

# **Social** Enterprise Planning Toolkit

## **ПОСІБНИК з ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

практичне керівництво для проведення та написання дослідження для подальшого створення соціального підприємства

# Посібник з Планування Соціального Підприємництва

Автор  
Фріп Спреклі  
Local Livelihoods

За підтримки Британської Ради

Британська Рада є міжнародною організацією у сфері міжкультурних відносин, яка налагоджує відносини між Великою Британією та світом, та між світом та Великою Британією.

Британська Рада пропонує міжнародні можливості для людей з Великої Британії та інших країн, та зміцнює довіру між ними у всьому світі.

Перше видання 2011 р.

Опубліковано:  
Британська Рада  
[www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org)

# Зміст

## **Розділ 1**

1. Як Користуватися Посібником з Планування Соціального Підприємства
2. Історія Соціального Підприємництва
3. Визначення Соціального Підприємства

## **Розділ 2**

4. Планування Соціального Підприємства
5. Визначення Акціонерів, Партнерів та Клієнтів
6. Ідея Соціального Підприємства
7. Маркетинг
8. Фінанси
9. Структура та Організація Соціального Підприємства
10. Соціальна Звітність та Аудит
11. Правові питання

## **Розділ 3**

12. Заголовки Плану Соціального Підприємства
13. Самооцінка Плану Соціального Підприємства

# РОЗДІЛ 1

У цьому розділі ми розповідаємо як користуватися цим Посібником, а також надаємо огляд соціального підприємництва, його історію та основи.

Цей Посібник є практичним інструментом, який відповідає на запитання “що і як робити” для тих, хто бажає створити нове соціальне підприємство чи розширити вже існуюче.

Цей Посібник став результатом багаточисельних практичних навчальних курсів з планування соціальних підприємств. Навчальні курси були розроблені та проведені автором Посібника від імені Британської Ради у п'ятьох країнах на Балканах та Кавказі у 2010/11 роках.

Під час проведення навчальної програми було вирішено об'єднати навчальні матеріали в основу для Посібника. Основою Посібника є також широкі знання та досвід автора у наданні підтримки окремим особам та групам осіб у плануванні та створенні соціальних підприємств.

Посібник створений як допоміжний матеріал для навчального курсу з планування оціальних підприємств; як керівництво для тих груп та окремих осіб, які створюють власні соціальні підприємства; або які бажають розширити вже існуючі.

## 1. Як користуватися Посібником з Планування Соціального Підприємства

Посібник розроблений як практичне керівництво для дослідження самої ідеї підприємства, та наступного написання плану для представлення підприємства та отримання підтримки. Посібник можна також використовувати і як керівництво для управління соціальними підприємствами.

Посібник складається з трьох розділів:

**Розділ 1** надає огляд соціальному підприємництву, його історії та основам.

**Розділ 2** становить основну частину Посібника, у якій міститься інформація та вправи для розвитку ідеї соціального підприємства та для перевірки її життєздатності.

**Розділ 3** являє собою короткий опис змісту, необхідного у Плані соціального підприємства, який, після опрацюванні інформації з Розділу 2, допоможе підготувати та написати цей План.

## 2. Історія Соціального Підприємництва

Соціальний неспокій зумовлений несправедливістю, відсутністю демократії, коли права власності та влада належить небагатьом, і коли немає достатньо можливостей щоб отримати ресурси, необхідні для розробки своїх власних ідей. Відповідно, громадянське суспільство у світі утверджує такі цінності як чесність, рівність, інклюзивність не лише у парламентах, але і на робочих місцях. Поняття життєздатності у наш час стає більш широким і включає в себе не лише комерційну самостійність, а і поняття екологічної відповідальності та створення суспільного багатства. Для того щоб забезпечити їх, і застосовується сьогодні нова модель бізнесу.

Соціальне підприємництво започаткувалося як альтернативний підхід до вузькоспрямованого накопичення доходів у приватному секторі. Соціальне підприємництво поєднує у собі чесність, демократію, соціальну та екологічну відповідальність; воно є сучасним підходом до підприємництва 21-ого століття, у якому збережені складові ринкової економіки, де кожний може вільно торгувати, виходячи з попиту та пропозиції, та відкритої конкуренції.

Тим не менше, витоки соціальних підприємств та кооперативних форм діяльності відносяться до ранніх часів соціальної боротьби у 17-ому столітті. У Великій Британії групи, названі Копачами (the Diggers), брали землю та спільно її обробляли, беручи за основу ідею "одна людина – одне право голосу" та рівного розподілу багатства. Цей перший експеримент кооперативних форм діяльності дав поштовх ідеї інтеграції соціальної та комерційної діяльності. Чого не вистачало Копачам, так це власності на землю, і відповідно в кінцевому підсумку землю у них відібрали.

У 1659 році голандець Пітер Корнеліус (Peter Cornelius) представив чіткий погляд на те як організувати виробництво, яке б було демократично та соціально орієнтованим. У своїй книзі "Запропонований Шлях" він чітко заявив про потребу нових форм власності, якщо щось і мало вийти з тоді "нових ідей" демократії. Він запропонував ідею спільної власності на землю та деяку комерційну діяльність.

Набагато пізніше стали з'являтися кооперативні форми. У 1830 році непрацевлаштовані мельники відновили роботу старого млину у місті Халл щоб виробляти борошно для своїх сімей та решти громади, яка бідувала. Подібно до Копачів двома століттями раніше, їхня мета була більше соціальною, і не орієнтувалася на отримання прибутку. І подібно до Копачів, млин не був у їх власності, і врешті решт його у них заборили.

Коли капіталізм почав розвиватися, такі першопрохідники як Роберт Оуен (1771-1858) вплинули на новосформовані профспілки, щоб створити альтернативні способи організації суспільства. Оуен закликав робочі верстви засновувати об'єднання виробників із спільною власністю на засоби виробництва. Він захищав ідею кооперативів не лише з комерційної точки зору, але вбачав у них соціальні підприємства, які б працювали для громади, і поєднували цінності громади та підприємництва. Ці його ідеї були надзвичайно популярними. В результаті були

створені кооперативні спілки та магазини, заснований "Обмін роботою" ("Labour exchanges"); розвинулася концепція соціалізму.

Маркс та Енгельс у своїх роботах визначили ідею соціалістичної системи як "суспільство, що складається з асоціацій вільних та рівних виробників":-- це визначення і тепер можна застосувати до підприємств з колективною формою власності.

Рочдейльське споживче товариство "Товариство Справедливих Піонерів" (1844 рік) поширило свій вплив за межі безпосереднього споживача до більш широких інтересів громади. Ідеї демократичного управління і виборчого права були частиною їх програми. Багато ділянок системи добробуту сьгоднішньої Великої Британії беруть початок з ідей кооперативних спілок того часу.

Першим важливим принципом традиційного кооперативного руху було відкрите членство для всіх на добровільних засадах. Але через деякий час результатом цього стало надмірне зростання членів, яке з часом призводило до втрати принципів. У багатьох країнах кооперативи ставали не-конкурентно спроможними, зупиняли торгівлю, чи ставали частиною державного механізму у створенні невеликих виробництв та експорту таких товарів як кава та какао.

У кооперативних підприємствах, які перебували у колективній формі власності працівників, був прийнятий принцип, що лише працівники підприємства мали право на членство у кооперативі.

У 1978 році у Коледжі Бічвуд у Йоркширі, що у Великій Британії, була чітко встановлена та визначена концепція та структура соціального підприємства. На той час нове соціальне підприємство мало основні правила кооперативного підприємництва та такого підприємництва, яке базується на спільній власності, і де кожний його член володів однією акцією, і кожна акція давала право лише одного голосу в управлінні підприємством. Але коли був інкорпорований Потрійний Результат Діяльності (Triple Bottom Line), підприємство взяло на себе відповідальність не лише за фінансову життєздатність, але і за створення суспільного багатства, та за екологію, виходячи з роду своєї діяльності та джерел поставок. Такі рухи як "Чесна Торгівля" (Fairtrade) народилися з кооперативів працівників, які виробляли натуральні продукти.

Теперішнє соціальне підприємництво представляє рівні права для людей, суспільства, природнього середовища. Воно стало глобальною силою, так як соціальні підприємства та їх мережі розвиваються, а люди об'єднуються для створення життєздатних організацій. Кожен має право рівної цінності власності, право голосу та вибору, свого внеску в соціальне та екологічне благополуччя.

### 3. Визначення Соціального Підприємства

Соціальне підприємство є формою комерційного підприємства, де власність, контроль, та багатства розподіляються рівномірно, що сприяє більш відкритому та чесному суспільству.

Соціальне підприємство засноване на цінностях рівності власності та розподілу багатства, рівного залучення, солідарності з людьми з усього світу, чесності у досягненні цілей, відкритості у питаннях діяльності, а також балансу між комерційною складовою, соціальною відповідальністю та турботою про навколишнє середовище .

Соціальне підприємство є привабливим для працівників так як вони у рівній мірі володіють ним та здійснюють над ним контроль. Працівники знають що вони самі контролюють як витрачаються прибутки підприємства. Соціальне підприємство також є привабливим і для клієнтів, так як вони отримують більше того, за що вони платять: додатковою вартістю є те, що клієнт знає що частина прибутків соціального підприємства буде використана на соціальні та екологічні цілі.

З кінця 1970-их років використовується наступне визначення соціального підприємства:

***"Соціальне Підприємство це юридично зареєстрована організація, яка перебуває у спільній власності та контролі членів цієї організації, та заснована на принципах рівної частки власності. Підприємство здійснює комерційну діяльність, створює суспільне багатство, та сприяє покращенню екології. Суспільне багатство та екологічні вигоди є невід'ємною частиною цілей діяльності соціального підприємства; або на їх досягнення підприємство скеровує частину прибутку."***

***Соціальне Підприємство намагається бути комерційно успішним, екологічно чутливим; та створювати суспільне багатство. Успіх соціального підприємства вимірюється Потрійним Результатом Діяльності.***

**В основі соціального підприємства лежать наступні принципи:**

- підприємство перебуває у спільній власності його членів, основою якої є рівний розподіл акцій
- членство визначається статутом організації; наприклад, членами можуть бути співробітники, місцеві жителі, клієнти та користувачі
- демократичне прийняття рішень (одна людина – один голос)
- доходи інвестуються в підприємство та/або спрямовуються на соціальні та екологічні цілі
- підприємство може отримувати як власні доходи, так і гранти
- підприємство проводить як комерційну діяльність, так і соціальні заходи (деколи вони поєднуються)

- комерційні, соціальні, екологічні здобутки оцінюються фінансовим та соціальним аудитом
- соціальне підприємство спрямоване на створення суспільного багатства, а не на отримання приватного капіталу

Фінансова незалежність, створення суспільного багатства, відповідальність за навколишнє середовище визначають планування та діяльність підприємства, та являються критеріями для оцінки успіху. Суспільне багатство можна визначити як переваги та прибутки, отримані групою людей, які організувалися для досягнення певних цілей та результатів. Ці переваги та прибутки неможливо здобути індивідуально, а лише колективно. Те, яким чином соціальне підприємство сприяє суспільному багатству, залежить від виду його комерційної діяльності. Це може бути надання допомоги персоналу у професійному рості, закупівля у певних постачальників, які співпрацюють з рухом "Чесна Торгівля" (Fairtrade), надання фінансових грантів місцевій громаді, або ж пожертва відсотку доходів на благодійність.

### **Соціальне підприємство у Великій Британії**

Соціальні підприємства можуть вести торгівлю у будь-якій комерційній сфері та/або підтримувати будь-які соціальні та екологічні заходи. Соціальні підприємства можуть бути кооперативами, асоціаціями, благодійними організаціями, які також ведуть торгівлю, громадськими товариствами, іншими видами бізнесу, що перебуває у спільній власності. Кількість членів може бути великою чи малою; юридична форма діяльності також може бути різною в залежності від потреб організації. Так у Великій Британії такими правовими формами діяльності є: Компанія з обмеженою відповідальністю, Компанія з обмеженою відповідальністю, що працює на благо суспільства, Житлово-будівельний кооператив, Благодійне неприбуткове торговельне підприємство з обмеженою відповідальністю, Об'єднана асоціація, Акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю (спільна власність).

У кожній країні існують свої правові форми діяльності, які визначатимуть форму діяльності соціального підприємства. Тим не менше регулятивна система країни використовує правові норми, які дозволяють створити соціальне підприємство у законодавчих межах.

Наприклад, можна використати форму діяльності Акціонерного товариства з обмеженою відповідальністю (традиційна модель сектору приватного бізнесу), записавши у статуті хто може бути власниками акцій, наприклад лише працівники підприємства, чи жителі місцевої громади; та обмеживши вартість акцій до номінальної. Таким чином весь чистий прибуток реінвестується у підприємство, що створює основні елементи соціального підприємства та відрізняє його від традиційної моделі бізнесу. Додаткова інформація про правові вимоги у створенні соціального підприємства міститься у Розділі 11 (Правові Питання).



## **Деякі Види Соціальних Підприємств у Великій Британії**

Нижче надані приклади соціальних підприємств у Великій Британії. Всі вони мають спільні характеристики: -- перебувають у рівній власності та управлінні, а також мають соціальну та екологічну спрямованість.

### **Робочі кооперативи**

Лише працівники можуть бути членами цих кооперативів. Вони на рівних правах беруть участь в управлінні підприємством.

### **Кооперативи або Організації, що перебувають у спільній власності/у власності працівників**

Компанії, які належать співробітникам, з традиційною ієрархією управління та відмінностями в оплаті праці.

### **Кооперативи**

Кооперативи є торгові організації, які зазвичай складаються з великої кількості членів з числа своєї клієнтської бази, і які отримують дивіденди з сум, витраченою за рік. Багато кооперативів застосовує найкращий досвід для вирішення соціальних та екологічних питань.

### **Асоціації, Житлово-будівельні асоціації, Футбольні клуби**

Це членські організації, які зазвичай існують для певної мети та комерційної торгівлі. Вони налічують багато членів, які складаються з клієнтів чи прихильників основної мети діяльності організації.

### **Громадське підприємство**

Багатофункціональні організації, організовані в місцевих громадах за географічним принципом членства з місцевих жителів, активами яких є місцеві будівлі. Як правило займаються розбудовою громади та наданням соціальної підтримки місцевим жителям.

### **Благодійні організації/неурядові організації, яким належить соціальні підприємства**

Благодійна організація або неурядова організація, які виступають холдинговими компаніями, і яким належать торговельні організації. Торговельні організації здійснюють торговельну діяльність та інвестують доходи як добровільний внесок у свою холдингову компанію. У деяких країнах такий внесок не оподатковується.

# Розділ 2

Розділ 2 становить практичну частину Посібника, у якій міститься інформація та вправи для розвитку ідеї соціального підприємства та для перевірки її життєздатності. Корисним буде швидко продивитися Розділ №3 перед тим як познайомитися з структурою Плану соціального підприємства. Під час ознайомлення з процесом планування, позпочніть збір необхідної інформації, та записуйте варіанти розділів вашого плану.

## 4. Планування Соціального Підприємства

Існують три шляхи, з яких розпочинається планування комерційного підприємства: наявність ідеї щодо продукту чи послуги; визначена певна цільова клієнтська група, яка потребує товар чи послугу, та може за неї заплатити; або наявність фінансів чи часу для інвестицій. У випадку соціального підприємства на додаток до вказаних трьох компонентів необхідно додати мотивацію для вирішення певної проблеми, наприклад проблема місцевого безробіття, коли існуючих можливостей недостатньо, а нові послуги не є доступними. Окремі особи чи групи осіб можуть мати ідеї, які вони хочуть комерціалізувати. Соціальні підприємства також започатковуються як соціальні ініціативи на вирішення соціальної проблеми або для залучення коштів для подальшого розвитку:-- як у випадку торгової організації для розвитку благодійної чи неурядової організації.

Планування є процесом, у якому ви намагаєтесь побачити яким підприємство буде у майбутньому, і як це досягнути. У цьому Посібнику процес планування перевіряє наскільки сама ідея підприємства є фінансово доцільною та соціально-екологічно відповідальною: ви перевіряєте реалістичність своїх ідей; використовуєте процес планування для того щоб згуртувати потенційних членів для розвитку організації та вивчення бізнесу; і, накінець, ви отримаєте інформацію для створення документу, який допоможе залучити інвестиції та інші форми підтримки.

Так як соціальне підприємство є колективною формою організації, важливо залучати потенційних членів до його розвитку та до прийняття інших важливих рішень. Процес планування є ідеальною можливістю залучити потенційних членів до відкритої дискусії, вивчити різні можливості, та прийняти рішення. Така форма практичного навчання зміцнює довіру, адже залучивши співробітників у процес прийняття рішень, ми надаємо їм повноваження та усвідомлення відповідальності за свої дії.

Планування здійснюється постійно і є основою в управлінні соціальним підприємством. Раз у рік разом з персоналом та акціонерами необхідно здійснювати аналіз діяльності, який допоможе у плануванні на наступний період.

Планування соціального підприємства здійснюється на період від 3-ох до 5-и років, та визначає необхідні практичні кроки для досягнення запланованих цілей; планування розбивається на річні періоди з фінансовою інформацією за один рік. Таке планування називається середньостроковим. Стратегічне планування може охоплювати період до 20-и років, де менше уваги приділяється практичним крокам. У стратегічному плануванні більше уваги приділяється довгостроковій меті.

План соціального підприємства буде тим інструментом, який рекламує нове підприємство. Але часто трапляється так, що необхідна інформація на початку відсутня, і тому необхідно провести дослідження. Це і є процесом планування, яким ми зараз і займемося.

Якщо в кінці стадії планування ви вважаєте що ідея соціального підприємства є нездійсненною, тоді необхідно змінити ідею або відмовитися від плану. Це не означає невдачу;-- навпаки, дуже добре зрозуміти, що ідея не підходить, перед тим як розпочати. Таким чином ви збереже багато часу та грошей.

