштабах виробництва, ліцензія та сертифікація.

7. Конкуренти

Опишіть своїх потенційних конкурентів і покажіть їхні сильні та слабкі сторони.

8. Переваги ваших товарів чи послуг перед конкурентами

ПРОСУВАННЯ

Як покупці дізнаються про вашу продукцію? Хто ухвалює рішення про покупку? З яких джерел він отримує інформацію (інтернет, ТБ, газети)?

Визначте, через які канали будете доносити покупцям інформацію про ваш товар: реклама в інтернеті, телефонні розмови, пряма поштова розсилка, рекламні оголошення в газеті й довідниках, радіо, телебачення, зовнішня реклама чи інші канали комунікації.

КАНАЛИ ДИСТРИБУЦІЇ. ЯК ВИ ПРОДАВАТИМЕТЕ ТОВАР:

Як ваш потенційний клієнт зазвичай купує подібні товари й послуги?

Де і в яких об'ємах?

Як ви продаватимете товар:

- самостійно
- через посередників
- за попереднім замовленням



Залежно від об'ємів і кількості продукції розрізняють різні канали дистрибуції.

Канал нульового рівня або канал прямого маркетингу складається з виробника, який самостійно реалізує свій товар кінцевому споживачеві.

Посередником при **однорівневому каналі** на ринку споживчих товарів є роздрібний продавець, а на ринку товарів виробничо-технічного та промислового призначення — агент зі збуту або брокер.

Посередниками при **дворівневому каналі** на ринку споживчих товарів є роздрібний та гуртовий продавці, на ринку товарів виробничо-технічного та промислового призначення дилер (гуртовий або роздрібний продавець) та дистриб'ютор (продавець).

При **трирівневому каналі** між гуртовим та роздрібним продавцями є дрібногуртовий посередник, який закуповує товари у великих гуртовиків, перепродає їх невеликими партіями підприємствам роздрібної торгівлі.

ЦІНОВА ПОЛІТИКА

Вирішіть, яку цінову політику ви будете проводити. Вибір залежатиме від того, яким видом бізнесу ви займаєтеся, від ринку та активності конкурентів.

Соціальним підприємствам необхідно додатково адаптувати систему ціноутворення: вона повинна узгоджуватися з основною соціальною ціллю. Однак немає сенсу встановлювати доступні для клієнта ціни, якщо рівень цін нижче собівартості товару чи послуги.

Підприємці-початківці схильні встановлювати занадто низькі ціни. Це відбувається тому, що вони беруть до уваги лише прямі витрати і не враховують накладні витрати.

РОЗРОБКА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ БАЗУЄТЬСЯ НА ДВОХ ОСНОВНИХ РЕЧАХ:

- ціна, яку клієнт, на вашу думку, готовий заплатити за товар чи послугу;
- прямі та опосередковані витрати підприємства в процесі його діяльності.



Поради підприємцям-початківцям щодо формування цінової політики

1. Формуйте зрозумілу клієнтам, керовану й передбачувану цінову політику. Це допоможе спланувати ваші майбутні доходи на найближчі кілька років.
2. Розгляньте варіант використання цін різних рівнів: наприклад, на основі рівня прибутків покупців чи надання субсидованих послуг, якщо ви надаєте послуги. Це не просто хороша практика, а й бізнес-рішення, яке дозволяє розширити ринок збуту. Проаналізуйте, чи підійде вам досвід комерційних компаній, які використовують різні тарифи для різних груп покупців, щоб збільшити число своїх клієнтів.
3. Подумайте чи можна укласти рамкові угоди з постійними крупними клієнтами.
4. Встановіть взаємовигідні партнерські стосунки, у яких партнери оплачують чи субсидують деякі ваші товари чи послуги.
5. Подумайте, до зміни цін на які товари чи послуги ваші клієнти будуть більш чутливими. Практика торгівлі показує, що зазвичай клієнти добре знають ціни на продукти щоденного вжитку, наприклад хліб чи молоко. При низькій націнці на ці товари й більш високій на всі інші покупки вважають, що загалом зекономили.
6. Принцип “нижчі ціни — більші продажі” працює не завжди. Люди інтуїтивно припускають, що хороша річ має коштувати відповідно. Соціальні підприємства навряд захочуть використовувати це спостереження, але пам’ятати про нього варто.
7. Розробка цінової політики завжди залишає місце для оцінки підприємця. Не починайте розробку без чіткого уявлення про ваші операційні витрати.

БРЕНД У СОЦІАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Тепер, коли ви вже визначилися з цільовими ринками для свого товару чи послуги, перейдемо до позиціонування.

Позиціонування — створення іміджу вашого продукту, який би ви хотіли донести до клієнтів. Яким ваші клієнти мають бачити ваш продукт чи послугу та підприємство? Створіть імідж, який відображатиме ваші цінності та цілі і буде подобатися клієнтам.

ПОДУМАЙТЕ:

- Чим привертає увагу ваш продукт чи послуга?
- Чи потребує він захисту? Що є важливим?
- Які цінності вашого соціального підприємства?
- Як справити позитивне враження?

Наприклад, у Великій Британії торгова марка The Body Shop, яка продає косметичні товари для тіла, вдало позиціонувала себе у косметичному секторі тим, що жоден з її товарів не тестується на тваринах. Також бренд використовує мережу постачальників Fairtrade у країнах, що розвиваються. Це не лише чітко відрізняє їх від конкурентів, але й створює імідж соціальної відповідальності.



На цій стадії ще раз переконайтеся, що ви маєте чітку ідею вашого продукту чи послуги, цільового ринку та іміджу, який ви хотіли б мати. Ця інформація допоможе вам розробити маркетинговий комплекс.

ПРОМОЦІЮ ТОВАРІВ ТА ЦІННОСТЕЙ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПОКРАЩУЮТЬ ГРАФІЧНІ ЗОБРАЖЕННЯ.
ПОДУМАЙТЕ ПРО ЗОБРАЖЕННЯ, ЯКІ ПРЕДСТАВЛЯТИМУТЬ:

- ВАШЕ ІМ'Я;
- ЛОГОТИП;
- ПІДПИС ПІД ЛОГОТИПОМ — ДЕСКРИПТОР ЧИ СЛОГАН;
- ОСНОВНІ ЦІННОСТІ;
- КОЛІРНУ ПАЛІТРУ ТА ШРИФТ;
- ФОТОГРАФІЇ, ІЛЮСТРАЦІЇ.

Зображення безпосередньо не продаватимуть продукт чи послугу, але вони допоможуть створити імідж ваших цінностей у свідомості потенційних клієнтів та правильно позиціонувати ваше підприємство.

СТРАТЕГІЯ БРЕНДУ

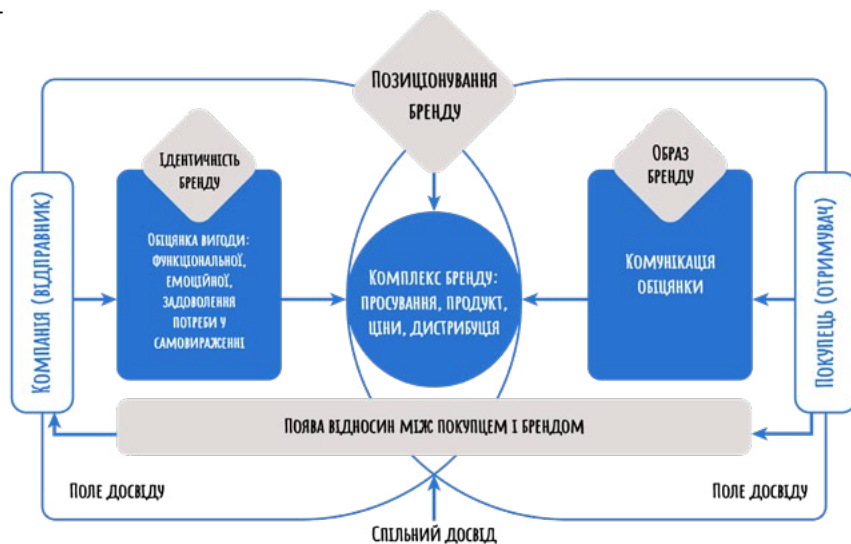
Стратегія бренду — це цілісне бачення шляху розвитку компанії. Вона визначає цільову аудиторію продукту, закладає центральну ідею бренду та позиціонування, емоційні та фізичні характеристики, візуальний образ, принципи ціноутворення, канали збуту і комунікації для просування товару. Маркетингова стратегія — це бачення, де бренд хоче бути, хто і що про нього має думати і як цього досягти.



ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ

Розробка та просування бренду — це два основних елементи стратегії. До інших елементів стратегії належать:

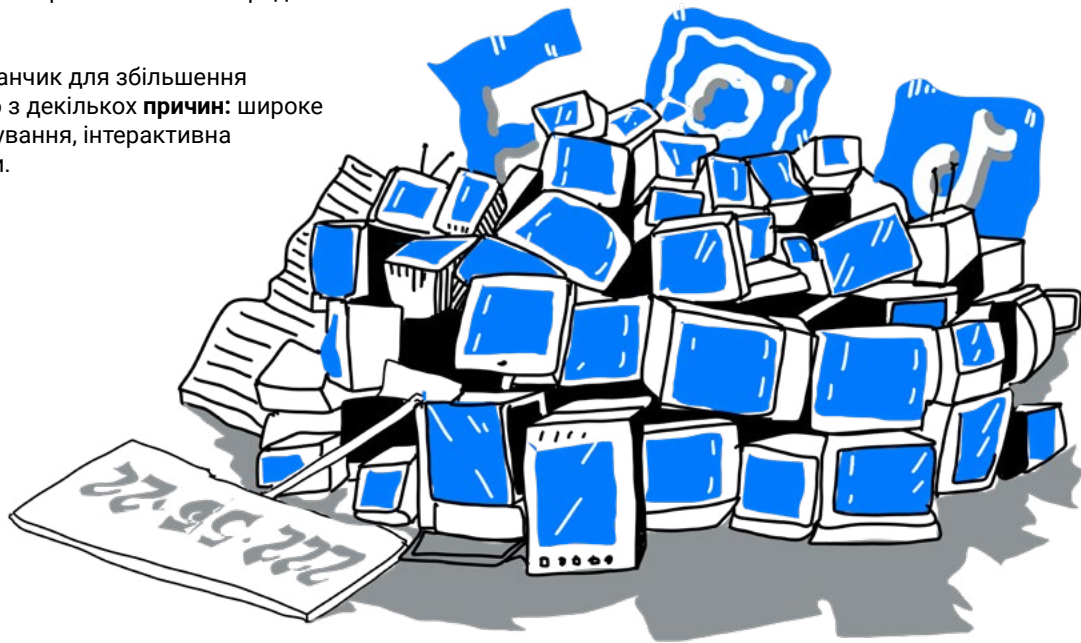
1. **Опис цільової аудиторії** — створення портрету споживача, опис споживчих цінностей та моделі поведінки представників цільової аудиторії;
2. **Аналіз конкурентних товарів** — вивчення аналогічних та схожих продуктів та послуг на ринку;
3. **Брендинг (створення та просування бренду)** — вибір ідеї позиціонування, цінностей продукту, розробка назви (неймінг), дизайн бренду (фірмовий стиль, дизайн логотипу, концепт упаковки і етикетки, створення брендбуку), адаптація дизайну під рекламні носії;
4. **Продуктова стратегія** — виділення ключових особливостей продукту, формування асортиментної політики та політики розширення асортименту, вибір індивідуальної і групової упаковки, мерчандайзинг;
5. **Стратегія ціноутворення** — політика встановлення ціни на продукт;
6. **Стратегія продажів** — вибір каналів збуту продукції;
7. **Стратегія розвитку продукту** — визначення оптимальних методів популяризації товару та комунікацій зі споживачем.



ЯК ПІДВИЩИТИ ВПІЗНАВАНІСТЬ БРЕНДУ В ІНТЕРНЕТІ

Знайти споживачів зі своїм брендом можна по-різному.
Головне — робити це там, де зібрано найбільше представників
вашої цільової аудиторії.

Вибирати інтернет як майданчик для збільшення
впізнаваності бренду варто з декількох **причин**: широке
охоплення, точність орієнтування, інтерактивна
взаємодія з користувачами.



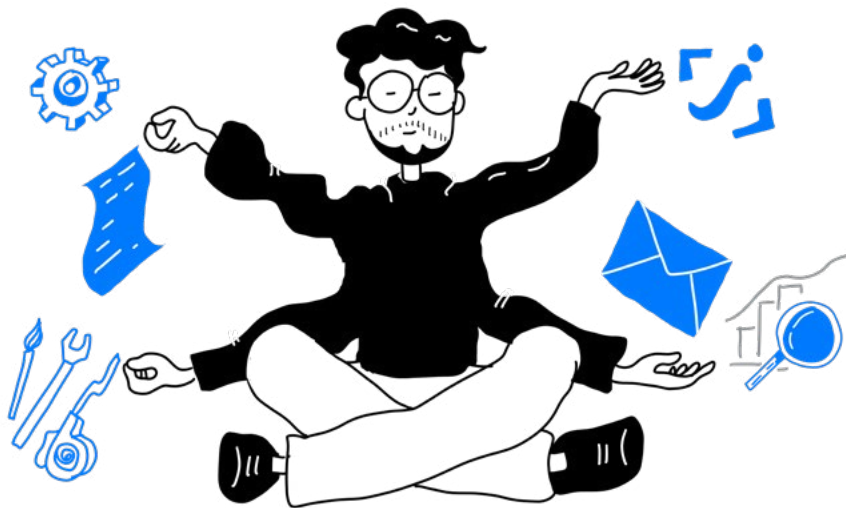
МЕТОДИ ЗБІЛЬШЕННЯ ВПІЗНАВАНOSTІ БРЕНДУ КОМПАНІЇ

МЕДІЙНА РЕКЛАМА

Медійна реклама — це рекламні ролики на телебаченні, листівки, банери на сайті, білборди та сітілайти, відео- та аудіоконтент. Вони привертають увагу аудиторії до продукту та стимулюють продажі онлайн та офлайн. Якщо споживач не відреагує на рекламу відразу, то з високою ймовірністю згадає про ваш бренд пізніше.

Формат медійної реклами обирається залежно від уподобань цільової аудиторії та завдань бізнесу для кожної маркетингової кампанії. Якщо телевізійна реклама підходить для впливу на консервативний сегмент аудиторії, то онлайн-просування навпаки приверне увагу молоді.

У digital є ще одна важлива перевага — гнучкість. На будь-якому етапі рекламної кампанії можна швидко внести корективи, щоб досягти більшої результативності. Для телебачення бренд зазвичай створює тільки один ролик, від його ефективності залежить 50% успіху кампанії.



ПЕРЕВАГИ DIGITAL РЕКЛАМИ:

- **конверсія:** digital швидше генерує конверсії, ніж реклама на ТБ (оголошення клікабельне, можна відразу перейти на сайт);
- **контроль:** ви самі керуєте рекламною кампанією і можете в будь-який момент внести зміни або зупинити показ;
- **часові обмеження:** немає строгих часових рамок, як у реклами на ТБ;
- **визначення ЦА:** ви можете більш точно таргетуватися на свою аудиторію;
- **автоматизація:** дозволяє максимально автоматизувати процес просування бренду;
- **результати:** ви можете легше оцінювати результати, наприклад, за охопленням;
- **пошукові запити:** підвищує позиції сайту у видачі (розміщення в контекстно-медійній рекламі неофіційно враховується Google і позитивно впливає на ранжування).

КРЕАТИВ — ДРАЙВЕР ПРОДАЖІВ. 47% УСПІХУ БУДЬ-ЯКОГО РЕКЛАМНОГО МАТЕРІАЛУ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД КРЕАТИВНОЇ СКЛАДОВОЇ. ВАШЕ ПОВІДОМЛЕННЯ ЗАПАМ'ЯТАЮТЬ КРАЩЕ, ЯКЩО НАВІТЬ 15-СЕКУНДНИЙ ПРЕРОЛ НА YOUTUBE ЗАЛУЧАТИМЕ Й БУДЕ ЦІКАВИМ АУДИТОРІЇ.

ЗОВНІШНІЙ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ

ЗОВНІШНІ ПУБЛІКАЦІЇ —

мікс піару та контент-маркетингу. Один з найдієвіших інструментів для підвищення впізнаваності бренду за умови, що він розміщений там, де його зможе побачити цільова аудиторія. Недостатньо просто створювати хороший контент, його ще потрібно вміти поширювати з чітким розумінням задачі.

Для отримання додаткового охоплення і зовнішніх посилань публікуйте свої матеріали в нішевих ЗМІ, на галузевих майданчиках, блог-платформах і в приватних блогах з можливістю гостьового постинга. Такий формат дозволяє познайомити потенційного користувача з внутрішніми процесами компанії, показати експертність команди, підкреслити імідж керівника, донести бачення і місію компанії та розширити цільову аудиторію.