### **Планування Соціального Підприємства**

У цьому Посібнику ми розпочинаємо з самих початків планування соціального підприємства. Звідси починається постійний процес, і тому дуже важливо: а) написати стратегічний та операційний плани; б) визначити, що підлягає розгляду та оцінці; в) необхідно враховувати висновки результатів оцінки плану при плануванні на наступний період.

Процес розробки плану соціального підприємства надає чудову можливість згуртувати людей для обміну ідеями, навчитися один в одного, ознайомитися з результатами досліджень, відчувати власну причетність до соціального підприємства та відповідальність за результат. В залежності від обставин спочатку ви визначаєте акціонерів та клієнтів, або ж продукт чи послугу: деколи ви визначаєте їх одночасно.

Процес планування є послідовним, і допомагає зібрати необхідну інформацію. Зібрана інформація допомагає перевірити реалістичність ідей вашого підприємства. У кінці процесу планування у вас буде достатньо інформації для написання плану соціального підприємства. Тим не менше, ми радимо створити документ, у якому зберігатимете всю свою зібрану інформацію та всі свої записи, які ви зробили під час виконання вправ. Краще доручити цю роль одній людині.

Також важливо розуміти, що по мірі розвитку ідей, вони можуть змінюватися, і відповідно кінцеві результати можуть суттєво відрізнитися від того що ви задумали на початку. Це є нормальним явищем, і, відповідно, під час процесу планування соціального підприємства важливо бути гнучким та креативним, відкритим до нових ідей.

## Послідовність Планування

Процес планування є послідовним, у якому застосовується логічний підхід крок за кроком.

1. **Визначте Акціонерів, Партнерів та Клієнтів**  
Знаючи хто ваші акціонери, партнери, та клієнти, вам буде краще зрозуміти контекст, в якому ви будете працювати; яким чином з ними співпрацювати, і як створити продукт/послугу, яку вони купуватимуть.
2. **Розробіть Ідею Соціального Підприємства**  
Враховуючи своїх партнерів та клієнтів, необхідно розробити ідею продукту/послуги, яка є комерційно вигідною, та соціально та екологічно спрямованою.
3. **Маркетинг**  
Маркетинг полягає у тому щоб знайти правильний баланс між продуктом/послугою та клієнтом. Маркетинг допомагає дізнатися про комерційний контекст, у якому ви плануєте працювати; а також виробити такий продукт/послугу, який б постійно користувався попитом та збільшував клієнтську базу.
4. **Фінанси**  
Після того як ви зібрали інформацію про клієнтів, та маєте ідею продукту/послуги, яку можна продати, вам необхідно розглянути фінансову складову: ціна продукту/послуги, і який прибуток ви очікуєте отримати від продажів. Також у цьому розділі ми розглянемо як здійснювати облік усієї фінансової діяльності.
5. **Організаційна структура соціального підприємства**  
Після того як ви написали проект плану комерційної діяльності, вам необхідно зайнятися організаційними питаннями соціального підприємства, до яких належать: членство; управління; структура, командна робота.
6. **Соціальна Звітність та Аудит**  
Важливо провести оцінку фінансової та операційної діяльності соціального підприємства. Один раз у рік ви будете змушені проводити фінансовий аудит; також ми рекомендуємо проводити оцінку досягнення соціальних та екологічних результатів.
7. **Правові питання**  
Необхідно визначитися з правовою формою діяльності соціального підприємства, і, у відповідності до законодавчої системи вашої країни, ви можете використовувати вже існуючі правові форми, або ж адаптувати їх до своїх потреб.

У відповідності до такої послідовності, ми можемо розробити План підприємства. Заголовки Плану описані в останньому розділі Посібника.

## 5. Визначення Акціонерів, Партнерів та Клієнтів

Коли ви знаєте своїх акціонерів, партнерів, та клієнтів, вам буде легше планувати розвиток свого соціального підприємства та зрозуміти яким чином найкраще з ними взаємодіяти. Соціальне підприємство має і акціонерів, і клієнтів; у деяких випадках вони можуть належати до однієї категорії, деколи ні; відносини між ними та соціальним підприємством можуть також відрізнятися. Важливо знати їх для створення добрих робочих відносин з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами, та для надання кращого продукту та послуги клієнтам.

Визначення свого клієнта входить до сфери маркетингового дослідження; а знання своїх акціонерів є доброю практикою соціальної економіки. Визначати та класифікувати акціонерів, інші зацікавлені сторони, та клієнтів можна робити одночасно.

Необхідно знати відповідь на питання:

- Хто ваші клієнти?
- Хто бенефіціарії підприємства?
- Хто є іншими зацікавленими сторонами?
- Кому належить підприємство?
- Хто керує підприємством?
- Кому звітує підприємство?

Відповіді на ці запитання можливо знайти шляхом простих вправ, які визначають як зацікавлені сторони, так і ступінь взаємодії з ними. Необхідно чітко розуміти хто вони, та наскільки важливі для організації. Такими вправами є: "Визначення Зацікавлених Сторін"; та "Класифікація та Реєстр Зацікавлених Сторін". Вправа "Визначення Зацікавлених Сторін" визначає зацікавлені сторони, а вправа "Класифікація та Реєстр Зацікавлених Сторін" класифікує їх у Реєстрі Зацікавлених Сторін.

Памятайте про цілий ряд окремих осіб чи груп осіб, які "мають частку" в організації. Ними є:

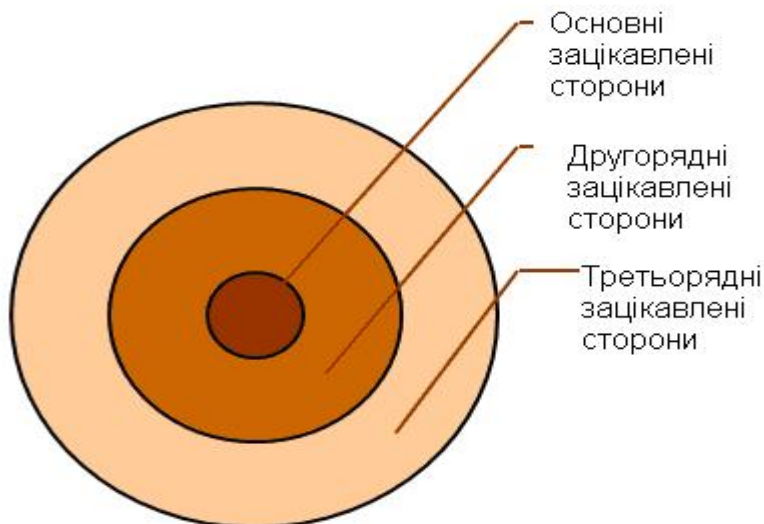
"будь-яка особа, група, чи організація, які впливають на (або на яких впливає) результат діяльності чи процес діяльності соціального підприємства"

### **Вправа: Визначення Зацікавлених Сторін**

У цій вправі беруть участь всі учасники, які записують свої ідеї на картках паперу:- використання карток залучає усіх учасників у процес роботи; також, коли всі ідеї записуються письмом, вони всі враховуються.

- Необхідно підготувати великий аркуш паперу, на якому намальовані від трьох до п'яти концентричних кіл (як на діаграмі нижче): центр кола представляє найбільш важливі зацікавлені сторони; чим далі від центру кола, тим вони менш важливі.
- Кожен учасник отримує набір карток та маркер.

- Учасників просять визначити хто є зацікавленими сторонами, та написати їх на окремій картці.
- Картки виставляються за межами кола, і ті картки, які повторюються, забираються.
- Після того як картки готові, шляхом дискусії визначить на яке місце у колі їх поставити; також існує можливість додати ті зацікавлені сторони, які не були згадані. Дискусія розширює розуміння хто є зацікавленими сторонами та ступінь їх важливості.
- Перед початком вправи корисно розділити зацікавлені сторони на певні категорії, наприклад Основні, Другорядні, Третьюрядні.
- Важливо включити зацікавлені сторони, які відносяться до комерційної, соціальної, екологічної сфери.



**Основні зацікавлені сторони:** до них належать ті, чий інтерес лежить в основі соціального підприємства: деколи ми називаємо їх цільовою групою або основними клієнтами. Зазвичай це співробітники, користувачі послуг, важливі торгові партнери, волонтери.

**Другорядні зацікавлені сторони:** це ті, з якими співпрацює соціальне підприємство для отримання доступу до основних зацікавлених сторін. Зазвичай це постачальники, банки, партнери, громадські/приватні організації, конкуренти.

**Третьюрядні зацікавлені сторони:** до них належать непостійні торговельні партнери, фінансові установи, зовнішні консультанти. Ця категорія не стосується малих підприємств, однак є важливою для великих соціальних підприємств.

## Вправа: Класифікація та Реєстр Зацікавлених Сторін

Ця вправа допоможе соціальному підприємству чітко побачити свої зацікавлені сторони, та шляхи співпраці з ними. Існує відмінність між індивідуальним та організаційним поглядом на зацікавлені сторони. Насправді для соціального підприємства корисним є колективний погляд для кращого розуміння відносин та їх наслідків. Це також допоможе зменшити негативні зовнішні ефекти та збільшити сприятливі наслідки для максимально широкого кола зацікавлених сторін.

Реєстр Зацікавлених Сторін здійснюється шляхом розподілу визначених (це ми зробили під час попередньої вправи) зацікавлених сторін по категоріях, та надання їм відповідної назви. Кожне соціальне підприємство визначає свої категорії. Нижче ми подаємо декілька загальних прикладів.

Реєстр Зацікавлених Сторін			
Заплановано			Фактично
Ієрархія Зацікавлених Сторін	Чому вони задіяні	Як і коли вони задіяні	Коментарі моніторингу
<b>Зацікавлені Сторони</b>			
Бенефіціарії			
Партнери			
Прихильники			
Постачальники			
Конкуренти			
Органи влади			
<b>Клієнти</b>			
Прямі клієнти			
Непрямі клієнти			

Реєстр Зацікавлених Сторін надає неоціненну інформацію. Його можна також використовувати у річному звіті, чи у соціальному звіті та аудиті, додаючи коментарі щодо зацікавлених сторін у правий стовпчик. (дивіться розділ Соціальна Звітність та Аудит). Завдяки цьому соціальне підприємство знатиме наскільки реальні відносини відрізняються від запланованих, і які відносини із зацікавленими сторонами можна очікувати у майбутньому. Реєстр Зацікавлених Сторін необхідно оновлювати по мірі необхідності, так як список зацікавлених сторін може час від часу змінюватися.

## 6. Ідея Соціального Підприємства

Ідея соціального підприємства може виникнути з будь-чого, але існують дві рушійні сили, які генерують ідеї соціального підприємства. Одна з них це 'ідея комерційною діяльністю'; а друга -- 'ідея на вирішення соціальної проблеми'. Вони не заперечують одна одну, і часто працюють разом, як наприклад, у ситуації, коли дохід підприємства направляється на вирішення соціальних проблем; чи коли держава, укладаючи контракт із соціальним підприємством на надання безкоштовних послуг, в той же час підтримує створення комерційних торгових підприємств, які вирішують проблеми екології.

### **Ідеї комерційної діяльності**

Визначення ідей комерційної діяльності розпочинається з продукту чи послуги, чи визначення можливості ринку. Важливо пам'ятати, що продукт чи послуга повинні бути комерційно вигідними. Про це ми будемо говорити у розділі про маркетинг, але варто задавати собі питання вже зараз, щоб переконатися у правильності відповідей.

- Чи є клієнтська база достатньою для того, щоб ідея була комерційно вигідною?
- Чи є відповідним час реалізації ідеї?
- Чи сформована конкуренція на ринку?
- Чи достатньо необхідних ресурсів та навичок для втілення ідеї та надання товару/послуг?

Розмірковуючи над ідеєю, необхідно дотичити її до Потрійного Результату Діяльності (фінансова життєздатність, створення суспільного багатства, екологічна відповідальність). Це зробить вашу ідею привабливою для інвесторів та клієнтів, і водночас задовільнить ваші прагнення.

Що це означає на практиці:

- **Фінансова життєздатність**

Соціальне підприємство повинно бути комерційно успішним щоб бути незалежним та здійснювати контроль над своїми рішеннями. Фінансова життєздатність свідчить про рівень ефективності організації та управління підприємством.

- **Створення суспільного багатства**

Цю вигоду можна досягнути колективно лише організованою групою людей, а не індивідуально окремою особою. Яким чином ідея продукту/послуги сприяє створення суспільного багатства?

- **Екологічна відповідальність**

Підприємство відповідальне за зменшення викидів вуглецю, розширення біорізноманіття, та баланс між очікуваною комерційною вигодою та ціною для екології.



При розробці ідеї соціального підприємства, Потрійний Результат Діяльності створює певну матрицю, яка перевіряє соціальне підприємство на комерційний успіх та етичну відповідальність.

Одночасне досягнення цих трьох цілей може здатися обтяжливим на перший погляд, але при більш уважному розгляді у ньому є комерційний сенс. Рух "Чесна Торгівля"<sup>1</sup> у Великій Британії підтверджує, що клієнти надають перевагу купувати у етичних компаній.

У кожної компанії свій шлях досягнення Потрійного Результату діяльності. У деяких випадках більше уваги може приділятися якійсь одній чи двом складовим. Необхідно бути гнучким та ставити собі за мету та мріяти про досягнення цих цілей. Також можливо так статися що пройде декілька років перед тим як соціальне підприємство зможе повністю досягнути Потрійного Результату Діяльності. В такому випадку необхідне стратегічне планування.

### **Нова ідея чи вже та, що застосована та перевірена?**

Візьміть до уваги різницю між перевіреною на практиці ідеєю та новою. Перевірена ідея має переваги, так як вона вже випробувана, і відповідно має менше ризику. Нова ідея передбачає більший ризик, але й здобутки будуть вищі. Важливо знати, що ідея повинна бути такою, щоб хтось її купив; вона не повинна мати в основі лише те, що вам подобається. Але незважаючи на те, чи ідея нова, чи вже втілювалася на практиці, ключем до успіху будуть клієнти.

### **Вправа: Розвиток Ідей**

Корисно буде використати вправу з визначення ідей; при виконанні цієї вправи найкраще працювати у групі.

- На великому аркуші паперу запишіть ідеї, асоціації, що викликані ідеями, та потенційних клієнтів.
- Дозвольте учасникам групи записати ідеї, які їм подобаються; намагайтеся записати по-можливості побільше ідей; подивіться як ідеї виглядають у стосунку до потенційних клієнтів.
- Нові ідеї можуть постійно виникати, тому будьте гнучкими, намагайтеся розвинути як основні, так і другорядні комерційні ідеї.
- Під час процесу планування соціального підприємства ви зможете детальніше розвинути свої ідеї. Деякі з них будуть дійсно хорошими, інші втратять свою цінність.

### **Ідеї щодо вирішення соціальних проблем**

З ідеями щодо вирішення соціальних проблем може бути більше проблематично, так як часто ці проблеми спричинені економічними обставинами клієнтів. Наприклад, у сільських громадах, де робота магазинів чи надання інших послуг призупинилися через низьку клієнтську базу, започаткування нового магазину чи послуги не стане

---

<sup>1</sup> У 2010 році рух Fairtrade UK підрахував, що вартість товарів, проданих лише Fairtrade за один рік, перевищила 1 мільярд фунтів стерлінгів.

вирішенням проблеми. Наскільки б ця ідея не була привабливою з соціальної та екологічної точок зору, фінансово вона зазнає краху. Така ситуація передбачає інноваційний підхід, і надзвичайно важливо перш за все зрозуміти причину проблеми. Для аналізу проблем та для знаходження правильних рішень можна використати вправу "Аналіз Дерева Проблем"<sup>2</sup>, яка передбачає дуже чітке визначення ієрархії проблем, їх причин та наслідків, та перетворює проблеми у завдання, які можуть стати частиною цілей соціального підприємства, і які будуть перевірені на комерційний успіх.

### **Подумайте, як ваші ідеї розвиватимуться у майбутньому**

Коли ви думаєте про ідею соціального підприємства, думайте стратегічно. Чи ці ідеї будуть розвиватися, чи число клієнтів зростатиме, чи є додаткові речі, які можна продати. Подумайте яким буде продукт чи послуга чеорез п'ять років, чи і надалі ви зможете його продавати? Чи можна його розвинути, чи покупці і надалі будуть купувати його?

---

<sup>2</sup> <http://www.locallivelihoods.com>

## 7. Маркетинг

Маркетинг це не лише реклама та продажі, а цілий процес знаходження найкращих ринкових можливостей для підприємства. Маркетинг це процес визначення своїх покупців, вивчення їх потреб, дизайн промоції продукту чи послуги, та їх продажі. Маркетинг є тим неоціненним інструментом, який визначає комерційний успіх.

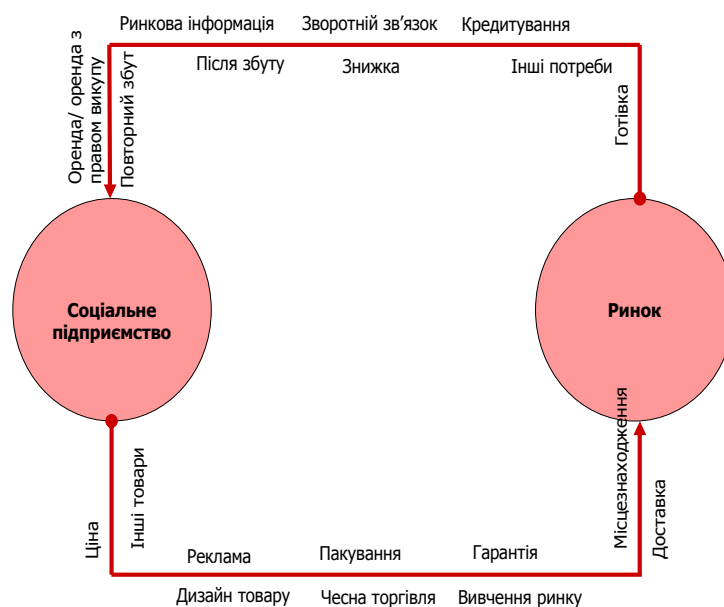
Соціальні підприємства працюють у складному та постійно змінному ринковому середовищі. Для того щоб підприємство розвивалося та було конкурентно спроможним, йому необхідно виробляти та пропонувати те, що має цінність для покупців. Шляхом обміну підприємство отримує дохід, який необхідний для подальшої діяльності підприємства. Підприємство повинно бути певним того, що продукт та послуга залишаються актуальними на ринку. Періодично підприємства переглядають свої маркетингові цілі, стратегії і тактики. Вони спираються на зворотній зв'язок з ринком, як основу системи моніторингу та адаптації до мінливих умов ринку.

Наступною стадією планування є проведення маркетингового процесу. Якщо після проведення маркетингового процесу ви не впевнені у тому що покупець з різних причин не буде купувати ваш продукт чи послугу, вам необхідно змінити ідею або ж цілком відмовитися від неї.

Для того щоб зрозуміти мету маркетингового процесу, корисним буде зробити огляд маркетингової системи та послідовності процесу. Маркетингова Система є циклом, який залежить від промоції та продажі продуктів та послуг, та від отримання зворотнього зв'язку від покупця. Діаграма Маркетингової Системи подається нижче.



### Маркетингова система

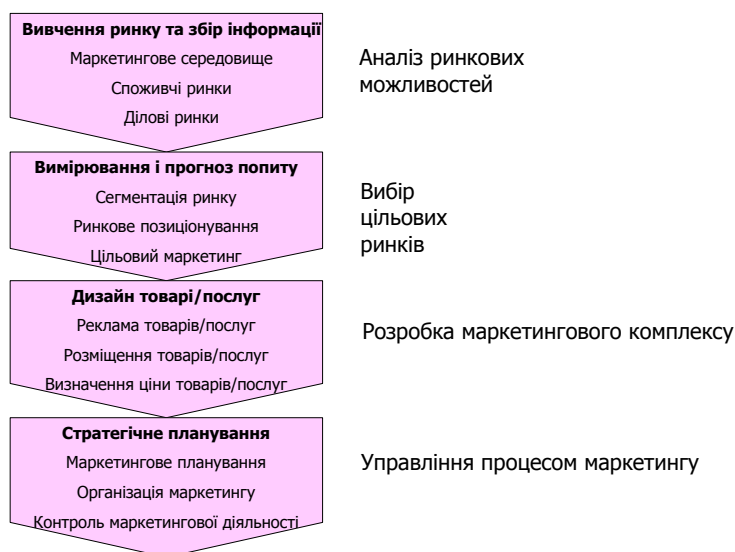


У маркетингу необхідно враховувати багато чого. Діаграма (див. вище) показує, що соціальне підприємство мусить проштовхувати продукт чи послугу на ринку, а вже потім підприємство отримує оплату та зворотній зв'язок від покупця. Важливо пам'ятати, що соціальне підприємство саме робить всю роботу, і відповідно повинно бути певним що маркетингова система працює добре. Найбільш ефективним та недорогим варіантом маркетингу є повторювані продажі одним і тим же клієнтам. Це набагато простіше ніж шукати та залучати нових клієнтів.

## Маркетинговий Процес

Маркетинговий процес охоплює широкий спектр можливостей ринку, та потім звужує їх, що необхідно для ефективного управління. Це надає соціальному підприємству повну картину можливостей, та дозволяє дивитися стратегічно, щоб побачити майбутні ринкові можливості.

Послідовність Маркетингового Процесу надається нижче.



29

Local Livelihoods

Потрібно одна за одною пройти кожну із зазначених стадій. У той час як ви будете знайомитися із стадіями маркетингового процесу, ви зможете краще визначити яким чином підприємство буде створювати та продавати продукт/послугу. У той же час ви зможете зрозуміти які витрати будуть необхідні для започаткування та роботи підприємства. По мірі здійснених витрат, ведіть їх облік. У наступному розділі, де ми розглядатимемо фінанси, ці витрати нададуть нам інформацію, необхідну для аналізу фінансової спроможності підприємства.

## 7.1 Аналіз Ринкових Можливостей

Кожному підприємству необхідно визначити свої можливості на ринку. Підприємства можуть вважати, що їх можливості обмежені, але це лише вказує на нездатність мислити стратегічно щодо сектору свого бізнесу та щодо своїх сильних сторін. Жодне підприємство не може покладатися на те, що початковий продукт та ринок завжди будуть незмінними: -- деякі виробники підтвердять, що їх теперішні продажі та доходи становлять продукти, яких вони не виробляли ще п'ять років тому. Кожне підприємство має багато можливостей на ринку.

### 7.1.1 Розуміти ідею –чітко уявляти продукт чи послугу

Корисно коротко описати комерційну ідею, щоб чітко сфокусуватися на ній та перевірити її у контексті ринкового середовища та умов. Важливо чітко бачити основний продукт/послугу та допоміжні продукти/послуги, та зосередитися на головній ідеї. Завжди пам'ятайте про можливість часткової чи повної зміни вашої ідеї, що може статися у процесі вивчення ринку.

Що представляє собою комерційна ідея соціального підприємства?

- Це матеріальний продукт?
- Це послуга?
- Це поєднання продукту та послуги?
- Чи створюється додаткова вартість з вже існуючого продукту/послуги?

### 7.1.2 Зрозумійте свій ринок – зберіть маркетингову інформацію

Після того як ви маєте чітку ідею продукту/послуги, вам необхідно знайти відповіді на чисельні питання, що стосуються дослідження ринку; та зібрати інформацію, яка дозволить знайти найкращі відповіді. Дослідження ринку не є простим завдяки низки змінних факторів, і тому вам доведеться застосовувати власні судження. Але маркетингове дослідження, як не парадоксально, також може бути досить простою справою, яке вимагає від вас лише задати декілька питань клієнтам, та спостерігати за їх відповіддю та реакцією. Дослідження надасть вам інформацію, яку ви будете використовувати для прийняття подальших рішень.

Нижче надаються питання, якими ви можете керуватися при проведенні дослідження; а також рекомендації де і як ви можете зібрати інформацію.

## Інформаційні Джерела для Маркетингового Дослідження

### Ринки

- Наскільки великим є ринок (його об'єм та цінність); чи він зростає чи зменшується?
- Наскільки різні фактори (економічні, соціальні, сезонні) впливають на розмір та напрямки розвитку ринку?
- Які складові частини ринку; наприклад вікові групи, розмір компанії, географічне розташування?
- Які головні шляхи розповсюдження, як вони функціонують?

### Конкуренти

- Які існують конкуренти, як можна порівняти їх продукти, послуги, ціни?
- Як їх продукти/товари розповсюджуються, рекламуються, пакуються?
- Яку частку ринку займають наші конкуренти; яка частка ринку (ваші сподівання) припадає на ваше підприємство. Ці частки змінюються?
- Наскільки ефективні їх продажі?

### Продукти

- Яким продуктам віддають перевагу споживачі, і чому?
- Чи запропоновані нові продукти сприймаються споживачами?
- Чи споживачі скаржаться на продукти, які перебувають зараз на ринку?

### Реклама

- Який формат реклами є прийнятним для вашої організації та вашого бюджету: публікації, друковані видання, телебачення, Інтернет сайт, електронна пошта, Твітер, Фейсбук, і тому подібне?
- Чи існуюча реклама ефективна?
- Якою є мотивація споживача, і чи ваша реклама правильно її інтерпретує?

### Первинний Збір Даних (самостійне дослідження)

- Індивідуальні інтерв'ю на вулиці
- Дискусії у фокус-групах з потенційними клієнтами
- Опитування та анкети
- Спостереження та запис інформації
- Відвідання інших підприємств
- Розмови з доброзичливими підприємцями, які задіяні у подібному бізнесі
- Ставити себе на місце клієнта: – що переконує вас купити ваш продукт/послугу?

### Вторинний Збір Даних (існуюча довідкова інформація)

- Пошукові джерела онлайн
- Торгово-Комерційна Палата / служби підтримки бізнесу
- Торгові та Професійні Асоціації та їх друковані видання та Інтернет сайти
- Спеціалізовані професійні видання (різноманітні галузі торгівлі стали більш спеціалізованими)
- Дані щодо ринку та промисловості від урядових джерел
- Організації, які досліджують ринок, видавці
- Реферативні бібліотечні довідники
- Промоційні та інші матеріали конкурентів
- Матеріали з вашого підприємства

Процес визначення і оцінки ринкових можливостей зазвичай сприяє багатьом новим ідеям. Тоді часто реальним завданням підприємства є вибір кращої ідеї з числа хороших. Виберіть ті комерційні ідеї, які відповідають цілям та ресурсам підприємства.

На цьому етапі ви повинні підсумувувати інформацію та впевнитися у своїй комерційній ідеї, визначивши:

- Яким є ринкове середовище: - який статус продукту/послуги та яка конкуренція на ринку?
- Клієнт (и): - чи товар/послуга безпосередньо надходить до споживачів чи залучаються посередники (інші оптові підприємства та мережі постачальників)?

## 7.2 Виберіть Цільові Ринки

Тепер вам потрібно вибрати групу клієнтів: -- цільовий ринок, яких вам найлегше охопити, та оцінити, чи підприємство у змозі це зробити.

Існує дві стадії вибору цільових ринків, а саме:

- Оцінка та прогноз попиту
- Сегментація ринку, цілі та позиціонування на ринку

### 7.2.1 Оцінка та прогноз попиту

Всі продукти/послуги проходять процес створення, впровадження на ринку, росту, зрілості, та занепаду, що становить Життєвий Цикл Ринку. Деякі продукти/послуги мають дуже короткі життєві цикли, наприклад, факсові апарати чи картопляне пюре; деякі мають довгі життєві цикли, наприклад автомобілі або ж дощові плащі. У межах життєвого циклу відбуваються зміни у стилі чи в смаках, які у свою чергу проходять власні міні-життєві цикли.

Життєвий Цикл Ринку складається з п'яти стадій. Щоб оцінити попит необхідно зрозуміти на якій стадії життєвого циклу перебуває ваш продукт/послуга. Лише тоді ви зможете побачити чи достатньо у вас ресурсів для входження на ринок; чи є необхідність залучати інвестиції, чи необхідно внести зміни у комерційну ідею.

#### **Стадія 1: Стадія створення**

Новий продукт чи ідея проходить стадію створення. Під час цієї стадії підприємство часто працює у збиток, і тому багато нових продуктів на перших порах продаються за вищими цінами. З метою підтримки підприємства на стадії створення необхідно залучати інвестиції. Це можуть бути як і фінансові інвестиції, так і певні моменти організації праці, коли працівники на перших порах отримують менше: -- це і є

інвестицією для підприємства.<sup>3</sup> Особливо це стосується соціальних підприємств, адже вони самі можуть приймати рішення щодо відтермінування виплат своїм працівникам.

## **Стадія 2: Стадія впровадження продукту на ринку**

На цій стадії ви можете виявити що інші конкуренти виходять на ринок з подібними продуктами та послугами. У фінансовому плані ця стадія подібна до стадії створення продукту, і, можливо, вам доведеться коригувати ціни або запропонувати знижки, що може бути збитковим в короткостроковій перспективі. Ця стадія вимагає видатків, так як потрібні інвестиції для утримання підприємства та для реклами нового продукту/послуги.

## **Стадія 3: Стадія росту**

Ця стадія настає коли продажі зростають до такого рівня, що ви починаєте отримувати прибуток. Тим не менше, стадія росту це той час, коли інші конкуренти можуть вийти на ринок з подібними чи альтернативними продуктами/послугами, і коли ваші витрати на інформування та впровадження нового продукту/послуги на ринок вже здійснені. Ця стадія може бути доброю відправною точкою для входження на ринок.

## **Стадія 4: Стадія зрілості**

Ця стадія може тривати довгий час, або бути короткотривалою. Наприклад, для одягу та продуктів харчування ця стадія є найдовшою, і власне тому так багато зусиль прикладається у здійсненні несуттєвих змін в упакуванні продуктів харчування. На цій стадії необхідно мати можливість диференціювати продукт, або знайти новий спосіб його продажу, наприклад через Інтернет.

## **Стадія 5: Стадія занепаду**

Ця стадія настає, коли відбувається консолідація між постачальниками аналогічної продукції/послуг; деякі підприємства зливаються в одне, деякі припиняють торгівлю, а деякі змінюють свій продукт. На цій стадії важко увійти на ринок, хіба що ви поглинаєте інше підприємство, або ж послаблюєте конкурентів.

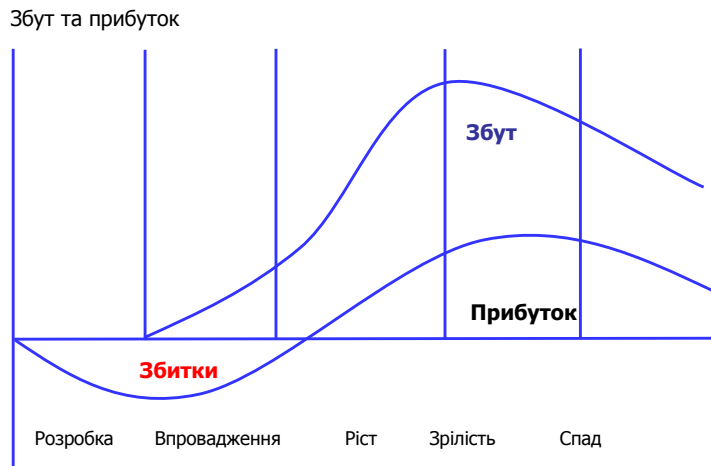
Ви можете використати діаграму (надається нижче) щоб побачити співвідношення вашої комерційної ідеї із життєвим циклом ринку. Кожен стовпчик містить п'ять стадій, а продажі, прибуток та збиток рухаються по стадіях. Як видно, продажі розпочинаються після стадії створення продукту; в той час як прибуток можливий лише після стадії впровадження на ринок. Намагайтеся визначити де перебуває ваш продукт/послуга у співвідношенні до продажів, та вирахуйте необхідний рівень інвестицій.

---

<sup>3</sup> У 1973/4 роках автор працював у кооперативі, членами якого були його працівники, який торгував продуктами харчування, і який зміг на ранньому етапі утриматися лише завдяки низькій оплаті працівникам, яка здійснювалася продуктами харчування. Пізніше працівники отримали довшу оплачувану відпустку як компенсацію за таку інвестицію.



## Ринкові цикли



28

Local Livelihoods

### 7.2.2 Сегментація та цілі ринку

Сегментація ринку є термін, який використовується для опису того, як ви класифікуєте своїх клієнтів у групи. Потім ви визначаєте конкретний сегмент (и) як свій цільовий ринок, водночас звертаючи увагу на інші сегменти потенційних цільових ринків у майбутньому.

У цьому є низка переваг, а саме це допомагає вам:

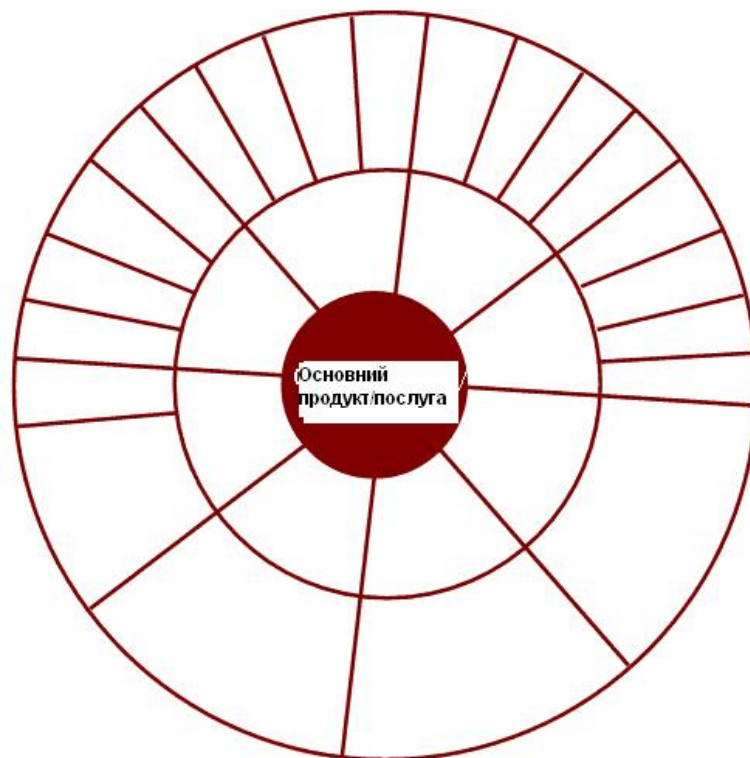
- **визначити** клієнтів для вашого продукту/послуги, так і зацікавлених сторін для сторення суспільному багатству
- **зосередити** маркетинг на клієнтах, які, швидше за все, купуватимуть ваші товари
- **унікати** ринків, які не будуть вигідними для вас
- **побудувати** лояльні відносини з клієнтами, розробляючи та пропонуючи їм послуги, яких вони хочуть
- **випередити** конкурентів у певних сегментах ринку
- **визначити** нові послуги
- **покращити** послуги для задоволення потреб клієнтів
- **збільшити** прибутковий потенціал шляхом зниження витрат; а також встановити вищу ціну на деякі з ваших послуг

#### Вправа: Сегментація ринку

Вправа "Сегментація ринку" проводиться у групі. Результати вправи нададуть вам можливість розробити стратегічний підхід до вашого цільового ринку, до сегментів ринку, з яких ви можете розпочати, та до додаткових сегментів ринку, які ви можете розширювати протягом наступних декількох років.