ПЕРЕВАГИ ЗОВНІШНЬОГО КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ:

- відносно **бюджетний інструмент** в порівнянні з ТБ і медійною рекламою;
- **звільняє** внутрішні (інхаус) **команди**;
- не завжди сприймається користувачем як пряма реклама, відповідно **викликає більше довіри**;
- дозволяє **збільшити охоплення і підвищити залученість** (читачі знайомляться з вашим брендом і переходять на сайт, що наближає ймовірність покупки);
- **покращує SEO-показники** (ви отримуєте якісні зворотні посилання, які позитивно впливають на ранжування).

ВНУТРІШНІЙ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ

За допомогою внутрішнього **контенту** компанія формує бренд, орієнтуючись на образ представника цільової аудиторії, звичну для нього манеру спілкування і способи отримання інформації.

Інформативні матеріали без прямого заклику до покупки, створені з урахуванням потреб цільової аудиторії, дозволяють залучати на сайт приблизно в 3,5 рази більше відвідувачів.

КАНАЛИ ПРОСУВАННЯ І ФОРМАТИ КОНТЕНТУ МОЖУТЬ БУТИ РІЗНИМИ. ВОНИ ЗАЛЕЖАТЬ ВІД МЕТИ, ЯКУ ВИ ПРАГНЕТЕ ДОСЯГТИ, І УПОДОБАНЬ АУДИТОРІЇ:

- тематичний блог (статті, кейси, чек-листи, інфографіка);
- подкасти;
- відеоблог;
- офіційні сторінки бренду в соціальних мережах;
- Telegram-канал

ПЕРЕВАГИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ:

- **бюджетний інструмент:** не обов'язково залучати додаткових людей, контент створює інхаус-команда;
- **пряма комунікація:** немає посередників між вами і користувачем, комунікація відбувається на ваших майданчиках;
- **контроль:** ви керуєте процесом взаємодії з користувачем і можете в будь-який момент внести корективи;
- **взаємодія з аудиторією:** можете проводити опитування і маркетингові дослідження, отримувати практично миттєвий зворотний зв'язок через коментарі;
- **більша кількість якісних зворотних посилань:** на ваші експертні матеріали посилаються профільні інтернет-видання, що підвищує позицію у видачі.

СПІВПРАЦЯ З ЛІДЕРАМИ ДУМОК

Бренди активно інвестують в **Influencer Marketing** — спосіб просування товарів і послуг через блогерів. Причина — показник ROI (коефіцієнт рентабельності) маркетингу впливу: компанії отримують \$6,5 за кожен вкладений \$1.

Користувачі все рідше звертають увагу на пряму рекламу, зате охоче дослухаються до лідерів думок. Участь блогерів або медійних особистостей в рекламній кампанії завжди викликає резонанс і активує аудиторію.

ПЕРЕВАГИ МАРКЕТИНГУ ВПЛИВУ:

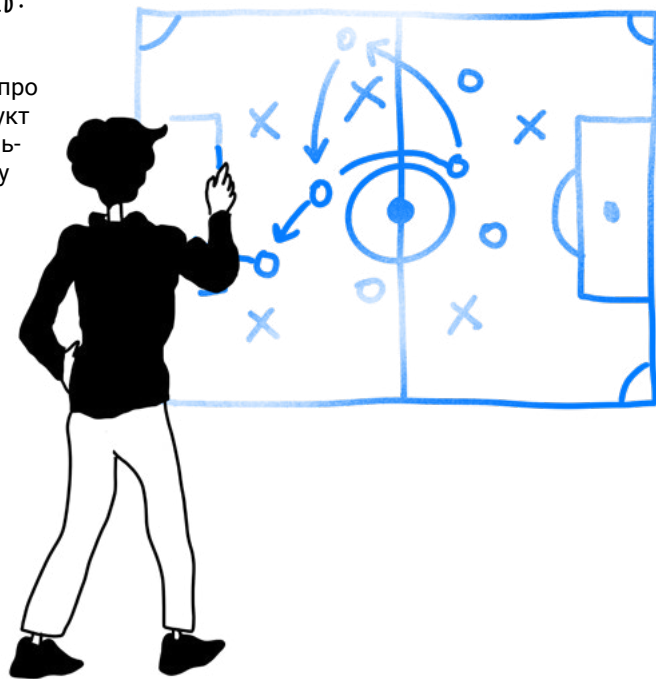
- **зростання довіри аудиторії:** заручитися підтримкою нової аудиторії простіше, спираючись на вже зароблену репутацію лідера думок;
- **збільшення охоплення** аудиторії;
- ефективність у комунікації з **міленіалами і поколінням Z**;
- швидкий та інформативний **зворотний зв'язок**: бренд отримує як загальне розуміння реакції аудиторії, так і конкретні відгуки про продукт;
- сприйняття користувачами як **нативної реклами**.

ТАКТИКА ПРОСУВАННЯ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

ТАКТИКА ПРОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ВКЛЮЧАЄ 6 ЕТАПІВ:

1. **Запуск ідеї.** Інформаційну кампанію соціального продукту чи послуги в соціальних мережах варто починати з повідомлення про соціальну користь та важливість. Так ви підготуєте новий продукт до випуску. Це значно полегшить та здешевить кампанію, оскільки зацікавлені сторони вже знатимуть про ваш товар чи послугу як про інструмент вирішення певної соціальної проблеми.
2. **Створення декількох облікових записів у різних соціальних мережах.** Користувачі знаходяться на різних рівнях знання вашого товару чи послуги і мають різні очікування. Створіть різні інформаційні кампанії для різних аудиторій на основі рівня обізнаності й використовуйте різні облікові записи.
3. **Деталізація інформаційної кампанії.** Інформаційну кампанію слід розподілити за сегментами аудиторії. Запускаючи цільові повідомлення, відстежуйте найбільш залучені сегменти. Так ви визначите найефективніші інструменти.

Під час кампанії не потрібно змінювати більше 1-2 показників. Наприклад, якщо ви одночасно змінюєте вміст реклами (текст чи візуальну частину) і параметри таргетингу, ви не зможете оцінити результати.



4. **Частота показів.** Результат просування залежить від того, на якому етапі клієнт залишив сторінку. Звертайте більше уваги на тих, хто готовий придбати товар чи послугу.

Якщо інструментом просування є реклама, тоді важливо регулювати частоту її показів не більше 5 разів на день, щоб не викликати негативної реакції.

5. **Аналіз прибутковості.** Ефективність кампанії можна оцінити по-різному. Є кампанії, які дали меншу конверсію, але продали дорожчі товари. Крім того, показником успіху компанії є залучення покупців з високою ймовірністю здійснення повторної покупки.
6. **Використання автоматизації.** На платформах типу AdWords є багато елементів автоматизації, які постійно оптимізують процес. Встановіть їх, щоб заощадити час.
7. **Просування соціальних підприємств вимагає часу й зусиль.** Після детального аналізу цільової аудиторії та добре спланованих інформаційних кампаній ви можете отримати підприємство, яке активно розвивається та виконує свою місію.

РОЗРОБКА КОНТЕНТ-ПЛАНУ

Подумайте, скільки **постів на день** хочете додавати. Оптимальна частота публікацій в соціальних мережах — 1-2 поста. Головне — створювати якісний контент, яким будуть ділитися підписники, залучаючи нових людей.

Обов'язково **прописуйте дати**. Не забудьте зазначити свята та інші важливі дні, про які можна розповісти аудиторії.

Розповідайте **про події з життя компанії, про нову продукцію або послуги**. Завчасно інформуйте про майбутні заходи, онлайн-вебінари та інші події, щоб всі охочі встигли на них потрапити.

Враховуйте **потреби цільової аудиторії**. Аналізуйте сторінки конкурентів, це допоможе уникнути непотрібних помилок. Постарайтесь визначити, які теми цікаві підписникам, і використовуйте їх у себе.

Застосовуйте прийоми **SEO-оптимізації**. Використовуйте ключові слова.

Дотримуйтеся **балансу між видами контенту**. Чергуйте текстові пости, відеоролики, пости з зображеннями.



Не забувайте про формулу 4х1 (1 рекламна публікація на 4 звичайних).

Якщо ведете сторінки в різних соціальних мережах — **не дублюйте контент**, навіть якщо тема однакова. Намагайтеся адаптувати публікації під кожну соціальну мережу індивідуально.

Визначтеся з часом публікації. Спочатку протестуйте різні варіанти постингу, коли ви визначите час піку активності вашої аудиторії — намагайтеся публікувати контент за 20 хвилин до його початку. Не забувайте, що алгоритми видачі контенту у стрічці постійно змінюються, тому слідкуйте за новинами.