Намалюйте концентричні кола, а потім розділіть їх на сегменти, як показано на малюнку нижче. Ви можете виконувати вправу двома способами:

- Першим способом є помістити ідею вашого продукту/послуги у центрі, а потім визначити і записати цільові групи своїх клієнтів у кожному сегменті. Наприклад, якщо ви продаєте овочі, вашим ринком можуть бути продуктові магазини, ресторани, супермаркети, компанії, які організують виїзне обслуговування (кейтерінгові компанії), лікарні, школи і т.д.
- У зовнішньому колі можна докладніше описати кожен з цільвих груп з точки зору місця розташування, процесу покупки, харчування, яке вони продають, і т.д. Таким чином ви краще зрозумієте хто є вашим клієнтом, а хто посередником. Ви побачите, як почнуть з'являтися різні ідеї про клієнтів, та зв'язок між різними сегментами, які вказують на потенційні можливості для збільшення частки ринку.
- Розгляньте відносини між прямим та непрямим ринком. Прямий ринок це кінцевий споживач, а непрямий ринок - це посередник, який буде продавати ваш товар кінцевому споживачу.
- Другий спосіб полягає у зворотньому процесі, де поставивши клієнта в центр, ви визначаєте які з ваших продуктів/послуг вони могли б у вас купити. Таким чином, ви шукаєте як розширити продукт/ послугу.
- Ця вправа "Сегментація ринку" також дуже корисна для соціального маркетингу. Лише помістіть ідею в центрі та визначіть ваші цільві групи.



### 7.2.3 Позиціонування Продукту/Послуги

На цей час ви вже напевно визначилися з цільовими ринками для свого продукту/послуги. Наступним є позиціонувати ваш продукт/послугу, створивши його імідж, який би ви хотіли донести до клієнтів. Іншими словами, ви запитуєте "як ваші клієнти мали б бачили ваш продукт/послугу та підприємство?"

#### Подумайте про:

- Розмір ринку
- Чим привертає увагу ваш продукт/послуга
- Чи потребує він захисту?
- Що є важливим?
- Цінності соціального підприємства
- Як справити враження

Створіть імідж вашого продукту/послуги та соціального підприємства, який би відображав ваші цінності та цілі, і який би подобався цільовим клієнтам. Наприклад, у Великій Британії торгова марка Body Shop (яка продає косметичні товари для тіла) надзвичайно добре позиціонувала себе у косметичному секторі тим, що жоден з її товарів не тестується на тваринах, а також тим що використовує мережу постачальників Fairtrade у країнах, що розвиваються. Це не лише чітко відрізняє від конкурентів, але й створює імідж соціальної відповідальності.

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

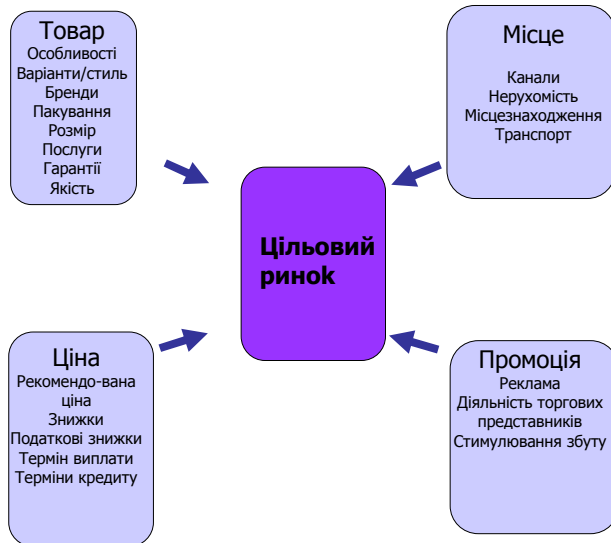
## 7.3 Маркетинговий Комплекс

Тепер нам необхідно сконцентруватися на тому як ми продаватимемо продукт/послугу на цільовому ринку. Ми це робимо, розвиваючи чотири складові компоненти, які складають комплекс маркетингової політики (маркетинговий комплекс). Ці компоненти доповнюють та підсилюють один одного.

Маркетинговий комплекс складається з чотирьох компонентів:

- **Продукт:** дизайн та процес виробництва чи створення продукту/послуги
- **Місце:** правильне місце розташування та будівля
- **Промоція:** реклама та продаж товарів
- **Ціна:** цінова політика залежить від попередніх компонентів

Кожен з компонентів повинен відповідати очікуванням цільового ринку. Почергово прогляньте кожен з компонентів, пам'ятаючи про імідж, який ви хочете створити, та про цінності соціального підприємства.



34

Ви завжди можете додавати до маркетингового комплексу; але по суті, після завершення чотирьох ключових компонентів, ви зможете об'єднати їх у єдине ціле. Компоненти спрямовані на клієнта і призначені для створення привабливих товарів/послуг, що подобаються як і клієнту, так і вашому соціальному підприємству.

### 7.3.1 Дизайн Продукту чи Послуги

Дизайн продукту/послуги повинен привернути увагу цільового ринку. Все, починаючи з кольору та форми, та закінчуючи ефектом та впливом на клієнта, повинно враховуватися.

#### Продукт

Продуктом є те, що виробляють, пакують, вирощують, чи доставляють. Продукт можна швидко використати, або ж він може зберігатися протягом деякого часу.

#### Послуга

Послугою є те, що надається людьми, які виконують певну роботу, або ж щось пояснюють.

#### Продукт та Послуга

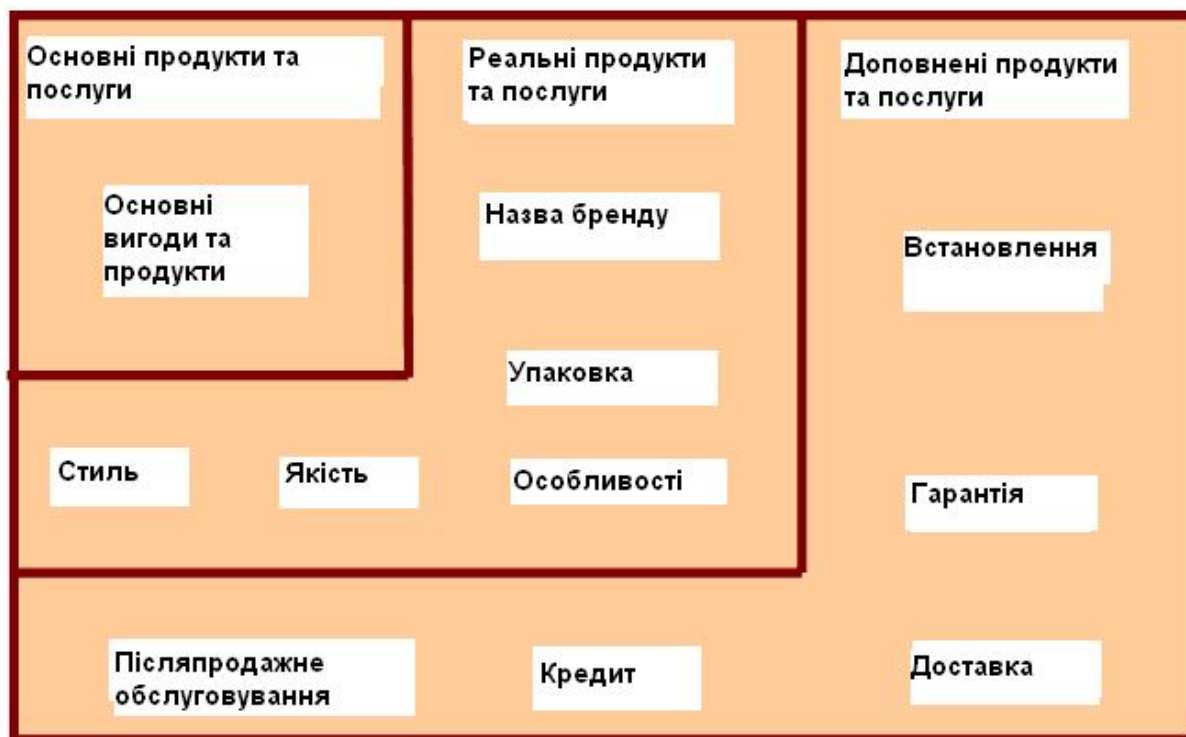
Продукт та послуга зустрічаються тоді, коли ми щось виробляємо або постачаємо, та надаємо підтримку у подальшому встановленні та підключенні, чи використанні.

Використайте діаграму (подано нижче) для дискусії яким чином дизайн продукту/послуги приверне увагу вашої цільової групи.

**Основа продукту/послуги** це та користь, яку отримує покупець. Якщо це шоколад, то він смачний; якщо сорочка, то виглядає гарною; якщо це сонячна батарея, то вона сприяє зменшенню викидів вуглецю. Яка користь вашого продукту/послуги?

**Реальний продукт/послуга**, які покупець фізично купує. Як продукт виглядає, відчувається на дотик, пахне, які якості він має. Як це впливає на вибір покупця?

**Доповнений продукт/послуга** являє собою підтримку для покупця у доступі та користуванні товаром. У деяких випадках, таких як надання кредиту чи гарантії при купівлі автомобіля, чи доставки габаритного товару, це дуже важливо.



- для клієнта велику перевагу матимуть витрати, пов'язані з якістю продукту/послуги, які ви надаєте. Це і тип обладнання та необхідної техніки, якість сировини або вже готової продукції, і т.д. Якість розглядається як частина самого продукту/послуги. Те, як ви виробляєте продукт, яку сировину використовуєте, іноді робить продукт/послугу кращим для потенційних клієнтів.
- Спробуйте створити основну користь для клієнтів, доповнюючи продукту чи послугу.
- І, нарешті, визначіть які навички та експертна оцінка необхідні для виробництва чи обслуговування продукту/послуги. Переконайтеся, що у вас є для цього необхідні навички.

### 7.3.2 Місце – Дизайн приміщень

Ви повинні визначити які будівлі чи приміщення вам необхідні. Уважно продумайте розмір, обладнання, інші особливості необхідного вам приміщення. Як тільки ви підписали договір аренды чи купили приміщення, ви взяли на себе фінансові зобов'язання, які не залежать від фінансового становища підприємства. Визначіть, які

особливості будівлі вам необхідні для реалізації вашої комерційної ідеї; переконайтеся, що вони враховані, при купівлі або оренді приміщення.

### **Подумайте, що вам необхідно:**

- Дозвіл на Планування
- Санітарно-гігієнічні та екологічні дозволи
- Охорона
- Візуальна видимість: чи ви здійснете торгівлю через посередників чи клієнти самі приходять до вас?
- Кількість кімнат
- Умови для персоналу: туалети, їдальня
- Доставка: чи доставки легко здійснити
- Доступ для клієнтів та для отримання товару: чи клієнти легко можуть отримати свій товар?
- Імідж та якість: чи приміщення відповідають тому іміджу, який ви створюєте?
- Місце розташування: чи відповідає воно продукту чи послугі? Якщо у вас магазин роздрібною торгівлі, то місце розташування дуже важливе
- Ціна: місце розташування пов'язане з видатками. Чим краще місце, тим дорожча аренда, і більші відрахування на податки.
- Розширення потенціалу: подумайте про те, як би ви могли розширити підприємство протягом терміну оренди або принаймні протягом наступних 5-и років (при умові що приміщення придатне до розширення).

Необхідність досягнення Потрійного Результату Діяльності означає, що ви повинні розглянути джерела відновлення енергії для обігріву та функціонування приміщень, збереження водних ресурсів, утилізації відходів, тощо; і визначити екологічно-сприятливі способи для перевезення Ваших співробітників, транспортування сировини та готової продукції, чи для візиту клієнтів до вас.

Якщо ви працюєте у режимі онлайн, приміщення та фізичне місце розташування не відіграють великого значення. Крім того, якщо ви постачаєте товар безпосередньо до клієнта, ваше місце розташування не є суттєвим, за винятком можливості доступу для транспортних засобів.

### **7.3.3 Промоція та Реклама**

Опишіть яким чином ви збираєтесь промотувати та рекламувати ваш продукт чи послугу. Намагайтеся подумати яким чином клієнт вибирає ваш продукт та приймає рішення про його купівлю. Це називається "усвідомлення потреби":- як клієнт вперше усвідомлює свою потребу у вашому товарі? Знання того як клієнт приймає рішення щоб купити ваш продукт допоможе вам у промоції та рекламі.

- **Як клієнти шукають ваш продукт/послугу?**

Подумайте, як вони шукають ваш продукт:-- чи вони просто бачуть його, як у випадку з шоколадом, і відразу його купують; чи вони складають список що купити; чи вибирають з числа різних магазинів; чи вони проводять дослідження, порівнюють продукти та послуги перед тим як їх купити? Які газети вони читають, які телевізійні програми оглядають, яким он-лайн пошуком користуються? Чим більше ви знаєте про свого клієнта, тим краще ви інформовані.

- **Як покупці приймають рішення про покупку?**

Як вони оцінюють продукт/послугу; чи вони відштовхуються від найнижчої ціни, стилю, моди, якості, легкості здійснення покупки, усної інформації, оглядам у пресі чи Інтернеті, чи виходять із загальної зручності здійснення покупки. Чим більше ви знаєте про свого клієнта у відношенні до продукту чи послуги, тим краще.

- **Як клієнти здійснюють покупки?**

Чи вони купують особисто, чи по телефону, або он-лайн? Чи вони зацікавлені у після-продажній послугі, такій як гарантія, договір обслуговування, та інших додаткових послугах, які доповнюють покупку?

## **Промоція**

Промоція дозволяє потенційним клієнтам дізнатися про ваш продукт чи послугу, та ваші соціальні цілі та цінності. До промоції можуть належати інформаційні та соціальні кампанії.

Якщо ви не хочете витратити кошти на промоцію, ви повинні мати матеріал, який зацікавить засоби масової інформації. Це означає що у вас буде менше контролю над тим, що вони публікуватимуть. Але якщо інформація стосується відкриття нового соціального підприємства, чи нових форм енергії, чи використання мережі постачальників Fairtrade, тощо, то вона може зацікавити засоби інформації, і водночас може зробити промоцію вашому підприємству. Для такої безкоштовної промоції не буде дуже багато можливостей, але варто присвятити їй свій час, адже потенційний клієнт сприймає подану таким чином інформацію та вважає її достовірною, і ви можете скласти собі репутацію.

## **Реклама**

Реклама допомагає продати продукт чи послугу потенційним клієнтам. Ви оплачуєте за розміщення реклами у газетах, інтернет-сторінках, телебаченні, тощо. Ви маєте абсолютний контроль над рекламним змістом, і можете повторювати рекламу стільки разів, скільки вам треба. Реклама може дорого коштувати, і тому важливо "знати свого клієнта", та досліджувати якими засобом масової інформації він користується, і, що більш важливо, яким довіряє.

## **Етичні підприємства**

Існує різниця між промоцією продукту чи послуги та промоцією соціального підприємства.

- Чи клієнти купуватимуть чи не купуватимуть у вас, тому що ви соціальне підприємство?
- Чи те що ви соціальне підприємство допоможе вам продавати свій продукт/послугу?

Це залежить від виду товарів та сектору, у якому ви працюєте. Наприклад, якщо ви продаєте системи джерел переробленої енергії або натуральні продукти харчування, то клієнти можуть купувати їх у соціального підприємництва; якщо ж ви продаєте бухгалтерські чи транспортні послуги, клієнти можуть вважати що соціальне підприємство у цих секторах послуг програє конкурентам. Також багато клієнтів надають перевагу, при рівності інших факторів, купувати у соціального підприємства, яке використовує частину своїх доходів на соціальні цілі, чи використовує джерела переробленої енергії, або ж закупає місцеву сировину.

Клієнтська база, яка купує етичні товари, зростає. У звіті Fairtrade<sup>4</sup> у Великій Британії вказано що їх продажі у 2010 році лише у Великій Британії становлять один мільярд фунтів. Також існують кампанії купувати "місцеву їжу":-- це коли харчові продукти не перевозяться на відстань більше 35 кілометрів, що сприяє місцевому виробництву та отриманню прибутку на місцях; або ж кампанії за товари, які вироблені із застосуванням дешевої енергії або переробленої сировини.

## **Брендинг підприємства**

Промоцію товарів та цінностей соціального підприємства можна покращити шляхом використання графічних зображень. Подумайте про графічні зображення, які представлятимуть:

- Ваше ім'я
- Логотип
- Підпис під логотипом
- Основні цінності
- Кольорову палітру та шрифт
- Зображення: картинки, ілюстрації
- Графічні елементи: передають спокій, хвилювання, інновації, довіру, тощо.

Хоча жоден з вище вказаних зображень не буде безпосередньо продавати продукт/послугу, вони допоможуть вашому підприємству створити імідж цінностей у свідомості потенційних клієнтів та правильно позиціонувати ваше підприємство.

---

<sup>4</sup> Fairtrade це знак якості, який гарантує, що постачальники (як правило це фермери в країнах, що розвиваються), отримують справедливую ціну за свій товар.



### 7.3.4 Ціна

Ви вже повинні розуміти свої витрати. На цій стадії важливо розпочати формувати цінову політику. Це ще не точна ціна вашого продукту/послуги, а діапазон цін, який ви хочете використовувати. Ціна визначається багатьма факторами, такими як вартість товару, вартість продажу, очікування клієнтів, рівень прибутку, накладні витрати, інвестиції. Нижче показаний процес, який допоможе вам виробити цінову політику.

Виберіть Цінові Цілі

Це те, що стосується вашого ринку. Наприклад, якщо ваш продукт/послуга орієнтовані на ринок дорогих товарів, то передбачається вища ціна; якщо ви орієнтовані на великий обсяг збуту, тоді ціна зменшується.

Визначіть Попит

Попит важко визначити, і тому необхідна ваша оцінка. Зверніться до інформації маркетингового дослідження. Вам необхідно знати на якій стадії життєвого циклу ринку перебуває ваш продукт/послуга.

Оцініть Витрати

Порахуйте вартість продукту чи послуги. Це сума усіх складових продукту чи послуги.

Проаналізуйте Ціни Конкурентів

Вам необхідно дослідити інформацію інших компаній на ринку. Порівняйте ціни та умови конкурентів зі своїми.

Виберіть Цінову Політику

Цінова політика буде посередині між вартістю продукції чи послуги, та ціною, яка є занадто високою щоб привабити клієнта.

Визначіть Остаточну Ціну

Встановіть базову ціну у межах цінової політики, яка може зростати за рахунок інших факторів, що стосуватимуться особливостей продукту чи послуги.

Ви зробите більш детальну структуру ціноутворення пізніше, після розгляду фінансів, але вже зараз намагайтеся зрозуміти свої майбутні дії щодо фактичних витрат, очікувань клієнтів, прибутку та інвестиційних потреб.

На даний момент для вашої комерційної ідеї у вас вже зібраний значний обсяг інформації про ринок. Бажано подумати про написання маркетингової секції плану. Будь-яку фінансову інформація, яка є у вас, ви зможете використати на наступному етапі фінансів.

## 7.4 Управління Маркетинговою Діяльністю

Маркетинг полягає у повсякденному управлінні соціальним підприємством, а не лише на перших етапах діяльності. Маркетингову діяльність необхідно регулярно переглядати та при необхідності робити у ній зміни. На великих підприємствах існують відділи маркетингу; або ж маркетингом займається визначений персонал; на малих підприємствах це скоріше всього лише один менеджер, і маркетинг буде лише одним із його завдань. Бажано до процесу маркетингу залучати всіх співробітників, так як вони матимуть розуміння маркетингу та зможуть надати цінну інформацію. Переконайтеся, що ця інформація відповідає побажанням клієнтів, та постійно оновлюється.

Включіть маркетингову діяльність до посадової інструкції кожного співробітника та організуйте навчання співробітників; а також виділіть частку річного бюджету на маркетинг та використайте його протягом року.

## 8. Фінанси

При заснуванні соціального підприємства, вам скоріш за все потрібні будуть фінанси. У цьому розділі ми розглянемо основні фінансові засади для соціального підприємства, зосереджуючи свою увагу на підготовці до створення нового підприємства. З самого початку необхідно розуміти та використовувати основні фінансові терміни:-- це допоможе при структуризації фінансової інформації для написання плану соціального підприємства, та допоможе вам визначити відповідні види фінансування для різних видів витрат.

Існують три види видатків, а саме:

- **Фіксований Капітал** – на здійснення закупівель, які зберігають свою фінансову цінність більше ніж один рік
- **Змінні Витрати** – витрати на виробництво продукту/послуги
- **Фіксовані Витрати** – постійні витрати, які не залежать від продажів чи іншої діяльності

**Наприклад:**

<b>Фіксований Капітал</b> Обладнання Транспортні засоби Комп'ютери Офісні меблі Приналежності та інвентар Будівля Земля	<b>Змінні Витрати</b> Сировина Пальне Пакування Працівники, що працюють на неповну ставку Реклама	<b>Фіксовані Витрати</b> Оренда Місцеві податки Електрика Страхування Виплата зарплат та податків Купівля в розстрочку
--	--	--

Ці види витрат необхідно розуміти з точки зору того, як ними управляти, як їх обліковувати та враховувати. При залученні фінансування, або у вигляді кредитів або інвестицій, доцільно було б визначати, який вид витрат потребує фінансування.

При залученні фінансування найлегше отримати фінансування для фіксованого капіталу, так як куплена річ зберігає свою цінність, і тому її завжди можна продати для повернення фінансування. Фінансування витрат на фіксований капітал вважається низьким ризиком, і тому його легше отримати.

Фінансування на змінні витрати отримати складніше, так як ці витрати передбачають збереження лише частини купівельної вартості, або ж вони мають мало віддачі для інвестицій. Але у випадку коли щось стається не так, як заплановано, такий товар як сировину можна продати для повернення фінансування. Змінні витрати можна вважати такими, що мають середній ступінь ризику.

Постійні витрати вам доведеться здійснювати незалежно від ваших продажів. Такі витрати мають дуже малу післяпродажну цінність, і тому дуже важко отримати під них фінансування.

## 8.1 Визначте витрати на одиницю продукції

Ще на самому початку фінансового планування, корисно спробувати визначити вартість одиниці продукції, яку ви будете використовувати для розрахунку витрат на виробництво продукту/послуги та тої кількості продукції, яку ви плануєте продати за один рік. Одиниця продукції/послуги розбивається на складові, які ви можете продавати окремо. Наприклад, якщо ви власник ресторану, то одиницями вашої продукту можуть бути обід (основна страва та салат або десерт), чи вечеря (салат, основна страва, десерт, та напій). Якщо ви надаєте послугу, ви використовуєте одиницю часу, наприклад годину, день, чи тиждень, які відповідно мають свою ціну. Деколи одиниця продукції складається з фізичного товару та часу, необхідного для обслуговування чи доставки цього товару. Якою б не була ваша комерційна ідея, подивіться чи не можна поділити її далі на певні складові.

На даному етапі малоймовірно, що ви будете володіти точними цифри; можливо, вам доведеться зробити приблизні розрахунки. Навіть не володіючи точною інформацією, буде корисно подумати про одиниці продукції та витрати.

Розробивши вартість одиниці продукції, можна визначити скільки одиниць можна виробити/постачати за один рік, а потім розділити на загальну вартість витрат підприємства (що включає амортизаційні витрати на фіксований капітал, змінні та постійні витрати за рік). Це дозволить розпочати процес, який, при наявності більшої кількості інформації, буде тільки розвиватися.

Вартість одиниці продукції складається:

- Змінні витрати: Купівля матеріалів, пакування, будь-які витрати, які змінюються в залежності від обсягу продукції чи послуги (кількості одиниць). Вони також включають доставку, якщо доставка є частиною прямих продажів.
- Фіксовані витрати: Витрати на зарплату, оренду, комунальні послуги, тощо, включаються до собівартості одиниці продукції шляхом розподілу відсотку витрат на кожну одиницю продукції, що виробляється за один рік.
- Фіксований капітал: оплачується протягом фіксованого періоду часу, та записується як "амортизація" у Звіті про прибутки та збитки. Знову вам потрібно розділити відсоток витрат від загального зносу на вартість кожної одиниці продукції.

Ви повинні знати змінні витрати на кожну одиницю продукції, загальні фіксовані витрати за рік, поділені на кількість одиниць продукції за рік, та загальну вартість амортизації фіксованого капіталу, поділену на кількість одиниць продукції за рік. Як тільки ви отримаєте цю інформацію чи попередні підрахунки, то зможете зробити деякі прості обчислення, які дадуть вам уявлення того, скільки коштує ваша комерційна ідея.

## Ви це можете підрахувати наступним чином:

Змінні витрати на кожну одиницю продукції + фіксовані витрати та амортизація, поділені на кількість одиниць продукції за рік = сумарній вартості одиниці продукції.  
Або: Загальна вартість продукції ÷ кількість одиниць продукції/годин = вартість одиниці продукції.

На цьому етапі можна почати думати про планований прибуток. Для цього використовуємо наступний розрахунок: прибуток за кожну продану одиницю продукції множимо на обсяг продажів, та отримуємо валовий прибуток

**АЛЕ** у деяких випадках чим більший обсяг продажів, тим менша вартість одиниці продукції, так як фіксовані витрати залишаються без змін до тих пір доки ви не досягнули точки, де фіксовані витрати повинні зрости, щоб відповідати більшому обсягу.

## 8.2 Аналіз Беззбитковості

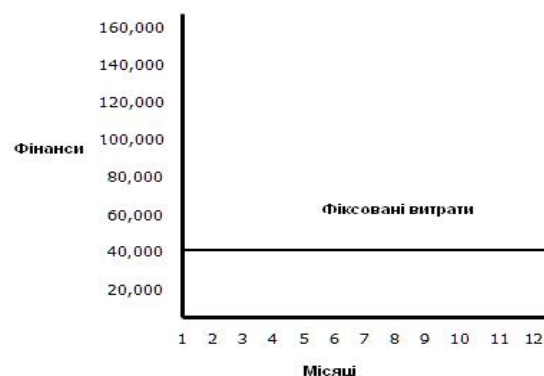
Після оцінки вартості вашого продукту/послуги та визначення кількості одиниць, яку ви плануєте продати за певний період (зазвичай один рік), ви можете використати фінансову інформацію, яку вже отримали під час дослідження ринку, для отримання точки беззбитковості.

***Точкою беззбитковості є така точка у процесі продажів, коли надходить достатньо коштів, щоб оплатити загальні видатки роботи підприємства; досягнувши точки беззбитковості ви починаєте отримувати прибуток.***

Простим способом візуалізації є використання графіку аналізу беззбитковості. Тут можна визначити чи дійсно ваша комерційна ідея є життєздатною. Також, деколи потрібно більше одного року щоб досягнути точки беззбитковості, і тому деколи аналіз беззбитковості розраховують на два роки. Ось як буде виглядати графік аналізу беззбитковості:

### Крок 1

Визначіть всі ваші постійні витрати за один рік. Постарайтеся внести усі витрати, про які можете подумати. На нашому прикладі витрати становлять € 40,000 за цілий рік. Навпроти цієї суми проведіть лінію фіксованих витрат.



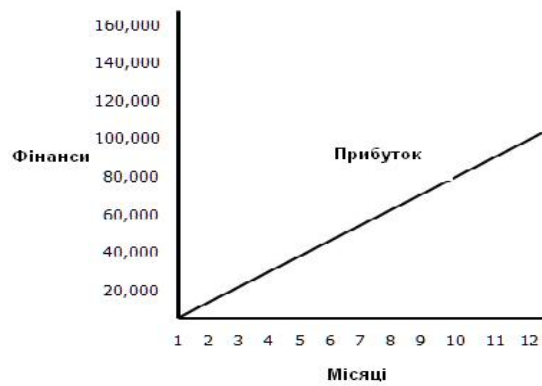
## Крок 2

Визначіть змінні витрати, необхідні для продукції загальної кількості одиниць за один рік. На прикладі продано 200 одиниць; змінні витрати становлять €210 за одиницю, що дорівнює €42,000 змінних витрат за рік. Проведіть лінію змінних витрат, починаючи з точки фіксованих витрат у першому місяці. Точка дванадцятого місяця показує загальні фіксовані та змінні витрати за рік. На нашому прикладі вони становлять €82,000. Фіксовані та змінні витрати становлять річні сумарні витрати виробництва.



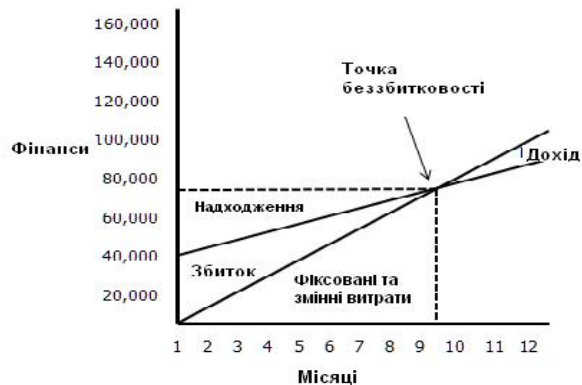
## Крок 3

Визначіть сумарний дохід за рік, залежно від кількості проданих одиниць. На прикладі це 200 одиниць, які коштують €500 кожна, що в сумі дає €100,000. (Ціна продажу повинна бути більшою за фіксовані та змінні витрати, щоб отримати прибуток). Проведіть лінію по діагоналі від початкової точки місяця та фінансів до 12-ого місяця до цифри очікуваних доходів за рік.



## Крок 4

Поєднайте графіки в один. Точка, де лінія доходу перетинає лінію фіксованих та змінних витрат і є Точкою Беззбитковості. До досягнення цієї точки ви будете збиткові, по досягненні--отримуєте прибуток.



На нашому прикладі точка беззбитковості настає у середині 9-ого місяця при продажах у €78,000.

На цьому етапі ви починаєте розуміти якими будуть витрати на виробництво продукції, кількість одиниць товару, які необхідно продати протягом року, і ймовірний прибуток або збиток. Графік аналізу беззбитковості допоможе вам поекспериментувати з ціною одиниці продукції, проданою кількістю одиниць продукції, різними цінами на товар. Ви зможете подумати як організувати ваші фінанси, і чи ідея підприємства є фінансово життєздатною. Пам'ятайте, що необхідний деякий час щоб підвищити обсяги продажів

та отримати точку беззбитковості. Це звичайне явище, і саме тому у багатьох випадках необхідно залучити фінансування, яке б відшкодувало б короткотерміновий дефіцит.

### 8.3 Звіт про Прибутки та Збитки

Тепер можна розмістити фінансову інформацію в форматі бухгалтерського обліку. Спочатку буде звіт про прибутки і збитки за рік, який дасть вам інформацію про життєздатність підприємства. На початку цифри будуть приблизними, і виходитимуть з дослідження ринку та планів продажів; у наступні роки цифри базуються на реальних трансакціях першого року, і стають більш точними. Звіт побудований таким чином, що у верхній частині вказані надходження; у нижній - витрати, а сумарні показники показані збоку.

<b>Звіт про Прибутки та Збитки</b>		
	€	€
<b>Надходження</b>		
Продажі		100,000
Початковий капітал	4,000	
Покупки	<u>42,000</u>	
	46,000	
Кінцевий капітал	6,000	
Вартість проданих товарів		<u>40,000</u>
Інші надходження		
Отримана оренда		3,000
<b>Валовий прибуток</b>		<b>64,000</b>
<b>Витрати</b>		
Зарплата	25,500	
Оренда	3,700	
Комунальні платежі	750	
Реклама	2,800	
Утримання	1,200	
Страхування	400	
Професійний збір	300	
Виплата банківських позик	2,600	
Амортизація	1,500	
Засоби зв'язку	700	
Подорожі	1,750	
Пожертвування	<u>1,000</u>	
<b>Сума</b>		<b>42,200</b>
<b>Чистий Прибуток/Збиток</b>		<b>21,800</b>
Грант		<u>1,000</u>
<b>Надлишок за період</b>		<b>23,200</b>

Як тільки ви розпочали торгівельні операції, ваш бухгалтер буде використовувати звіт про прибуток та збиток для опису трансакцій. З цього часу і надалі ви розпочинаєте процес, який триває доки існує підприємство.

Причиною того що ми використовуємо термін Надходження, а не Прибуток, є та, що деколи соціальні підприємства отримують надходження, які не стосуються продажів, а у вигляді грантів та з оренди власності. Кожне підприємство матиме різні надходження та витрати. Впевніться, що ви врахували усі очікувані витрати та продажі. Існують інші приклади та використовуються інші терміни: -- не дивуйтеся якщо вони відрізняються від наших.

У нашому прикладі показано прибуток з торгівельних операцій у €21,800. За рахунок гранту прибуток у кінці року збільшується і становить €23,200. Існують два види прибутку: Валовий Прибуток, та Чистий Прибуток. Валовий прибуток відображає прямий прибуток або збиток від вартості реалізованої продукції (змінні витрати), а чистий прибуток/збиток відображає загальний прибуток або збиток, куди входять і накладні витрати (постійні витрати). Ця інформація потрібна лише для аналізу. Пам'ятайте, що ви платите податок лише з чистого, а не валового прибутку.

Прийнятою практикою є звіти про прибутки та збитки на перші три роки діяльності. Можливо стільки часу вам знадобиться для досягнення точки беззбитковості. Якщо під час третього року діяльності ви не змогли досягнути точки беззбитковості, подумайте про доцільність ідеї вашого підприємства.

## 8.4 Підготуйте Прогноз Грошових Потоків на три роки

Прогноз грошових потоків показує ту саму інформацію, але по іншому: прогноз показує грошові потоки, а не те чи ви отримали прибуток чи зазнали збитку. Якщо звіт про прибутки та збитки вказує на доходи, витрати, прибуток або збиток, то грошові потоки вказують на фактичний стан фінансового становища підприємства в будь-який конкретний проміжок часу. Дуже істотна різниця є в тому, що прибуток у звіті про прибутки та збитки не показує мінус у прогнозі грошових потоків. Багато малих і нових підприємств, які стануть прибутковими у довгостроковій перспективі, в короткостроковій перспективі можуть збанкрутіти через відсутність готівкових коштів на оплату рахунків. Керівництво підприємства повинно це розуміти. Ви повинні використовувати Прогноз грошових потоків для управління підприємством на щоденній/щотижневій основі. Прогноз грошових потоків для соціального підприємства складається на три роки, що є загальнопринятою практикою.

При складанні прогнозу грошових потоків ви використовуєте ті ж самі заголовки і цифри, як і в звіті про прибутки і збитки. Проте, в прогнозі грошових потоків ви вносите дані кожного місяця. Кожен запис повинен відображати фактичне надходження або витрату грошових коштів за певний місяць. Чим акуратніше ви це робите, тим краще контролюєте свої фінанси.

Ви повинні щомісяця відображати збільшення або зменшення очікуваних продажів або витрат. Важливо відображати сезонні чи погодні коливання: наприклад, деякі підприємства здійснюють більше продажів в певний період року; або ж в різні періоди року витрати на опалення є різними:- вони або зменшуються або зростають. Все це відображається в Прогнозі грошових потоків. Крім того, витрати та надходження повинні плануватися, так що якщо ви оплачуєте певні рахунки наперед або частинами, це повинно відобразитися у Прогнозі грошових потоків.

Прогнози грошових потоків, насправді відносяться до всіх коштів на банківському рахунку підприємства, які надходять або витрачаються.