ПРИКЛАД КОНТЕНТ-ПЛАНУ

Дата	1 тиждень						
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	нд
Рубрика							
Новини організації							
Історія успіху							
Рекомендоване джерело							
Корисна стаття							
Один день з життя							
Цитата дня							

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

**джерела подані мовою оригіналу*

1. Ф. Котлер. Десять смертних гріхів маркетингу. 2018
2. І. Манн. Правила життя та бізнесу. 2020
3. Б. Шарп. Як зростають бренди. 2019
4. Ф. Барден. Код зламаного, або Наука про те, що змушує купувати. 2017
5. К. Сьюелл, П. Браун. Клієнти на все життя. 2017
6. М. Линдстром. Vuology. Увлікальнє поутешествіє в мозг свременного постребітеля. 2010
7. Э. Розен. Анатомія сарафанного маркетинга. 2013
8. Р. Чалдіні. Психологія впливання. 2016
9. І. Манн. Маркетинг без бюджету. 50 роботаючих інструментів. 2016
10. Е. Райс. Маркетинг снизу вверх: от тактики до бизнес стратегії. 2009



7

КОМАНДА СТАРТАПУ



КОМАНДА СТАРТАПУ

Створення професійної команди для нового бізнесу — одне із основних завдань засновника.

Формуючи команду, засновник чи власник збирає групу людей, об'єднує їх візією та місією, цілями і задачами. Створення команди — це часто непростий процес через те, що люди раніше не працювали разом. Потрібен тривалий час, щоб працівники однієї компанії стали командою. Щоб спільна робота була успішною, згрупуйте людей до того, як команда почне інтенсивно працювати.

ЯКІ ЛЮДИ ПОТРІБНІ В КОМАНДУ

Структура команди залежить від цілей та завдань вашого бізнесу. Тому перш ніж почати працювати над формуванням команди стартапу, слід чітко прописати цілі й очікувані результати, яких ви хочете досягти за певний період. Правильно сформульовані цілі — це SMART цілі — специфічні, тобто конкретні, реалістичні, обмежені в часі, їхні результати можна виміряти, вони мають конкретного виконавця. Від правильності поставлених цілей залежить наступний крок — опис функції й ролі кожного члена команди для досягнення цих цілей.

Отримавши повний перелік необхідних вам ролей в команді, визначте, скільки людей і з якими компетенціями вам потрібно. Наприклад, якщо ваша ціль — 5000 підписників на вашій сторінці Facebook, вам потрібна людина з компетенціями SMM-менеджера чи діджитал-маркетолога; якщо ціль збільшити продажі на 20% — це означає, що потрібен фахівець з продажів.

Ці результати рекомендовано зафіксувати у вигляді схематичної організаційної структури. Важливо від самого початку роботи з командою чітко розуміти, хто за що відповідає і яких цілей має досягнути за конкретний період часу. Тому лаконічна організаційна структура з прописаними обов'язками стане вам та вашій команді у нагоді для подальшої організації роботи.

РОЗПОДІЛ ОБОВ'ЯЗКІВ МІЖ ЧЛЕНАМИ КОМАНДИ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ВКЛЮЧАЄ:

- організаційне планування;
- кадрове забезпечення проєкту;
- створення команди проєкту;
- контроль та мотивацію членів команди для ефективної роботи і завершення проєкту.

Завдання системи — координація діяльності команди. Вона використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проєкту.

Суть команди — в усвідомленні важливості й досяжності спільної для команди мети;
в її місці — ефективній реалізації проєкту.

ПРОФІЛЬ РОЛІ

При формуванні команди ви повинні знайти людей, які відповідають і вимогам посади, і цінностям та філософії компанії. Для цього варто затвердити усі критерії, яким має відповідати кандидат. Рекомендуємо створити профіль ролі кожного члена команди.

ПРОФІЛЬ РОЛІ —

це документ, у якому прописані основні вимоги та компетенції, необхідні для виконання певних видів роботи на конкретній позиції у вашій компанії. Цей документ допоможе сформувати уявлення про вашого ідеального працівника, а на співбесіді з кандидатами вам буде легше оцінювати їхню відповідність посаді за конкретними показниками.

ПРОФІЛЬ РОЛІ МОЖНА ОФОРМИТИ У ВИГЛЯДІ ТАБЛИЦІ Й ВКАЗАТИ НАСТУПНІ КРИТЕРІЇ:

ЦІЛІ КРІ	ПЕРІОД
ЗАДАЧІ	ПЕРІОД
Зони відповідальності	ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ
	0 - не розуміє про що йдеться 1 - чув, але не робив 3 - робив спроби, брав участь в команді 4 - володіє, робив сам

КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ЦІННОСТІ (CAPABILITY)

ЦІННІСТЬ	ІНДИКАТОР ЦІННОСТІ (КОМПЕТЕНЦІЯ)	ШКАЛА			
		не проявляє	рідко проявляє	часто проявляє	є прикладом для наслідування
РОЗВИТОК – вкладається в розвиток членів команди, створює атмосферу для навчання, забезпечує умови для самовдосконалення	Створює в команді механізми "полювання за збоями" і використовує їх як двигун управлінського процесу, а не небажаний фактор				
	Створює умови для постійних експериментів і впроваджує успішні				
	Бере в роботу команди перспективні інноваційні методи для створення цінності				
СЕРВІС – через зворотний зв'язок від клієнта стежить, щоб рівень якості надання послуг перевищував базові очікування клієнтів	Формує в компанії відкриту систему зворотного зв'язку				
	Шукає причини збою в процесах, а не в людині				
	Перевіряє всі рішення й пропозиції команди через візію і цінності				

ІННОВАЦІЙНІСТЬ – стежить за свіжими трендами і технологіями, аналізує їх, поліпшує свої продукти	Формує у команди “дух прориву”: спортивний інтерес до складних цілей, пошує за можливостями поліпшень за рахунок вивчення трендів				
	Використовує нелінійне мислення: бачить неочевидні зв'язки (передумови та умови, що впливають на всю систему)				
	Наймає видатних людей з метою посилення команди, використовує для виявлення талантів конкретні інструменти				
ПРОФЕСІОНАЛІЗМ – експертиза у своїй сфері, відповідність найвищим вимогам	Формує команду з людей, для яких робота - пристрасть				
	Створює в команді баланс роботи та життя, надаючи можливість співробітникові самостійно визначати як саме він впорається із завданням				
	Підтримує співробітників і допомагає їм брати відповідальність на себе, менторить, а не перевіряє кожен крок				
ПАРТНЕРСТВО – будує унікальні формалізовані відносини, які дозволяють прийти до майбутнього бажаного результату	Досягає синергії командної роботи, коли всі гравці команди розуміють свою роль, використовуючи конкретні інструменти				
	Формує у команди володіння перехресними навичками взаємодії				
	Створює умови в команді, за яких співробітники безперервно розвиваються, пропонують і реалізують ініціативи, використовують сучасні форми навчання				

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

**джерела подані мовою оригіналу*

1. Д. Шервин, М. Шервин. Как создать настоящую команду. Алгоритмы, повышающие эффективность совместной работы. 2019
2. М. Рандольф. Netflix. Ця ідея ніколи не спрацює. 2020
3. Управление командой. Harvard Business Review. 2017
4. Джон Максвелл. 17 неопровержимых законов работы в команде. 2000
5. П. Ленсиони. Пять пороков команды. 2002
6. Д. Пинк. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. 2009
7. Э. Кэтмелл, Э. Уоллес. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. 2020
8. М.Г. Исхакова Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. 2010.
9. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. 1992
10. Д. Торрингтон. Управление человеческими ресурсами. 2004
11. Р. М. Белбин. Типы ролей в командах менеджеров. 2003
12. М. Браун. Досягнення успіху в менеджменті проєктів. 2009



8

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ



ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ

Мірилом успішної підприємницької діяльності є прибутки підприємства, а величина прибутків — показником ефективності бізнес-моделі. Саме тому навіть на ранній стадії бізнесу необхідно ретельно підходити до фінансового планування та управління грошима.

В цьому розділі ми зосередимось на ключових складових фінансового планування: плануванні видатків, доходів, русі коштів, а також розрахунках середньої ціни одиниці продукції та точці беззбитковості.



ПЛАНУВАННЯ ВИДАТКІВ

Плануючи структуру видатків стартапу, можна поділити їх на **три основні групи**: капітальні витрати, постійні та змінні.

На початку роботи підприємства та надалі вам доведеться покривати **капітальні витрати** на купівлю обладнання та інших товарів довготривалого користування. До капітальних витрат належать усі витрати на обладнання, приміщення та інші речі, необхідні для старту самого бізнесу.