## Прогноз Грошових Потоків на 1 рік

Початковий баланс	500	-3294	-4706	-4153	-5697	-5239	-3026	-2120	-312	4771	9755	15843
<b>Надходження</b>	Міс. <b>1</b>	Міс. <b>2</b>	Міс. <b>3</b>	Міс. <b>4</b>	Міс. <b>5</b>	Міс. <b>6</b>	Міс. <b>7</b>	Міс. <b>8</b>	Міс. <b>9</b>	Міс. <b>10</b>	Міс. <b>11</b>	Міс. <b>12</b>
Продажі	2000	4000	4500	5000	7500	8000	8500	8500	11500	13000	13500	14000
Оренда			750			750			750			750
Грант			1000									
Позика банку	30000											
<b>Дохід за місяць</b>	<b>32000</b>	<b>4000</b>	<b>6250</b>	<b>5000</b>	<b>7500</b>	<b>8750</b>	<b>8500</b>	<b>8500</b>	<b>12250</b>	<b>13000</b>	<b>13500</b>	<b>14750</b>
<b>Витрати</b>												
Зарплата	2125	2125	2125	2125	2125	2125	2125	2125	2125	2125	2125	2125
Оренда	925			925			925				925	
Комунальні послуги	187			187			187				189	
Сировина (змінні витрати)	840	2520	2730	2940	3150	3570	3990	4200	4200	4410	4620	4830
Реклама	1400				1400							
Утримання			300			300			300			300
Страхування		400										
Гонорари											300	
Виплата позики банку	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	213
Амортизація												1500
Засоби комунікації			175			175			175			175
Подорожі	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Пожертва												1000
Капітальні витрати	30000											
<b>Витрати за місяць</b>	<b>35794</b>	<b>5412</b>	<b>5697</b>	<b>6544</b>	<b>7042</b>	<b>6537</b>	<b>7594</b>	<b>6692</b>	<b>7167</b>	<b>8016</b>	<b>7412</b>	<b>10293</b>
<b>Баланс за місяць</b>	<b>-3794</b>	<b>-1412</b>	<b>553</b>	<b>-1544</b>	<b>458</b>	<b>2213</b>	<b>906</b>	<b>1808</b>	<b>5083</b>	<b>4984</b>	<b>6088</b>	<b>4457</b>
<b>Кінцевий баланс</b>	<b>-3294</b>	<b>-4706</b>	<b>-4153</b>	<b>-5697</b>	<b>-5239</b>	<b>-3026</b>	<b>-2120</b>	<b>-312</b>	<b>4771</b>	<b>9755</b>	<b>15843</b>	<b>20300</b>

### Як зробити прогноз грошових потоків:

1. Використовуйте ті ж заголовки, що у Звіті прибутків і збитків. Помістіть заголовки у лівий стовпчик Прогнозу грошових потоків.
2. Почніть з початкового балансу, який у нашому прикладі становить €500. Вкажіть точну суму грошей, з якої ви хочете почати.
3. Використовуйте загальну суму у звіті про прибутки та збитки. Під стовпчиком Надходження, внесіть показники продажів та будь-які інші доходи за місяць.

Іншими доходами можуть бути гранти або орендна плата, яку ви отримуєте за суборенду.

4. Під Витратами запишіть ті проплати, які ви плануєте здійснити; не забудьте про виплату відсотків за позиками. Переконайтеся, що ви внесли точні дані за місяць, коли будуть здійснені проплати.
5. Перевірте чи ви внесли всі дані.
6. Потім підрахуйте остаточні суми та баланс. Якщо ви використовуєте програму Excel, розрахунки будуть зроблені автоматично; в іншому випадку вам доведеться зробити це вручну.
  - 6.1 Ви додаєте прибуток за перший місяць і, записуєте загальний щомісячний дохід, але без € 500 нашого початкового балансу.
  - 6.2 Додайте всі витрати та вкажіть загальну суму у рядку "Загальні Витрати" за місяць.
  - 6.3 Порахуйте різницю між Прибутком та Витратами за місяць та вкажіть суму у рядку "Баланс" за місяць.
  - 6.4 Тоді відніміть від місячного балансу суму початкового балансу, та вкажіть отриману суму у рядку "Кінцевого Балансу".
  - 6.5 І накінець перенесіть суму Кінцевого Балансу в кінці місяця до Початкового балансу наступного місяця. Повторюйте цей процес на протязі всіх 12-и місяців.
7. Кінцевий баланс 12-го місяця (кінець року) стає початковим балансом на наступний рік.

Ви побачите, що кінцевий баланс кожного місяця відображає фактичні Грошові Потоки вашого підприємства:-- вам необхідна ця інформація для управління фінансами. Бажано поекспериментувати з цифрами, щоб отримати найкращу для себе ситуацію. Наприклад, якщо у вас надмірно від'ємні грошові потоки, подивіться чи не можете ви оплатити свої рахунки пізніше, або швидше отримати оплату від клієнтів. Якщо вам прийдеться позичити готівку щоб покрити від'ємні грошові потоки, переконайтеся що у вас її вистачить для покриття найбільш можливого від'ємного балансу у місяці (у нашому прикладі таким місяцем є квітень).

**Пам'ятайте що Прогноз грошових потоків відрізняється від звіту про прибутки та збитки:**

- Прогноз Грошових потоків вказує на кількість витрат та надходжень у певній заданій точці. Звіт про прибутки та збитки також включає кошти, які підприємство заборгувало, та кошти, які винні підприємству.
- Баланс між тим, що підприємство заборгувало, і тим що інші йому винні, може сильно відрізнятись від фактичних грошових коштів, які є доступними в певний проміжок часу.
- Управління грошовими надходженнями та грошовими витратами повинно здійснюватися дуже обережно, так як більшість фінансових проблем викликані дисбалансом у русі грошових коштів.

## 8.5 Джерела Фінансування

Всі підприємства повинні мати доступ до фінансових ресурсів, або ж на дуже короткі проміжки часу, як у випадку з банківським овердрафтом, або ж на дуже довгі періоди у формі іпотеки або довгострокового кредиту. Якого виду фінансів ви б не потребували, рекомендується планувати та отримати їх наперед. В управлінні підприємством нема гіршої ситуації, коли кошти закінчуються, і коли ви, перебуваючи у кризовій ситуації, змушені звертатися до банку за позицією. Все, що стосується грошей, потребує планування наперед.

Нижче вказані декілька способів отримання фінансів:

### **Довгострокові надходження: – від 5-и до 25-и років**

- **Акціонерний капітал** – підходить для соціальних підприємств, процент акцій яких знаходяться за межами підприємства
- **Особисті позики** – деколи позики від членів родини чи друзів
- **Іпотечний кредит** – підходить під будинки та землю; надається іпотечними компаніями
- **Банківські кредити** – для їх отримання часто необхідні гарантії у вигляді активів

### **Середньострокові надходження:– від 2-и до 5-и років**

- **Банківські кредити** легше отримати, якщо існує договір про продажі
- **Купівля в кредит** підходить для купівлі транспортного засобу чи обладнання
- **Лізинг** – ще одна форма для отримання транспортного засобу чи обладнання
- **Привілейовані акції** представляють собою акції без права голосу, які надають їх власнику преференції у ситуаціях, коли підприємство ліквідується. Відповідно, існує менший ризик для позиконадавача. Така форма фінансування може бути недоступною в деяких країнах.

### **Короткострокові надходження:– від тижня до 2-ох років**

- **Зменшити кількість акцій** – негайний спосіб збереження невеликої суми грошей
- **Зменшити кількість боржників**– змусити клієнтів платити при доставці, але це може завдати шкоди торговельним відносинам
- **Збільшити кількість кредиторів**– домовитися з постачальниками про кредит
- **Овердрафт (короткостроковий кредит)**– кожне соціальне підприємство повинно мати банківський овердрафт, і коли вам потрібно позичити гроші,

то у вас вже для цього є можливість. Важливо не використовувати овердрафт занадто довго, тому що він є дорогим способом залучення фінансування.

- **Торгівля профіцитом та заощадженнями** – Щороку підприємство має зберігати деякі зі своїх доходів на накопичувальному рахунку. Такі доходи обкладатимуться податком, але лише у перший рік. Якщо є накопичувальний рахунок, то підприємство може запозичувати з нього кошти. Але ви повинні повернути позичені кошти до кінця фінансового року, щоб не платити з них податок у наступному фінансовому році.
- **Гранти та дотації**– соціальне підприємство отримує різні надходження. Так як воно здійснює соціальну, екологічну та комерційну діяльність, у багатьох випадках воно має право подавати заявки на гранти та дотації.

Отримати фінансування буде набагато легше, якщо План вашого соціального підприємства чітко побудований та гарно написаний.

## 8.6 Бухгалтерські документи

Кожне підприємство повинно вести бухгалтерські документи. У Плані підприємства ви повинні зазначити які бухгалтерські документи ви будете використовувати. У наш час можли придбати електронні системи бухгалтерського обліку; тим не менш важливо щоб ви вказали їх у Плані.

Підприємства зобов'язані вести облік перед контролюючими органами. У кожній країні державний орган, який проводить реєстрацію підприємства, вимагає, щоб "велися відповідні бухгалтерські книги". У бухгалтерських книгах докладно вказано наданий підприємству кредит та у кого купуються товари; а також активи, зобов'язання та акції. Юридична вимога вести бухгалтерські книги - це спроба захистити усіх тих, хто має інтерес у підприємстві: акціонери та усі інші зацікавлені сторони; члени підприємства; кредитори; інші позичальники; і так далі. Особи, які надали товар у кредит, чи позичили підприємству гроші, повинні бути впевнені, що підприємство управляється належним чином, і всі операції правильно обліковуються. Державні податкові органи періодично вимагатимуть звіти про ваші трансакції.

Фінансовий стан підприємства можна в будь-який час легко визначити перевіркою бухгалтерських документів. Документи, що утримуються у належному стані, надають важливу інформацію про планування та контроль діяльності підприємства. Фінансові та інші проблеми можна передбачити, якщо постійно переглядати звіти та використовувати інформацію для прогнозу змін у найближчі місяці.

Багато підприємств залучають професійних бухгалтерів для підготовки підсумкових звітів; тим не менше необхідно день за днем вести повсякденний облік.

Основними обліковими документами, які можуть існувати в паперовому чи електронному виді, є:

- Банківська Книга
- Книга Окладів

Додатковими обліковими документами, які також можуть бути як в паперовому так і електронному виді, є:

- Книга Бухгалтерського Обліку
- Бухгалтерські Реєстри

## **Основні облікові документи**

### **Банківські Книги**

У Банківській Книзі та Касовій Книзі реєструються всі кошти, які надходять до підприємства, і кошти, які підприємство витрачає.

- Банківська Книга призначена для запису всіх надходжень та платежів в банк та з банку, будь то оплата готівкою, чеком, постійним платіжним дорученням, прямим дебетом, тощо. Усі трансакції у Банківській Книзі будуть такими ж як і у виписці банку, і можуть бути взаємозвірені для перевірки правильності і термінів надходження платежів.
- Касова книга призначена для запису всіх платежів з або до касової готівки. Касова готівка використовується для малих операцій з готівкою, на відміну від операцій з чеком або кредитною картою. Наприклад, для покупки дрібних речей, таких як кава і цукор. Інформація про кожен платіж повинен записуватися у касову книгу, куди також додається чек покупки.
- Авансову систему (Imprest system) застосовують, коли округла сума (така як €100) знімається з банківського рахунку підприємства та записується як витрати в Банківській Книзі. Ця сума вноситься до Касової Книги, як готівковий дохід. Після оплати витрат, які здійснюються готівкою, сума у €100 повинна бути відновленою, шляхом зняття грошей з банківського рахунку. Сума, яка знімається з рахунку, повинна дорівнювати сумі витрат, здійснених після останнього відшкодування залишку грошей в касі.

### **Книга Окладів**

Всі підприємства, які залучають співробітників, повинні вести облік заробітної плати, показуючи загальну зарплату без відрахувань, та відрахування на податок, на національне страхування, пенсійні відрахування. Кожна країна має свої власні системи оподаткування заробітної плати та страхування співробітників.

### **Додаткові Книги**

Це під-книги Банківської Книги, які використовують під час трансакцій, описаних нижче.

### **Бухгалтерський облік**

Підприємству, яке купує або продає товари або послуги, оплата яких проводиться пізніше, необхідно мати:

- **Книга Продажів за День** – для запису рахунку-фактури. У разі безкредитної операції з продажу, яка здійснюється підприємством роздрібною торгівлю, вказувати клієнтів не потрібно. Для грошей можна використати касовий апарат, а виручка в кінці дня записується в Книгу Продажів за День.
- **Книга Покупок за День** - для запису рахунку-фактури за здійснені покупки та надані послуги. Можливо вона вам знадобиться лише тоді, коли ви здійснюєте багато покупок або трансакцій з постачальниками; в іншому випадку покупки можна прямо записуватися до Бухгалтерської Книги.

#### **Два види реєстрів:**

- **Бухгалтерські Реєстри Продажів**– індивідуальні рахунки клієнтів, які є корисними, якщо ви здійснюєте багато трансакцій з певним клієнтом.
- **Бухгалтерські Реєстри Закупівель** – індивідуальні рахунки постачальників, які є корисними, якщо ви здійснюєте багато трансакцій з певним постачальником.

## 8.7 Розподіл Прибутку

Суспільне багатство можна створити завдяки діяльності соціального підприємства, або ж наданням свого часу, ресурсів, або грошей, які мають фінансову цінність для соціального підприємства.

Соціальне підприємство має вести облік того, що воно витрачає на створення суспільного багатства. Якщо соціальне підприємство витрачає час, тоді варто записати вартість робочої сили та вартість часу по годинній/денній ставці; якщо підприємство використовує свої активи, які зазвичай коштують, вони теж враховуються. Якщо вони записані як видатки організації, то чистий прибуток підприємства стає меншим, і, відповідно, сума податку на прибуток також зменшується.

Деколи соціальне підприємство вирішує надати частину свого чистого прибутку у вигляді гранту. Перед тим як вирішити кому його надати, підприємство повинно прийняти політичне рішення який відсоток річного прибутку становить грант, або загальну вартість гранту. Набагато простіше виділити відсоток від чистого прибутку заздалегідь, до виникнення фактичної ситуації; це дозволить керівництву підприємства краще спланувати куди направити залишки прибутку. Важливо також, що якщо ви надаєте відсоток від прибутку у вигляді гранту, надати його до закінчення фінансового року. Переконайтеся у тому, що кошти гранту будуть спрямовані на ті цілі, які зазначені у статуті або Програмі підприємства.

## 9. Структура та Організація Соціального Підприємства

Структура та організація роботи соціального підприємства повинні відображати поняття власності і демократії, які прописані у статуті та правових принципах підприємства. Для новоствореного соціального підприємства важливо організувати таку систему та структуру, яка б відповідала розміру комерційної та соціальної діяльності, та яка б у майбутньому могла відповідати росту та розширенню підприємства.

### 9.1 Членство

У статуті соціального підприємства записано хто може бути його членами, і як відбувається прийом у члени підприємства. Членами підприємства є його власниками. Вони можуть не мати його фінансової частки (у випадку коли підприємство належить всім, тобто перебуває у спільній власності); або ж мати фінансову частку як співвласники (що є формою співвласництва).

Членами соціального підприємства можуть бути або тільки його працівники, або ж поєднання працівників та осіб, які не працюють на підприємстві. У другому випадку особи, які не є працівниками підприємства, як правило, є місцевими жителями. Для традиційних роздрібних кооперативів членами за межами кола їх працівників є клієнти та торгові партнери. Також існують і маркетингові кооперативи, де членами, крім працівників, є торгові партнери. Засади членства завжди розробляються відповідно до потреб соціального підприємства.

Двома спільними факторами є:

- кожен член має лише один голос при прийнятті рішень;
- лише члени можуть бути власниками соціального підприємства.

### 9.2 Програма

Для таких демократичних організацій, як соціальні підприємства, хорошою практикою є чітко встановлені керівні принципи, цілі, правила та цінності організації. Найкраще цьому сприяє чіткий формат Програми підприємства, яка є відкритою і доступною для всіх зацікавлених сторін.

Для нових соціальних підприємств Програма полягає у визначенні засад підприємства, його цілей та цінностей, постановки завдань. Комерційні, соціальні та екологічні цілі та завдання становлять частину статута підприємства, який передбачає структуру соціального підприємства. Програма та статут дозволяють здійснювати будь-які організаційні витрати на зазначені цілі, і також зменшити податкові зобов'язання. У

своїй діяльності соціальне підприємство завжди буде звертатися до Програми та статуту, які допоможуть позиціонуванню підприємства на ринку.

Програма визначає загальні керівні принципи і правила соціального підприємства; це внутрішній робочий документ, до якого можна внести зміни простою більшістю голосів на загальних зборах членів підприємства.

Те, як втілюється Програма, залежить від розміру і структури підприємства; проте, бажано створити невелику команду, тимчасову або постійну, для дотримання Програми та для постійного її перегляду. Якщо на підприємстві створена група соціального аудиту, (про соціальний облік та аудит буде сказано у наступному розділі), то відповідальність за дотримання Програми лежить на ній. Програму, як і інші процеси планування, переглядають щорічно; при необхідності у Програму можна внести зміни.

Програма складається з наступних складових:

<b>Програма</b>
<b>Головні Цілі:</b> (з статуту) Вкажіть де можна ознайомитися з статутом Створення суспільного багатства Екологічна відповідальність
<b>Цілі Діяльності:</b> (зі сфери управління та бізнес-рішень) Цілі Діяльності описують Комерційні Цілі та Завдання
<b>Засади Діяльності:</b> (перечисліть засади діяльності, такі як Рівні Можливості, Вплив на Навколишнє Середовище, і.т.д.) Вкажіть, де можна проглянути всі напрямки засад діяльності.
<b>Організаційні правила:</b> (з Кодексу Правил та засідань ради директорів) Вкажіть де можна ознайомитися з Кодексом Правил.
<b>Цінності:</b> (опис основних цінностей з вище наведених компонентів)



## 9.2.1 Як Написати Програму

### Основні Цілі

- Для існуючої організації основні цілі зазначені у статуті; нове соціальне підприємство може створити їх.
- Зазначте вашу основну соціальну мету і завдання, які будуть невід'ємною частиною вашої комерційної мети і завдання, або не залежать від них. Подумайте на 20-ть років вперед яким чином створення суспільного багатства буде співвідноситись з комерційним ростом.
- Встановіть свої екологічні цілі та план щодо скорочення викидів вуглецю.

### Цілі Діяльності

- Цілі Діяльності виходять зі сфери управління та бізнес-рішень.
- Цілі Діяльності повинні пояснити основну та заплановану комерційну діяльність, яка допоможе підприємству зайняти своє місце на ринку.
- Ви можете встановити довгострокові стратегічні цілі на 20-ть років вперед, щоб описати свої комерційні операції у майбутньому. Будьте амбітними та встановіть для себе складні завдання, які стосуються диверсифікації діапазону вашого продукту/послуги, або інвестицій для розширення існуючих товарів. Вони також можуть відображати рішення щодо розвитку соціальних та/або екологічних напрямків, цікавих для підприємства, і для яких необхідні інвестиції.
- Ви можете встановити середньострокові цілі, які визначає керівництво підприємства.
- До сфер, в яких включені цілі діяльності, також належать:
  - Рівень найвищих і найнижчих зарплат працівників- свідчить про рівень рівності
  - Залучення членів та персоналу до прийняття рішень – свідчить про рівень демократії
  - Вартість інвестицій у сферу екологічної відповідальності– свідчить про відповідальність підприємства перед широким співтовариством
  - Джерело та вид сировини, яку закуповує підприємство – свідчить про рівень чесної торгівлі
  - Залучення фінансування – етичні міркування щодо того від кого підприємство отримує фінансування

## **Засади діяльності**

- Закон вимагає щоб всі підприємства працювали відповідно до певних засад діяльності, які можуть відрізнятися у різних країнах.
- Засади діяльності встановлюють правила відносин з співробітниками, членами, місцевими громадами, або суспільством в цілому.
- Засади діяльності необхідно вказати у Програмі підприємства; інформуйте читача де він може ознайомитися із засадами вашої діяльності.
- Приклади основних засад діяльності:
  - Дисциплінарні правила поведінки
  - Здоров'я та безпека на робочому місці
  - Екологічна політика
  - Рівні Можливості
  - Засади взаємодії з ринковим сектором діяльності підприємства
  - Засади діяльності, визначені місцевими умовами
  - Засади діяльності, визначені національним законодавством

## **Організаційні правила**

- Організаційні правила стосуються того, як ви управляєте соціальним підприємством; і вони підпорядковуються засадам діяльності. Організаційні правила приймаються організацією, або її управлінням або членами, і стосуються діяльності організації. На відміну від засад діяльності, організаційні правила приймаються та змінюються більш регулярно.
- Організаційне правило відрізняється від оперативного рішення тим, що воно впливає на всю організацію і залишається дієвим, поки не буде скасоване або змінене; тоді як оперативне рішення стосується конкретного питання, а не цілої організації.
- Організаційні правила приймаються під час зустрічей, та записуються в протокол зустрічі. Пізніше їх вносять до Книги Організаційних Правил. Вони можуть стосуватися правил поведінки персоналу на робочому місці, а також взаємовідносин між підприємством та персоналом чи клієнтами.
- Сфери, у яких застосовують організаційні правила:
  - Піклування про дитину
  - Неявка на роботу, або відпустка за сімейними обставинами
  - Зневажлива поведінка
  - Відпустка
  - Вихідні

## Цінності

- Сюди належать основні цінності та принципи, які зазначені в інших розділах Програми; та які показують соціальні та особисті прагнення членів підприємства.
- Ви визначаєте цінності, які знаходяться у різних розділах Програми, та формуєте їх в одне ціле.
- Цінності визначають основні цілі підприємства і представляють їх зовнішньому світу. Іноді у комерційному та соціальному маркетингу цінності вказані під логотипом.

По закінченні роботи над Програмою ви зможете визначити своє соціальне підприємство та створюють точку відліку, по відношенні до якої можна оцінити діяльність підприємства. Програму необхідно переглядати та оновлювати під час соціального аудиту або річного звіту.

## 9.2 Організаційна Структура

Соціальне підприємство належить та контролюється членами/працівниками. Підприємство повинне по-іншому, ніж це робить приватне підприємство, відповідати їх потребам. Існують різні варіанти управлінської структури; при створенні соціального підприємства корисно буде використовувати діаграми та подумати якою насправді буде організаційна структура підприємства. Нижче зображені прості діаграми, які дають ідею організаційної структури підприємства.

**Дуже ієрархічна** – часто використовується “старими” організаціями. Структура включає Раду Директорів

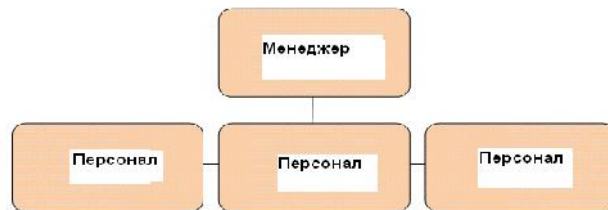


**Ієрархічні –**

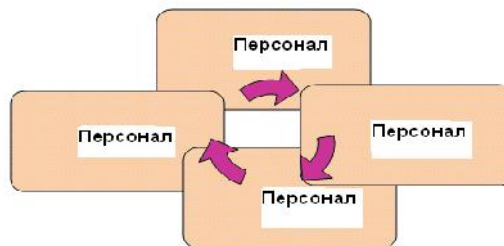
використовується, коли керівництво проводить в офісі мало часу



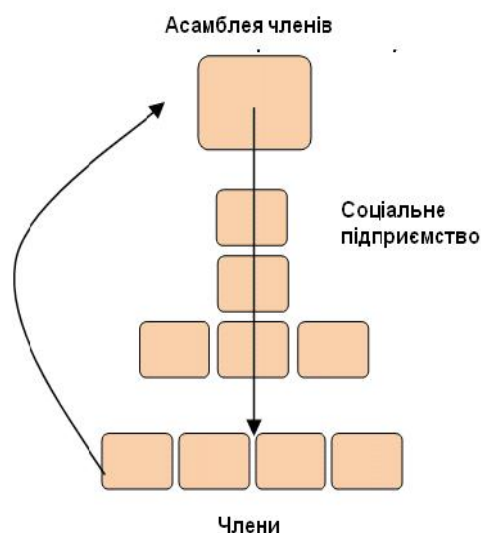
**Структура без ієрархії –** підходить для командної роботи.



**Колективний тип –** коли всі працівники отримують однакову зарплату, і всі залучені у прийняття рішень



**Структура громади або великого підприємства –** поєднання членів організації з членами поза її межами



Заробітна плата кожного співробітника відповідає його посаді в ієрархічній структурі. Чим менше розвинута ієрархічна структура, тим меншою є різниця в оплаті праці та більший рівень рівності. Після прийняття рішення про структуру організації, необхідно

розробити посадові інструкції для кожної посади. Для цього використовують загальні положення про різні ролі, завдання та обов'язки. Дивіться далі розділ 9.4 "Робота в Команді".

### 9.3 Роль Управлінського Персоналу та Членів Підприємства в Управлінні

Соціальні підприємства управляються двома способами. Перший:- через членство, яке несе загальну відповідальність за управління підприємством; другий:- оперативне управління, яке здійснюється відповідним персоналом (який складається з членів підприємства).

Члени підприємства використовують Програму соціального підприємства для здійснення повсякденного управління. Програма приймається всіма членами на загальних річних зборах. Програма не стосується операційних проблем. Програма визначає очікування, гранти, та перевіряє досягнення результатів. Відповідальність за управління підприємством покладена на управлінський персонал.

Ролі в управлінні підприємством описана нижче:

#### **Роль Членів в Управлінні Підприємством:**

- Визначення стратегії та напрямів діяльності
- Визначення засад діяльності
- Визначення комерційних, соціальних, та екологічних цілей
- Загальна відповідальність за діяльність соціального підприємства
- Виконання річних планів та здійснення соціального аудиту
- Створення комітетів та нагляд за їх роботою

Залежно від розміру підприємства, відповідальність делегується співробітникам у таких напрямках як: стратегічний напрямок, набір персоналу, рішення про розподіл прибутку, комерційна, соціальна та екологічна політики, а також фінансовий облік та соціальний аудит.

#### **Роль Управлінського Персоналу:**

- Втілення стратегії
- Втілення засад діяльності
- Прийом на роботу
- Швидке прийняття рішень
- Персональна відповідальність за повсякденні рішення та короткострокові плани
- Відповідальність за реалізацію напрямків діяльності, встановлених членами підприємства
- Адміністративний контроль

## 9.4 Робота в команді

Малі підприємства часто розділяють персонал на команди. Робота в команді передбачає більшу рівність у питаннях зарплати, прийнятті рішень, ротації завдань. Перевагою роботи в команді є відчуття впевненості, яке виникає від усвідомлення того, що певну роботу можна зробити лише всім разом цілою командою.

### Робота в команді сприяє:

- Усвідомленню різних перспектив та потреб
- Повазі, ефективності, засвоєнню різноманітних знань та навичок
- Усвідомленню ролей, завдань та обов'язків акціонерів, інших зацікавлених сторін, та членів команди
- Чіткому та своєчасному обміну інформацією та прийняттю рішень
- Навчанню та можливостям для створення нових продуктів/послуг чи суспільного багатства

### Вправа: Матриця Розподілу ролей, завдань та обов'язків

Матриця розподілу ролей, завдань та обов'язків є тою вправою, яка дозволяє планувати внутрішню структуру підприємства, та аналізувати, де необхідно зробити зміни. Вона також визначає хто що робить; і де є занадто мало або багато людей для виконання завдань в межах організації. Як приклад, нижче надається наступна матриця:

### Таблиця розподілу ролей, завдань та обов'язків



Провідна роль <input type="checkbox"/> Другорядна роль <input type="checkbox"/>										
Ролі →		Адміністратор	Менеджер	Технічний персонал	Соціальний працівник	Комітет з управління	Менеджери з продажу	Підприємці	Управляючий справами компанії	Прибиральник
Завдання ↓										
Адміністрація		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
Виробництво товарів			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Процес розробки політики		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Планування		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Організація підготовки		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
Робота із зацікавленими сторонами		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
Продаж товарів				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Ведення рахунків		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>					
Управління фінансами		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				

Local Livelihoods

Структура матриці перераховує ролі, які виконує персонал, волонтери, та члени правління (верхній горизонтальний ряд): ролі можуть розділятися на провідні, такі як прийняття рішень; та другорядні (допоміжні), наприклад виконання доручень. Усі

завдання зазначені у лівому вертикальному стовпчику. Члени команди заповнюють стовпчики, дискутують та визначають ролі та завдання, що існують в повсякденній діяльності підприємства, та визначають відповідності між ролями та завданнями. Важливо розрізнити провідну та допоміжну ролі, які у матриці відповідно позначені квадратиком та кружечком.

Після того як ролі, завдання та обов'язки визначено, ви зможете використовувати кожний стовпчик для визначення завдань для кожного співробітника або відділу, в залежності від розміру і структури підприємства. Потім їх можна використати у написанні посадових інструкцій. Ви можете бачити що вертикальний стовпчик, де вказані завдання, допоможе вам інкорпорувати завдання для певних ролей в посадові інструкції працівників. Поєднання матриці з посадовими інструкціями дозволяє підприємству використовувати матрицю як частину річного звіту, та дає можливість переглядати посадові інструкції. Якщо виникають нові завдання, матриця покаже кого з існуючих працівників можна залучити для його виконання; чи вкаже на необхідність найняти нових працівників.

Навіть якщо ви плануєте працевлаштувати лише декілька працівників, на ранній стадії варто розробити систему організації діяльності та управління. Для цього існує дві причини. Перша:- ви повинні описати систему організації діяльності та управління в Плані соціального підприємства, щоб показати як воно організоване і хто приймає рішення; і друга причина:- всі підприємства, незалежно від розміру, потребують систему організації діяльності, і тому варто розробити її, навіть у спрощеному вигляді, вже зараз. Підприємство розвиватиметься у майбутньому, і така структура необхідна для забезпечення організаційного росту підприємства.

Звичним явищем для невеликих організацій, які швидко розвиваються, є те, що вони випереджають у своєму розвитку свої структури і системи, та втрачають контроль над підприємством. Ця вправа корисна для розгляду та оцінки розвитку підприємства та для планування змін.

## 9.5 Адміністративний персонал

При формуванні соціального підприємства часто забувають про адміністративний персонал. Помилкою буде вважати, що адміністративний персонал займається лише собою, і що працівники підприємства самі зможуть виконувати адміністративні обов'язки. Таке бачення може зруйнувати ефективність роботи підприємства. Адміністративний персонал є важливою складовою соціального підприємства, на який необхідно виділяти зарплату. Хороший адміністративний персонал вартує своїх зарплат.

Ось деякі ділянки роботи, за які відповідає адміністративний персонал:

- Організація роботи офісу
- Контроль запасу продукції

- Прийом на роботу та виплата зарплати
- Фінансовий контроль
- Підтримка та оновлення систем
- Виконання умов контрактів та правові питання
- Здійснення платежів та надходжень
- Додатковий персонал: управлінський персонал, персонал з продажів, технічний персонал
- Підтримання хороших стосунків з постачальниками, клієнтами, банками і.т.д
- Організація подій, зустрічей, тощо.
- Підтримання хорошої комунікації між працівниками
- Бути в курсі всього, що відбувається.

## 9.6 Інформаційні Системи Управління

Інформаційна Система Управління (ІСУ) надає інформацію, необхідну для ефективного управління підприємством. Інформаційна Система Управління складається з трьох ресурсів: технології, інформації, та людей.

- Хто і яку технологію буде застосовувати?
- Обмін якою інформацією відбувається, і між ким?
- Що працівники повинні робити, і як вони залучені до ІСУ?

Відповівши на ці питання, соціальне підприємство зрозуміє шляхи комунікації, як всередині підприємства, так і за його межами. Слід визнати, що хороша Інформаційна Система Управління забезпечить основу для розвитку хорошої організації.

## 9.7 Об'єднайте Організацію

Для того щоб впевнитися що організаційні компоненти працюють разом, потрібно розмістити їх навколо Програми підприємства, та переконатися що вони відповідають цілям, принципам, та правилам Програми.

Ще раз співставте компоненти між собою та перевірте їх відповідність.





Передивіться кожен з п'яти організаційних компонентів і перевірте їх відповідність Програмі. Тоді ще раз співставте компоненти між собою та перевірте їх відповідність; або, по крайній мірі, переконайтеся у відсутності протиріч між ними. Найкраще це зробити разом у формі вправи.

## 10. Соціальна Звітність та Аудит

Так як метою соціального підприємства є досягнення Потрійного Результату Діяльності (комерційної, соціальної, та екологічної складових), необхідно мати мірило, яке б оцінило ваші прагнення. Поки ви не зможете оцінити здобутки Потрійного Результату Діяльності, доти ви не зможете підтвердити цінність соціального підприємства. Соціальні підприємства використовують модель фінансового обліку та аудиту часто лише для опису своєї мети та планування своєї комерційної діяльності. У цьому розділі ми розповідаємо про соціальний облік та аудит, які соціальне підприємство використовує для планування та оцінки своєї роботи.

***Соціальний аудит – це систематичний, регулярний та об'єктивний облік, що дозволяє соціальним підприємствам визначити соціальні та екологічні цінності та критерії, на основі яких вони можуть оцінити свою діяльність, паралельно з фінансовою оцінкою.***

Фінансовий аудит вимагається законодавством, в той час як соціальний аудит є добровільною справою. В першу чергу соціальний аудит здійснюється для надання допомоги соціальному підприємству у досягненні поставлених цілей та цінностей. Вважається, що вимір не-фінансових показників тяжко зробити; але в дійсності майже всі організації у деякій мірі займаються цим. Соціальний аудит має більший ефект, ніж інші форми звітності.

Соціальний аудит дозволяє організаціям досліджувати та створювати свої власні цінності, які формують основу для встановлення критеріїв оцінки ефективності роботи. Цінності вказані в Програмі підприємства. Соціальний аудит надає організації чіткий імідж, та дозволяє чітко та прозоро планувати та досягати виконання соціальних та екологічних цілей. Соціальний аудит однаково трактує три ключові цілі соціального підприємства: комерційну життєздатність, створення суспільного багатства, та екологічну відповідальність. Соціальний аудит необхідно проводитися один раз на рік в той же час, як і фінансовий аудит. Він може бути як спрощеним, так і повним: -- це залежить від вас. Для початку ми пропонуємо використовувати спрощений формат, та з часом розширити його відповідно до ваших потреб.

Потрібна окрема невелика команда, яка б керувала процесом соціального аудиту. До такої команди ввійшли б представники соціального підприємства, Наглядової Ради, та хтось із акціонерів та інших зацікавлених сторін за межами підприємства.

Ось короткий опис того, як працює соціальний аудит:

## Чотири Складові Соціального Аудиту:



### Перша Складова – Програма та Потрійний Результат Діяльності

- Ця складова соціального аудиту для створення розуміння організації: її принципів та цінностей, цілей, комерційних операцій. Сюди відноситься діяльність організації у даний час, та визначаються нові ділянки розвитку; встановлюються завдання на наступний період, та оцінюються досягнення за минулий.
- Якщо у вас не було Програми, ви її створюєте; якщо Програма вже була, ви її переглядаєте (дивіться Розділ 9.2). Важливо щоб Програма відображала бачення організації та її наміри; допомагала керівництву у здійсненні управління організацією, та інформувала зацікавлені сторони та громадськість.
- Інформацію, необхідну для створення Програми, отримуємо з різних джерел та документів: мети організації (зазначена у статуті); існуючих засад діяльності; правилах організації, та цілях діяльності. Уся ця інформація зводиться в одне ціле, підсумком чого і стає Програма.
- Цілі Потрійного Результату Діяльності (комерційна, соціальна, та екологічна складові) необхідно вказати при середньостроковому та довгостроковому плануванні.
- У процесі написання плану соціального підприємства ви вже зробили більшу частину роботи, яка і допоможе вам здійснити соціальний аудит.

## **Друга Складова – Погляд зі Сторони, Акціонери та інші Зацікавлені Сторони**

- Погляд зі сторони використовується для аналізу позиції вашого підприємства на місцевому, регіональному, та національному рівнях; та для відносин з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.
- У погляді зі сторони важливою є точка зору зацікавлених осіб. Організація отримує можливість кращої співпраці з ними, результатом чого стає більша довіра та підтримка для організації.
- Ця складова включає визначення та аналіз зацікавлених сторін. Також вона стосується відповідності між Програмою та поточною діяльністю організації. (Вправи щодо визначення зацікавлених сторін вже допомогли зібрати деяку інформацію для цієї складової).
- Визначаються сильні і слабкі сторони діяльності та нові напрямки розвитку підприємства; встановлюються завдання на наступний період аудиту.