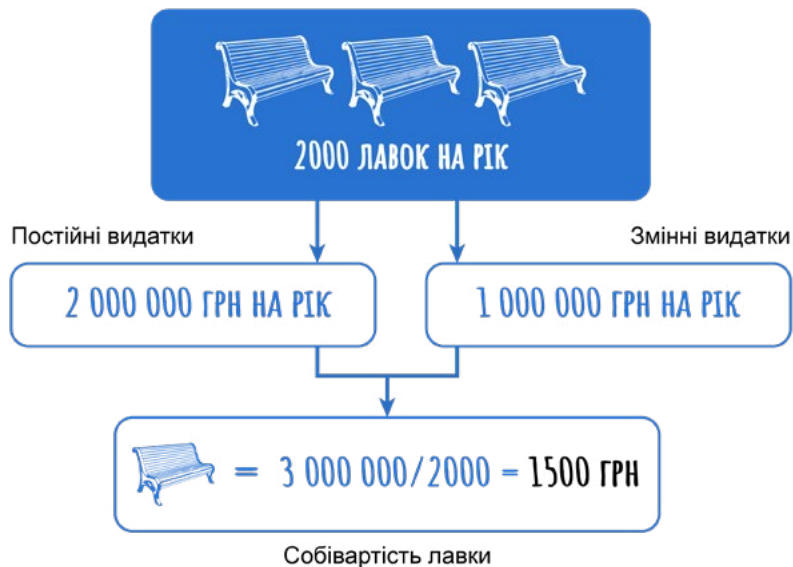
Постійні витрати — це ті видатки, величина яких не змінюється, навіть якщо збільшились чи зменшились продажі або якщо продажів взагалі немає. До таких належать витрати на сплату оренди приміщення/обладнання, догляд та амортизація обладнання, охорона, заробітна плата, відсотки за кредит тощо.

Змінні витрати — витрати, величина яких може змінюватись кожного операційного періоду (місяця/тижня) залежно від зміни обсягу виробництва чи продажів. Для прикладу змінними можуть бути витрати на рекламу, закупку сировини, доставку, комунальні послуги.

Уявімо, що ви організували соціальне підприємство з виготовлення дерев'яних лавок для дитячих майданчиків.

Ви плануєте виготовляти дві тисячі лавок на рік. Наприклад, ваші постійні видатки складуть 2 мільйони грн на рік. А змінні видатки, по 500 грн за 1 лавку, складуть 1 мільйон грн. Тоді собівартість одиниці можна обчислити за простою формулою:

$$\text{ВАРТІСТЬ ОДИНИЦІ ПРОДУКЦІЇ} = (\text{ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ} + \text{ЗМІННІ ВИТРАТИ}) / \text{КІЛЬКІСТЬ ПРОДАНИХ ПРОДУКТІВ}$$



$$\text{Вартість 1 лавки} = (2\,000\,000 + 1\,000\,000) / 2\,000 = 1500 \text{ грн}$$

Отже, встановлена вами ціна точно не має бути нижчою за цю суму.

ТОЧКА БЕЗЗБИТКОВОСТІ

Важливо для планування фінансової частини бізнес-плану розрахувати точку беззбитковості. Це мінімальний обсяг продукції, що випускається, у разі продажу якої прибуток від реалізації дорівнює видаткам виробництва. Це точка нульового прибутку або нульових збитків, де сукупний дохід дорівнює сукупним витратам.

Точка беззбитковості (ТБ) розраховується наступною формулою:

$$ТБ = \text{ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ} : (\text{ЦІНА} - \text{СЕРЕДНІ ЗМІННІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ ПРОДУКЦІЇ})$$

Прорахуємо точку беззбитковості для виробництва лавок для дитячих майданчиків:

$$ТБ = 2\,000\,000 : (1\,500 - 500) = 2\,000$$

Це означає, що за таких витрат і такої ціни вам потрібно продавати щонайменше 2 000 лавок на рік. Все, що продасте більше цієї кількості, принесе вам прибуток.

На основі подібних розрахунків ви можете приймати необхідні управлінські рішення. Для прикладу, якщо ви будете виробляти більше 2000 лавок, тоді ваші витрати на кожну наступну лавку будуть нижчими, адже складатимуться тільки зі змінних витрат (500 грн). Це дасть можливість диференціювати ціни (наприклад, стандартна ціна і пільгова ціна для окремих категорій покупців). Також ви зможете оцінити, чи слід вам докладати зусиль, щоб знайти дешевшу сировину чи постачальників, щоб знизити ціну або збільшити прибутковість.

Соціальні підприємства можуть так розраховувати видатки, щоб пропонувати товари та послуги визначеним соціальним групам за пільговою ціною. Але така цінова політика має бути прозорою та зрозумілою всім вашим клієнтам. Так, наприклад, вам слід продати 2000 лавок за стандартною ціною понад 1500 грн. Проте визначеній вами категорії, як-от дитячі будинки, ви будете постачати лавки за ціною приблизно 500 грн, якщо будете виготовляти більше.

Потренуйтеся на власних розрахунках:

Мої постійні видатки на 1 місяць

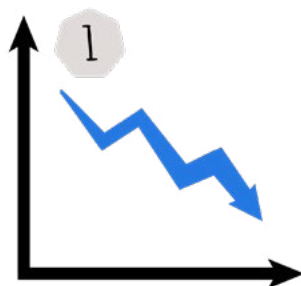
Мої змінні видатки на 1 місяць

Вартість одиниці продукції

Точка безбитковості (кількість продукції в місяць/рік)

Після того, як ви сформуєте операційний бюджет, спробуйте розрахувати кілька поганих сценаріїв:

- Продажі впадуть на 10%; на 30%
- Постійні витрати зростуть на 10%; на 30%
- Змінні витрати зростуть на 10%; на 30%



**Продажі впадуть
на 10%; на 30%**



**Постійні витрати
зростуть на 10%;
на 30%**



**Змінні витрати
зростуть на 10%;
на 30%**

ГРОШОВИЙ ПОТІК

Прогноз руху коштів — один із найважливіших інструментів бізнес-планування. Він показує, коли та в якому обсязі гроші будуть зараховуватися та списуватися з вашого балансу.

Прогноз також показує, чи перевищує грошовий потік вашого бізнесу грошовий відтік на його утримання. Також він демонструє потреби вашого підприємства у капітальних вкладеннях та процес їх реалізації.

Для прогнозування руху коштів, а також для обліку доходів та видатків використовують простий, але дуже важливий інструмент — таблицю Cash-flow. Спробуйте спрогнозувати ваші видатки та доходи на наступний місяць / квартал. А якщо ви вже здійснюєте продажі, заповніть таблицю та проаналізуйте чи прибутковий у вас бізнес, тобто чи доходи перевищують видатки.

ЧАСОВИЙ ПЕРІОД	СІЧ	ЛЮТ	БЕР	КВІ	ТРА	ЧЕР	ЛИП	СЕР	ВЕР	ЖОВ	ЛИС	ГРУ
Доходи												
Витрати												
ЧИСТИЙ ДОХІД												

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПЛАН

Підприємець розраховує потребу в інвестиціях на стадіях підготовки, запуску та виходу підприємства на самоокупність. Він вказує джерела та заплановані обсяги власних та позикових коштів для того, аби покрити потреби підприємства.

Загальну потребу в інвестиціях можна оцінити як суму початкових інвестицій для запуску підприємства, покриття перших втрат до виходу на самоокупність та реалізацію стартапу. Розподіл витрат на передпроектні та проектні дозволяє підприємцеві розуміти, який термін та сума потрібні для реалізації.

Далі підприємець складає план та визначає, які види власного та позикового фінансування він хоче залучити, в якому обсязі та в який термін.

СЕРЕД ВИТРАТ, ЯКІ МОЖНА ВНЕСТИ ДО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПЛАНУ, МОЖУТЬ БУТИ НАСТУПНІ ВИТРАТИ:



Передпроектні витрати:

- Передпроектні дослідження (маркетингові, технологічні, залучення експертів)
- Реєстрація підприємства
- Патенти, ліцензії, дозволи та інші нематеріальні активи
- Розробка та виготовлення прототипів продукції
- Купівля/оренда та підготовка земельної ділянки та майданчик підприємства
- Будівлі, споруди та допоміжні об'єкти
- Монтаж та налаштування обладнання
- Пошук, найм та навчання персоналу
- Попередня реклама та просування
- Встановлення контактів, пошук партнерів, укладання партнерських угод

Проектні витрати (на певний період до досягнення беззбитковості):

- Матеріальні ресурси: купівля сировини, матеріалів, напівфабрикатів, палива, електроенергії тощо
- Робочі ресурси: оплата праці, соціальні відрахування, страхування
- Накладні витрати: ремонт обладнання, утримання приміщення, охорона праці, утилізація відходів та дотримання інших екологічних і санітарних норм
- Покриття фінансових витрат: рента, лізинг або відсотки
- Видатки на збут: пакування, зберігання, транспорт, організація продажу, реклама, просування

ДЖЕРЕЛА КАПІТАЛУ

Що робити, якщо бізнес-план показав, що треба залучати капітал?

Для соціальних підприємців є багато варіантів.



ПОШУК ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ: ГРАНТИ

Потенційно соціальні підприємства мають шанси отримати гранти на старт і розвиток бізнесу. Як правило, гранти не підлягають поверненню, що робить цей спосіб залучення інвестицій привабливим. Втім, слід пам'ятати, що при залученні грантових коштів необхідно підлаштовуватися під вимоги грантодавця в плані термінів, способі звітності, а коли постає необхідність раптово змінити цільове призначення коштів, донори часто не дуже гнучкі.

ПОШУК ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ: ПОЗИКИ ТА КРЕДИТИ

Позика – угода, згідно з якою позичальник отримує від позикодавця кошти або товари у власність або оперативне управління. В зазначений строк потрібно повернути цю суму або товари, еквівалентні за значущістю та цінністю.

Угода позики є безоплатною. **Кредит** — це також позика у формі коштів або товарів, яку надає кредитор. Зазвичай її потрібно повернути з відсотками за користування.

Якщо ви думаєте про кредит, то оцініть такі параметри:

Розмір відсоткової ставки

Щоб порівняти альтернативні кредити використовуйте річну відсоткову ставку. Що вона нижча, то кредит привабливіший.

Період кредиту

Чи відповідає він періоду становлення вашого бізнесу, який ви розраховали в бізнес-плані?

Схема погашення

Чи зручна вона для вашого підприємства з погляду прогнозу грошових потоків?

Необхідне забезпечення (застава, гарант)

Заставою може бути обладнання, основні засоби підприємства або особисте майно власника. Якщо соціальний підприємець вирішив залучити позикові кошти, йому потрібно визначити всі можливості, як-от державні гарантії по кредитах для малого та середнього бізнесу.

Для соціальних підприємств є кілька джерел, щоб залучити позикові кошти:

- Банки
- Спеціалізовані фонди
- Мікрофінансові організації

Під час вибору кредитного фонду та виду позики або кредиту потрібно оцінити реальну ціну кредиту. Вона може відрізнятися від відсоткової ставки, яку зазначає кредитор.

ПОШУК ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ: КРАУДФАНДИНГ

Краудфандинг стає більш розповсюдженим способом залучення безповоротних інвестицій. Це колективне фінансування соціальних проєктів, а віднедавна і соціальних стартапів. Соціальні підприємці-початківці розміщують опис своїх проєктів або ідей на спеціальних сайтах. Далі зазначають суму, яка потрібна для їхньої реалізації. Якщо користувачеві порталу сподобався проєкт, він може надіслати певну суму для підтримки цієї ідеї за допомогою різних платіжних систем. Так ідея може поступово набрати потрібні для реалізації кошти.

Деякі краудфандингові платформи надають ці гроші підприємцю як безвідсотковий кредит. Через вказаний термін, який визначає портал, позику потрібно повернути. Відомими проєктами у сфері колективного фінансування є Kiva, Kickstarter, P2P, MicroPlace, MYC4, Indiegogo. В Україні однією з популярних є краудфандингова платформа Спільнокошт.

МІКРОФІНАНСУВАННЯ

Мікрофінансування є прикладом соціального підприємництва. Одним із засновників соціального підприємства був Мухамед Юнус. Його підприємство надавало позику малозабезпеченим людям, у яких не було доступу до кредитування в банках. Позики надавали під мінімальні ринкові відсоткові ставки.

- *Приватні МФО*
- *Некомерційні кредитні організації*
- *Приватні фонди*
- *Державні та регіональні фонди підтримки малого бізнесу*
- *Небанківські фінансові установи*

ПОШУК ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ: ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ

Венчурний капітал інвестується з метою отримання інвестором великого прибутку. Щоб забезпечити високу дохідність, венчурний інвестор може наполягати на власних кандидатах на керівні посади або висувати інші умови при інвестуванні. Здавалося б, такий підхід не завжди поєднується з цілями соціального підприємства. Проте за останні роки в Європі стрімко збільшується кількість венчурних організацій, які підлаштовуються під потреби саме соціальних підприємств і можуть інвестувати без очікувань великих, а то й взагалі будь-яких дивідендів.

ВЕНЧУРНА ФІЛАНТРОПІЯ —

інвестування в компанії-початківці, які прагнуть вирішувати проблеми суспільства в підприємницький спосіб. Венчурна філантропія — це не тільки фінансування. Інвестор індивідуально консулює власника підприємства щодо управління організацією, стратегічного планування, маркетингу тощо.

Таке венчурне інвестування спрямовує фінанси на те, щоб забезпечити підприємствам життєздатність та розвиток їхніх операційних можливостей на тривалий час.

ПОШУК ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ: БІЗНЕС-АНГЕЛИ

БІЗНЕС-АНГЕЛИ —

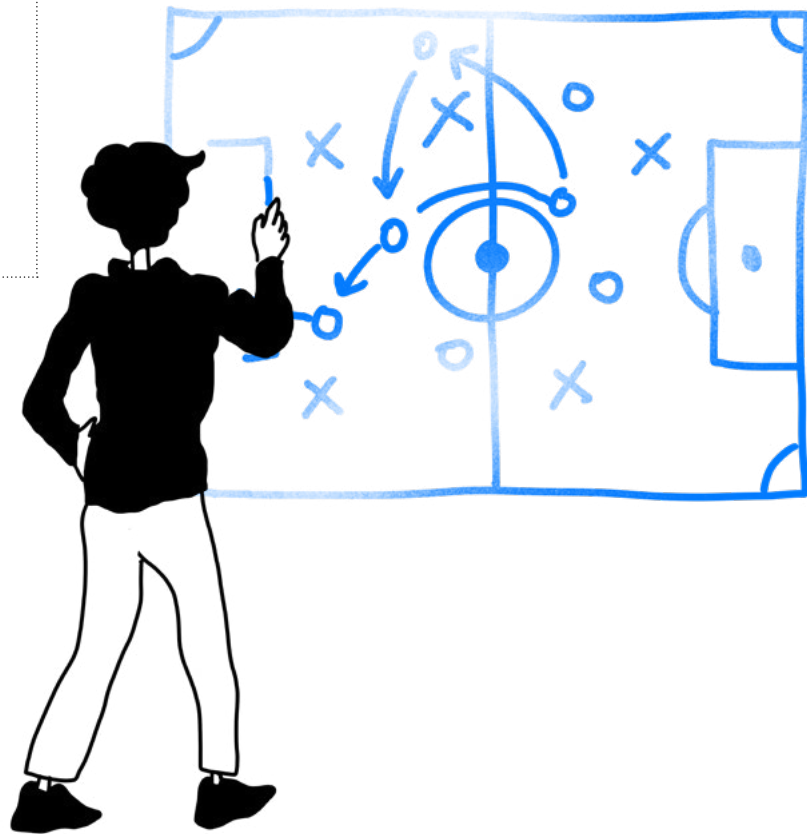
це приватні інвестори, які вкладають свої гроші в бізнеси, які тільки збираються розпочинати діяльність. Інколи вони можуть інвестувати лише в ідею, якщо вона видається для них перспективною. Називаються вони так, бо далеко не кожен інвестор хоче вкладатися у ризикований проєкт. Таким чином, бізнес-ангели є якоюсь мірою опікунами ранніх бізнесів і допомагають не лише фінансово, а й порадами, консультаціями чи іншою нефінансовою підтримкою.

Бізнес-ангели обирають підприємства через аналіз бізнес-моделі та особисті враження від керівника та команди проєкту. Зокрема вони звертають увагу на те, чи зможе команда реалізувати цей проєкт та розвивати підприємство.

Багато підприємців зазначають, що досвід та знання бізнес-ангелів важливіші, ніж фінанси.

9

ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕСУ



Зробивши всю роботу, пов'язану з пошуком та перевіркою ідеї, бізнес-моделюванням, дослідженням ринку, маркетингом, формуванням команди та фінансовим і інвестиційним плануванням, ви можете підготувати якісну презентацію свого бізнесу чи окремого його продукту або послуги.

Формат і тривалість презентації можуть бути різним, залежно від цільової аудиторії (партнери, інвестори, клієнти і т.д.) й місця її проведення. Втім, будь-яка презентація повинна розкривати базовий набір інформації, необхідний для цільової аудиторії.

Тому готуючись до пітчінгу чи інших способів презентації вашого соціального бізнесу, варто дотримуватись наступної послідовності у донесенні інформації до аудиторії:

1. Соціальне підприємство починається із соціальної проблеми. Опишіть соціальну проблему, яка існує і яку ваш стартап готовий вирішити.
2. Далі розкажіть про ваше бізнес-рішення, яке вирішуватиме цю соціальну проблему. Розкажіть, чому ви і чому саме ваша бізнес-ідея має стати успішним рішенням?
3. Презентуйте продукт та ціннісну пропозицію. Можете взяти продукт із собою або візуалізувати його у презентації. Також розкажіть про вашу бізнес-модель та монетизацію — як ваш стартап буде заробляти або вже заробляє гроші.
4. Виводячи продукт на ринок, вам слід продемонструвати аудиторії, що ви знаєте свій ринок. Розкажіть, який він. Який його розмір та скільки у вас потенційних клієнтів? Як ви будете продавати ваш продукт і як ваш стартап збирається захопити ринок і стати лідером принаймні в конкретній ніші?
5. Продовжуючи ринкову тему, розкажіть про ваших конкурентів і яка ваша унікальна перевага: чому ваш продукт кращий за пропозиції конкурентів?
6. Більшість інвесторів часто звертають увагу на команду більше, ніж на силу самої ідеї, адже навіть якщо ідея поки слабка, але у вас сильна команда, то у вас великі шанси на успіх. Саме тому розкажіть про команду. Не потрібно переповідати CV усіх членів команди. Розкажіть про кількісний склад та розподіл компетенцій і функцій.

7. Для будь-якої аудиторії цікаво — а що далі. Де ви зараз і які ваші цілі та плани на майбутнє? Де ви хочете бути і коли? Ваші прогнози? Для соціальних підприємців важливо наголосити про прогнози соціального впливу: як вирішиться соціальна проблема в недалекому майбутньому?
8. Фінансові показники. Якщо ви презентуєте свій стартап перед інвесторами — обов'язково продемонструйте ваш бюджет, яка сума і які ресурси у вас вже є і який розмір інвестицій ви шукаєте. Ознайомте аудиторію з прогнозами досягнення точки беззбитковості і коли почнете нарешті отримувати прибуток.
9. На завершення вам потрібно закликати вашу аудиторію до її подальших дій: порад, питань, обговорення інвестиційних пропозицій або угод для продажу.
10. І, звісно, вкажіть ваші контакти. Якщо ви презентуватимете широкому загалу і хтось зацікавиться вашим продуктом, залиште можливість зв'язатись із вами.



ПРАВИЛА ХОРОШОЇ ПРЕЗЕНТАЦІЇ ПРОЄКТУ: ЧЕК-ЛИСТ

1. Оберіть одну значущу фотографію, яка замінить слова;
2. Використайте одну кольорову схему, контраст;
3. Залиште більше білого простору;
4. Користуйтеся анімацією тільки тоді, коли це доречно;
5. Підготуйте корисний контент;
6. Надайте увагу оформленню текстів;
7. Поясніть складні речі зрозуміло;
8. Будьте з гарним настроєм;
9. Користуйтеся правилом трьох: люди запам'ятовують до 3 основних ознак;
10. Дотримуйтесь одного повідомлення протягом усієї презентації;
11. Розповідайте цікаві історії;
12. Придумайте, як завершити презентацію, щоб ви запам'ятались



ПРАВИЛА ХОРОШОЇ ПРЕЗЕНТАЦІЇ ПРОЄКТУ: ІНСТРУМЕНТИ

GOOGLE DOCS

Презентація створюється у хмарному середовищі. Ви надсилаєте посилання на презентацію, а не файл. Якщо ви щось у ній змінили — не потрібно надавати оновлений варіант. Адресат побачить змінену презентацію за тим самим посиланням. Зручний сервіс, якщо потрібно обговорювати проєкт та редагувати файл у режимі онлайн.

APPLE KEYNOTE

Сервіс створює презентації на пристроях Apple. Складається з більшої кількості шаблонів та графічних елементів для презентацій. Має 40 тем для оформлення, тому всі слайди будуть в одному стилі.

PREZI

Хмарний сервіс, щоб створити інтерактивні презентації в режимі онлайн. Дозволяє використовувати векторну та іншу графіку, має заготовки, стилі та шаблони презентацій.

HAIKU DECK

Простий та мінімалістичний ресурс для того, щоб швидко створити презентацію. Меню сервісу просте, тому ви не будете витрачати час на те, щоб розібратися в ньому.

SLIDEROCKET

Платформа, на якій створюють динамічні презентації. Слайди робляться зручніше, виглядають яскравішими, ніж у PowerPoint. Сервіс дозволяє використовувати звукові, відео- та інтерактивні ефекти.

SLIDEDOG

Сервіс, на якому можна створити презентацію з файлів різного формату. На ньому візуальні матеріали складаються в плейлист. Ви можете одночасно використовувати відео, зображення, слайди PowerPoint, файли PDF тощо.

SLIDES

Сервіс, на якому можна змінювати HTML-розмітку, коригувати CSS. Тому можна створювати та демонструвати презентації різної складності. Експортувати презентацію можна в різні формати. Її зручно демонструвати не тільки на комп'ютері, а й на телефоні.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

**джерела подані мовою оригіналу*

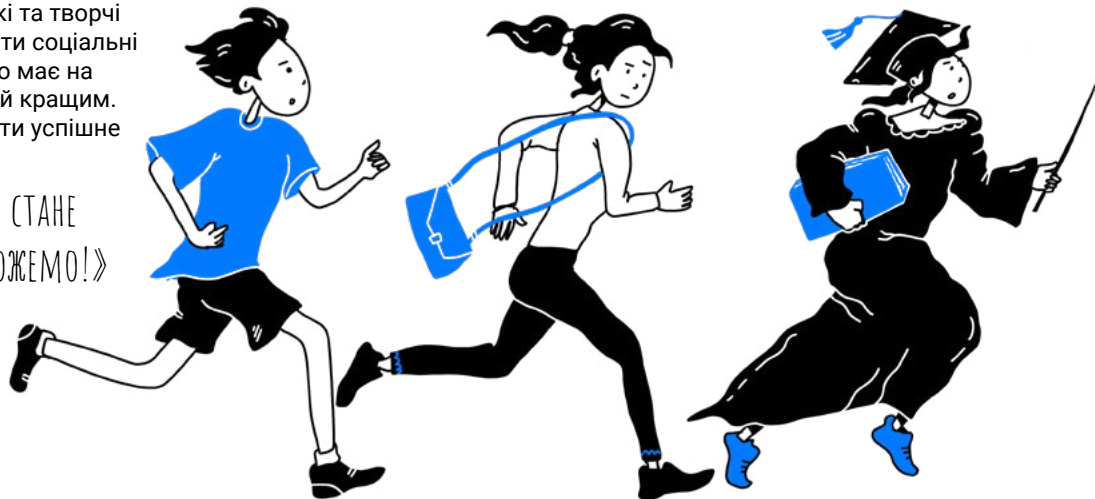
1. С.І. Юрій, Й.М. Бескид, В.Г. Дем'янишин та ін. Бюджетна система України. 2000
2. О. Василик Теорія фінансів: Підручник. 2001
3. В. Гриньова., В. Коюда. Фінанси підприємств. 2004
4. Н. Мухетдінова. Нові механізми фінансування соціальних витрат. 2001
5. В. Опарін. Фінанси (загальна теорія). 2006
6. Ю. Пасічник. Бюджетна система України та зарубіжних країн. 2002
7. Фінансово-банківська статистика. Практикум. 2003
8. В.І.Оспіщев. Фінанси: курс для фінансистів. 2008



ЗАВЕРШАЛЬНА ЧАСТИНА

Ми сподіваємося, що цей посібник допоможе людям, які хочуть використати свої підприємницькі та творчі здібності, щоб розв'язувати соціальні проблеми. Він для тих, хто має на меті зробити життя людей кращим. І для тих, хто хоче створити успішне соціальне підприємство.

НЕХАЙ ВАШИМ ДЕВІЗОМ СТАНЕ
ФРАЗА «РАЗОМ МИ ЗМОЖЕМО!»



ОПИС ПРОГРАМ, ЯКІ НАДАЄ УКРАЇНЬСЬКА СОЦІАЛЬНА АКАДЕМІЯ: ПРЕ-АКСЕЛЕРАТОР

Пре-акселератор — це онлайн-програма з розвитку бізнес-ідей.

ЦЯ ПРОГРАМА ДЛЯ ВАС, ЯКЩО:

- Ви хочете створити власний бізнес, але не маєте ідеї
- Маєте класну ідею, але не знаєте, з чого почати
- Уже стартували, але зіштовхнулися із перешкодами
- Працюєте в соціальному проєкті та прагнете зробити його фінансово незалежним

ЩО ВИ ОТРИМАЄТЕ

Динамічне онлайн-навчання, під час якого ви:

- перевірите свої ідеї на життєздатність
- дізнаєтеся, як досліджувати ринок та визначити свого клієнта
- розробите бізнес-модель для власного бізнесу
- навчитесь презентувати свої ідеї

Робочі інструменти та кейси

- Метою нашого курсу є ознайомлення вас із практичними інструментами для пошуку нових бізнес-ідей та їх тестування, розроблення бізнес-моделей та прототипів
- Усі інструменти перевірені практикою та реальними кейсами, з якими ми вас також познайомимо

Власну справу

- Успішно виконавши всі завдання курсу, ви матимете протестований власний продукт чи послугу й зможете далі розвивати свій стартап у бізнес, що працює.

Квиток на Акселератор

- Якщо ви завершите цей етап із бізнес-моделлю, що працює, та мінімальним життєздатним продуктом, ми будемо раді бачити вас на Акселераторі.

ОПИС ПРОГРАМ, ЯКІ НАДАЄ УКРАЇНЬСЬКА СОЦІАЛЬНА АКАДЕМІЯ: АКСЕЛЕРАТОР СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Акселератор соціального підприємництва — програма інтенсивного розвитку бізнесу для соціальних стартапів та активних соціальних підприємств. Мета програми — допомогти учасникам удосконалити свої продукти та послуги, прокачати бізнес і підприємницькі компетенції, масштабуватись та залучити інвестиції.

ПРОГРАМА ДЛЯ ВАС, ЯКЩО ВИ:

1. Засновник чи керівник малого/середнього бізнесу, який хоче зробити свій бізнес соціально відповідальним
2. Засновник чи керівник чинного соціального підприємства та прагнете збільшити продажі та масштабуватися
3. Випускник Пре-акселератора Української соціальної академії і прагнете перетворити ваш стартап у бізнес, що працює
4. Вже маєте соціальний стартап із робочою моделлю та наявним прототипом продукту/послуги

ЩО ВИ ОТРИМАЄТЕ:

- комплексне навчання з управління соціальним підприємством
- індивідуальне менторство для кожної з команд від ключових експертів у галузі
- консультації з командою Української соціальної академії
- долученість до екосистеми соціального підприємництва
- практична робота з експертами, постановка індивідуальних цілей та самостійна робота "в полях" з клієнтами та користувачами ваших продуктів
- інвестиції від Української соціальної академії та інших інвесторів. Розмір інвестицій залежатиме від потреб кожного стартапу

ОПИС ПРОГРАМ, ЯКІ НАДАЄ УКРАЇНЬСЬКА СОЦІАЛЬНА АКАДЕМІЯ: МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ

Менеджмент соціальних інновацій — навчальна програма з організаційного розвитку та соціального підприємництва для керівників громадських та благодійних організацій, які прагнуть одночасно досягти соціальної місії та фінансової стійкості організації. Навчання керівників і менеджерів громадських організацій сучасним методам управління. Програма познайомить учасників із прикладними бізнес-інструментами, навчить новітнім підходам до ведення проектів та розробки бізнес-моделей і допоможе втілити їх у діяльність організації.

ЦЯ ПРОГРАМА ДЛЯ ВАС, ЯКЩО ВИ:

- Засновник та керівник НУО
- Лідер соціальної ініціативи чи проєкту

ПЕРЕВАГИ ПРОГРАМИ:

- Ви спробуєте на практиці інструменти бізнес-управління, які підвищують ефективність організації та її соціальний вплив
- Створите стратегію розвитку власної організації
- Розробите бізнес-модель та покроковий план її втілення у своїй організації та/або громаді
- Зрозумієте зони розвитку організації: брендинг і маркетинг, фінансове планування, бізнес-моделювання, управління персоналом, соціальне інвестування
- Отримаєте юридичну експертизу щодо соціально-підприємницької діяльності громадських організацій чи територіальних громад
- Отримаєте консультації від команди Української соціальної академії

ОПИС ПРОГРАМ, ЯКІ НАДАЄ УКРАЇНЬСЬКА СОЦІАЛЬНА АКАДЕМІЯ: ПАСТОРАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Пасторальний менеджмент — програма управлінського розвитку для єпископів, працівників Курій, настоятелів/настоятельок монаших домів та спільнот УГКЦ та РКЦ, керівників підрозділів та проектів Карітас України та Карітас-Спес, а також керівників церковних інституцій.

Програма спеціально розроблена під потреби, що виникають протягом всіх життєвих циклів релігійних організацій: від управління кадрами та ефективністю персоналу до побудови системи роботи щодо залучення фінансування та управління церковним майном. Отримані на програмі знання допоможуть представникам релігійних організацій уникнути поширених помилок та створити міцну основу для досягнення стійкого фінансового успіху на усіх стадіях життєвого циклу.

АУДИТОРІЯ ПРОГРАМИ:

Єпископи, працівники Курій, керівники підрозділів і проектів Карітас-Спес та Карітас Україна, настоятелі / настоятельки монаших домів та спільнот УГКЦ та РКЦ, а також керівники церковних інституцій, які хочуть:

- Системно управляти як окремими підрозділами, так і організацією
- Актуалізувати знання, отримати новий, структурувати попередній досвід та впевнено приймати управлінські рішення

Після завершення програми ми завжди будемо на зв'язку і продовжуватимемо підтримувати вас і ділитися нашими ресурсами. А потім і ви зможете допомогти іншим організаціям трансформуватися та рости.

ПЕРЕВАГИ ПРОГРАМИ:

- Можливість реалізовувати системний підхід до управління релігійною організацією
- Отримаєте повну картину управлінського обліку, яка допоможе розібратися, які проекти церковної організації прибуткові, а які збиткові
- Зрозумієте, як вибудовувати процеси та організаційну структуру відповідно до харизми інституції
- Побачите нові можливості, які дає соціальне підприємництво для церковних інституцій
- Навчитесь визначати мету, завдання, розробляти стратегічне бачення, планувати свою роботу і роботу колег

10 ПРАВИЛ БІЗНЕСУ ВІД АНДРЕЯ ШЕПТИЦЬКОГО

1. Шукай правду, а не прибутку. Справжній добробут є тільки тоді, коли отриманий завдяки твоїй праці, яка принесла користь і щастя іншим. Наслідуй засаду не інвестиції — бізнес — прибуток, а мудрість — творчість — добробут. Пізнай правду: вона визволить тебе і принесе належний прибуток.
2. Притримуйся законів етики та духовності, не роби іншим того, чого не бажаєш собі. Не роби з гроша божка для себе. Гріш — це засіб, а ціллю має бути збереження дару життя, гармонія з іншими, собою та Богом.
3. Не зловживай довірою інших, будь свідомий і своїх прав, і своїх обов'язків. Розвивай те, що є прекрасне, а не роби гроша на людських вадах та слабкостях. Будь винахідливим та творчим.
4. Пам'ятай віддавати принаймні 10 відсотків на корисні справи для громади, вразливих верств. Тобто люби ближнього, як себе самого. Це і є справжній відпочинок і свято: бачити щасливими людей навколо себе. Не використовуй це для самореклами, а відчуй обов'язок перед суспільством, що дає змогу тобі стати заможним.
5. Не забувай, що первинне значення економіки — це турбота про дім (йокос-номос). Твоя приватна власність не є лише те, що придбав, а й світ навколо тебе, що є тим справжнім домом, в якому живеш (планета, природа, ресурси, територія). Не руйнуй довкілля заради прибутку.
6. Твоя діяльність не має нести зuboжіння та смерть іншим, не затримуй заробітної плати, шануй право інших на гідну винагороду, не використовуй різні спекулятивні схеми, не доробляйся на кволих людях, що не можуть себе захистити.
7. Не руйнуй сімей, турбуйся про добробут. Турбуйся про спорт та здоровий спосіб життя. Не економ на безпеці для своїх робітників.
8. Не кради майбутнє у своїх дітей, не руйнуй своїх і чужих талантів, не лобіюй законів, що руйнують справедливість і мир.
9. Не поширюй інформацію про продукти і діяльність, що не мають якості. Не вживай медіа для маніпуляції людьми в економіці. Зосередься на якості, щоб було радісно продавати і виробляти те, що дійсно потрібно людям. Заощаджуй і не витрачай кошти на надмірну розкіш: пам'ятай, що інші вклали свою лепту у твій добробут — тому допомагай не тільки бідним, а й талановитим.
10. Неси добру звістку, роби добро. Пізнай красу світу, а не руйнуй її. Твій стан — це навчитися давати, а не брати. Тому не кради те, що не є твоїм, а розвивай таланти та здібності. Тільки так станеш справжнім господарем на землі.

Джерело: <https://day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/10-pravyl-biznesu-vid-andreya-sheptyckogo>