## **Третя Складова – Погляд із Середини та Організаційна Структура**

- Внутрішній Звіт вивчає організаційну структуру та відносини організації з персоналом, членами правління, волонтерами; як здійснюється діяльність.
- Внутрішня структура уточнена та переглянута; зацікавлені сторони всередині організації - співробітники, члени правління, волонтери –перевіряють своє розуміння організації.
- У цю складову включені аналіз ролей, завдань, та обов'язків; та здійснюється порівняння відповідності посадових інструкцій до технічних завдань.
- Оцінюється відповідність з Програмою та відповідями зацікавлених сторін (у Другій складовій). Визначаються сильні і слабкі сторони діяльності та нові напрямки розвитку підприємства; встановлюються завдання на наступний період аудиту.

## **Четверта Складова – Соціальна Звітність та Підтвердження**

- У цій складовій інформація, зібрана раніше, та результати з попередніх складових зводяться разом. Визначаються соціальні плани на наступний рік, а звіт по результатах соціального аудиту надсилається зацікавленим сторонам.

- Кожна із попередніх складових визначили конкретні питання і дії. Деякі питання легко вирішити, і результати їх вирішення можна внести до звіту соціального аудиту. Вирішення інших питань необхідно запланувати на наступний рік або більший проміжок часу.
- Плани та результати попереднього року аналізують для визначення їх відповідності з Програмою, та у досягненні результатів.
- Рівень деталізації та складності цієї складової залежить від характеру обговорюваних питань та цілей. Ця складова визначає ступінь цілісності організації, яка здійснюється шляхом оцінки відповідності між тим що заявлено, і тим що зроблено.
- Звітність проходить у той же час, що і фінансовий аудит. Таким чином відбувається лише один період звітності. Звіт за результатами соціального аудиту повинен бути коротким, та включати, де можливо, графіки, малюнки та діаграми.

У "Посібнику з соціального аудиту"<sup>5</sup> є ряд шаблонів, які можна використати для запису і зберігання інформації про процес соціального аудиту. Звіт соціального аудиту також замінює необхідність річного звіту, який багато організацій та комерційних підприємств зазвичай готують для своїх акціонерів.

---

<sup>5</sup> Додаткова інформація про механізми соціального аудиту на сторінці [www.locallivelihoods.com](http://www.locallivelihoods.com)

## 11. Правові Питання

У цьому розділі ми розглянемо правові основи соціального підприємства, вимоги страхування, та законодавство щодо діяльності підприємства. У кожній країні правові питання будуть відрізнятися.

Однак більшість країн має схоже законодавство про діяльність компаній. Законодавство про діяльність компаній ґрунтується на нормативних правових статутах. Компанія належить тим, хто володіє акціями; а прийняття рішень базується на кількості акцій, якими ви володієте. У соціальних підприємствах ключовою відмінністю є те, що члени підприємства є його акціонерами, і кожен з них має лише один голос. Є декілька форм соціального підприємства, де акції розподілені нерівно, але кожен член, незалежно від кількості акцій, має тільки один голос.

У деяких країнах, таких як Велика Британія, є ряд правових статутів, які спеціально розроблені для соціальних підприємств і кооперативів. В інших країнах не існує конкретного правового статуту для соціального підприємства. Однак, як правило, існують інші правові форми, до яких можна внести поправки, і які можуть стати правовою основою для соціальних підприємств.

### **Приклади правової форми діяльності підприємств у Великій Британії:**

#### **Акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю**

Це традиційна форма підприємства, яке продає акції. Контроль здійснюється голосуванням, яке визначається кількістю акцій. Ця правова форма організації існує у всіх країнах. Існує можливість вносити зміни у статут, обмеживши коло власників акцій співробітниками, місцевими жителями, тощо. Також можна записати у статуті, що кожен член має один голос незалежно від кількості акцій.

#### **Компанія з обмеженою відповідальністю**

Подібна до акціонерного товариства з обмеженою відповідальністю, за винятком того, що замість володіння акціями, кожен учасник у випадку закриття компанії гарантує виплату номінальної суми. У процесі голосування кожен член організації має лише один голос.

#### **Компанія з обмеженою відповідальністю, що працює на благо суспільства**

Ця правова форма може використовуватися або акціонерним товариством з обмеженою відповідальністю, або ж компанією з обмеженою відповідальністю. Ключовою особливістю є те, що активи не можуть бути продані, а лише передані іншій подібній компанії з обмеженою відповідальністю, яка працює на благо суспільства, або благодійній організації. Ця форма дуже підходить соціальним підприємствам місцевих громад, де місцева влада може надати організації у власність будівлю для використання на користь громади.

### **Кооперативне підприємство**

Ця форма діяльності використовується членськими підприємствами, де до членів організації належать або клієнти, або постачальники, що подібно до маркетингових кооперативів. У Великій Британії цю форму використовують великі кооперативи.

### **Житлово-будівельний кооператив**

Житлово-будівельний кооператив є формою соціального підприємства, так як жильці є тими членами, які здійснюють контроль над організацією, що володіє та управляє будинком. Часто житлово-будівельні кооперативи самі обслуговують свій будинок, та здійснюють іншу торгівельну діяльність.

### **Благодійне неприбуткове торгівельне підприємство з обмеженою відповідальністю**

Благодійні організації, які за законом не можуть займатися комерційною діяльністю, створюють дочірні комерційні компанії, які управляються колективно, та які передають весь свій прибуток на благодійні цілі.

### **Кредитна спілка/Поновлювальний позиковий фонд**

Кредитні спілки є членськими організаціями для соціальних цілей.

## **11.1 Процес розробки Статуту**

Компанії з обмеженою відповідальністю, організації, які мають ім'я фондаций (вони часто використовуються неурядовими організаціями) та різні форми кооперативів існують у багатьох країнах. Рекомендується, щоб у кожній країні провели дослідження правових можливостей. Було встановлено, що старі форми, та такі форми, які в даний час не використовуються, чи навіть незнані форми статутів залишаються в силі. І хоч вони можливо зараз не використовуються, вони мають правову силу, і можуть бути придатними до використання.

Якщо після дослідження ви виявили, що немає доступної форми діяльності, цілком можна використати форму компанії з обмеженою відповідальністю, та внести поправки до статуту, у якому вказати, що акції підприємства можуть належати лише його членам (ви вирішуєте хто може бути членами підприємства); і що кожен член може мати тільки одну акцію номінальної вартості. У деяких соціальних підприємствах Великої Британії, де соціальні підприємства використовують таку правову форму діяльності, акції можуть мати справжню фінансову цінність, але члени підприємства мають лише право одного голосу на загальних зборах.

При підготовці до реєстрації підприємства, добре було б спільно розглянути форми реєстрації та вирішити якою буде структура підприємства. Кожна четверта правова форма реєстрації вимагатиме від вас представлення правових положень. Необхідно залучити юриста щоб правильно їх написати.

Статут складається з двох розділів: Загальних Положень та Організаційної Структури. Загальні Положення описують ціль та мету діяльності організації; а Організаційна Структура описує яким чином здійснюється управління організацією. Статут передбачає набір положень, деякі з яких можна змінити, а деякі повинні залишатися незмінними. Нижче перераховані положення, які ви повинні розробити, і які повинні відповідати формі діяльності вашого соціального підприємства.

### **Про що потрібно пам'ятати у статуті:**

#### **Загальні Положення (Діяльність та цілі підприємства)**

- Якою є зареєстрована назва підприємства?
- Якою є офіційна адреса?
- Які основні принципи підприємства?
- Які комерційні, соціальні, та екологічні цілі?
- Ви можете назвати благодійну організацію, яка ставить перед собою схожі цілі, яка отримує ваші доходи у разі закриття вашого соціального підприємства.
- Чи ваша діяльність буде поширюватись на чітко визначеній території? (Визначте цільову громаду)
- Розподіл прибутку

#### **Організаційна Структура (Як ви плануєте управляти підприємством; організаційні правила)**

- Хто має право стати членом підприємства?
- Чи бажаєте ви залучити інших членів, крім тих, що безпосередньо працюють на підприємстві?
- Яким чином вони стають членами?
- Яким чином організація позбавляє членства?
- Чи існують будь-які часові обмеження?
- Які права мають члени організації?
- Чи потрібно сплачувати будь-які членські внески?
- Чи входять до складу виконавчої влади члени організації, що керують підприємством?
- Якщо так, то хто і як обирає виконавчу владу?
- Хто буде Керуючим справами?
- Чи ви хочете щоб у статуті були вказані скарбник та голова? Чи це радше адміністративне питання, і його можна не вказувати у статуті?
- Формування органів правління
- Правила перевиборів



- Вимоги для проведення аудиту
- Опція Соціального Аудиту (Ви можете включити цей пункт у положення для того, щоб соціальне підприємство проводило соціальний аудит)

Якими б різними не були положення статуту, кроки для заснування соціального підприємства однакові.

## **Кроки для Реєстрації Соціального Підприємства**

### **Крок 1**

Коли ви вирішили зареєструвати своє підприємство, вам необхідно прийняти наступні фундаментальні рішення:

- Хто буде власником соціального підприємства?
- Хто буде контролювати соціальне підприємство?
- Хто буде керувати соціальним підприємством?

### **Крок 2**

Прийміть рішення щодо назви соціального підприємства

Прийміть рішення хто буде Керуючим Справами (Єдина посада, яку необхідно вказати у Статуті)

Прийміть рішення хто буде вашими клієнтами? (мінімально необхідно вказати двох)

### **Крок 3**

Узгодьте Статут підприємства.

Зареєструйте соціальне підприємство у відповідних державних органах

## **Відповідальність**

Існує два види юридичних осіб – окрема особа або офіційно зареєстрована організація. Якщо ви працюєте як команді, але не зареєстровані як організація, то кожен член команди несе відповідальність за іншого, як індивідуально, так і колективно.

Соціальні підприємства здійснюють торгівлю, і несуть відповідальність за свій товар та послуги, і за те як вони здійснюють свій бізнес. Реєстрація соціального підприємства значить, що підприємство, а не індивідуальні члени, є юридичною особою. Така форма реєстрації суттєво обмежує відповідальність членів підприємства. Якщо підприємство стає банкрутом, і винне гроші постачальникам, відповідальність підприємства обмежується його активами, в той час як індивідуальні члени підприємства не несуть відповідальності.

Якщо ж соціальне підприємство не зареєстроване як організація, тоді індивідуальні члени несуть відповідальність. У випадку банкрутства їх особисті активи залучаються для покриття боргу.

Ви також повинні в'яснити питання страхування. В'ясніть вимоги стахування щодо товарів/послуг та клієнтів. Можливо підприємство застрахує свої будівлі, продукцію, працівників, тощо.

## РОЗДІЛ 3

У цьому розділі ми розглянемо структуру Плану соціального підприємства. У процесі планування ви вже зібрали багато інформації та прийняли деякі рішення щодо соціального підприємства; можливо, вже навіть написали проект деяких розділів Плану. Крім того, є певні критерії для оцінки повноти плану соціального підприємства.

### 12. Заголовки Плану

План соціального підприємства стане основним документом для інформування акціонерів та інших зацікавлених сторін про ваші наміри; для отримання позики банків та інвесторів; у переговорах з місцевою владою для придбання активів та іншої підтримки. План також можна використати як частину комерційної заявки на отримання контрактів.

План соціального підприємства необхідно чітко та стисло написати, використовуючи де можливо графіки та малюнки.

Нижче ми надаємо заголовки Плану та бажану кількість сторінок.

**Назва соціального підприємства:**

**Логотип або зображення:**

**Контактна особа та адреса:**

**Дата та місце:**

#### **1. Короткий виклад (Резюме) – 1-а сторінка**

Коротко на одній сторінці опишіть План соціального підприємства, який надасть читачам достатньої інформації для зрозуміння решти плану. Зробіть цей короткий виклад позитивним.

Напишіть його в останню чергу після підготовки решти плану.

#### **2. Короткий опис соціального підприємства – 1-а сторінка**

Опишіть підприємство, яким чином і чому воно є соціальним, і що це означає.

- 2.1 Яка основна область комерційної діяльності
- 2.2 Акціонери та клієнти
- 2.3 Загальні комерційні, соціальні, та екологічні цілі
- 2.4 Основні моменти Плану

#### **3. Опис продукту/послуги – 1-а сторінка**

Опишіть кожний з ваших продуктів чи послуг, їх основні характеристики та переваги, торгову марку, упаковку, якість, візуальну ідентичність; навички, необхідні для

виробництва продукту/послуги; необхідне обладнання; а також питання здоров'я та безпеки, які потребують вирішення.

- 3.1 Огляд комерційної діяльності підприємства
- 3.2 Нинішні і майбутні продукти/послуги – на період від 2-ох до 5-и років
- 3.3 Виробничий процес та необхідне обладнання
- 3.4 Основні навички та необхідний досвід
- 3.5 Як підтримувати навички та обладнання протягом довгого часу
- 3.6 Як управляти процесами
- 3.7 Важливі довгострокові комерційні цілі

#### **4. Ринки та Конкуренція – від 2-ох до 3-ох сторінок**

##### **4.1 Ринок**

Який загальний обсяг ринку для вашого продукту/послуги

Основні характеристики ринку

На якій стадії ринкового циклу перебуває ринок

На який сегмент ви розраховуєте зараз, і через 3-и – 5-ть років

##### **4.2 Конкуренти**

Опишіть конкурентів

Хто є вашими конкурентами – тепер і в майбутньому

Їх слабкі та сильні сторони

Яка ваша особлива ніша

Яким чином ви з ними будете конкурувати

#### **5. Маркетинг та Продажі – від 2-ох до 3-ох сторінок**

- 5.1 Опис Продукту/Послуги
- 5.2 Місце знаходження та приміщення
- 5.3 Промоція та Реклама
- 5.4 Цінова політика

#### **6. Діяльність підприємства – Деталізація Продукту/Послуг - 2 сторінки**

- 6.1 Детально опишіть процеси, необхідні для виробництва товарів або послуг
- 6.2 Тип і розміщення приміщень
- 6.3 Розмір та особливості приміщень
- 6.4 Необхідне обладнання і спосіб купівлі/оренди
- 6.5 Процес пакування, зберігання та доставки

#### **7. Організаційна структура та управління – від 1-ї до 2-ох сторінок**

- 7.1 Представте організаційну структуру
- 7.2 Система управління та рівень ієрархії
- 7.3 Опишіть, хто приймає рішення
- 7.4 Навчання для персоналу
- 7.5 Набір на роботу

**8. Програма та соціальний аудит – від 1-ї до 2-ох сторінок**

- 8.1 Напишіть Програму
- 8.2 Опишіть як ви будете використовувати Програму
- 8.3 Опишіть хто і як вимірює комерційні, соціальні, та екологічні цілі

**9. Юридичні вимоги – 1-а сторінка**

- 9.1 Опишіть правову форму та реєстрацію соціального підприємства
- 9.2 Страхування та інші юридичні вимоги
- 9.3 Законодавство, яке стосується вашого продукту чи послуги

**10. Фінанси – від 1-ї до 2-х сторінок**

- 10.1 Цінова політика та розрахунок ціни одиниці продукції
- 10.2 Фінансові вимоги, позики, лізинг, іпотека, тощо.
- 10.3 Прибуток та Збиток в перші три роки
- 10.4 Прогноз грошових потоків в перші три роки

**Додатки:**

- Промоційний матеріал (або його копія)
- Звіт про прибутки та збитки
- Прогноз грошових потоків
- Джерела фінансування
- Матриця Ролей, Завдань та Обов'язків
- Посадова Інструкція
- Технічна інформація
- Інше

## 13. Самооцінка Плану Соціального Підприємства

Нижче надаються критерії оцінки підготовки Плану. Вони допоможуть зрозуміти сильні та слабкі сторони Плану, перед тим як ви покажете його іншим, щоб залучитися підтримкою для соціального підприємства.

Самооцінка Плану Соціального Підприємства						
Оцінка		Не знаю	Повністю так	Частково так	Скоріше ні	Ні
Питання для самооцінки						
<b>1. Короткий Виклад (Резюме)</b>						
• Чи короткий виклад є чітким?						
• Чи короткий виклад охоплює весь план?						
• Чи короткий виклад викладає інтерес?						
• Чи короткий виклад показує, що всі складові працюють разом?						
<b>2. Опис соціального підприємства</b>						
• Чи читач розуміє що таке соціальне підприємство?						
• Чи причина для використання підходу соціального підприємства є раціональною?						
• Чи вид соціального підприємства описаний чітко?						
• Чи цілі чіткі та добре продумані?						
<b>3. Опис продукту/послуги</b>						
• Чи основний продукт/послуга повністю описані?						
• Чи ви описали процес надання продукту/послуги?						
• Чи ви описали необхідне обладнання?						
• Чи ви описали необхідні навички, і чи вони достатні?						
<b>4. Ринки та Конкуренція</b>						
• Чи ви достатньо повно описали ринок?						
• Чи чітко визначені та описані конкуренти?						
• Чи ваш продукт/послуга відрізняються від конкурентів?						
• Чи показана необхідність/потреба у запропонованому продукті/послугі?						

<b>5. Маркетинг та Продажі</b>					
• Чи цільовий ринок чітко визначений?					
• Чи компоненти маркетингового комплексу підсилюють один одного?					
• Чи методи та процеси продажів реалістичні для досягнення планованих обсягів продажів?					
• Чи достатньо ресурсів залучено у маркетинг?					
<b>6. Діяльність підприємства – деталізація Продуктів/Послуг</b>					
• Чи опис надання продуктів та послуг є чітким?					
• Чи достатньо інформації щодо необхідних ресурсів та їх вартості?					
• Чи вимоги щодо навичок є адекватними?					
<b>7. Організаційна структура та управління</b>					
• Чи організаційна структура є чіткою?					
• Чи зрозуміло хто приймає рішення?					
• Чи визначені члени підприємства та їх роль?					
<b>8. Програма та соціальний аудит</b>					
• Чи соціальне підприємство має Програму?					
• Чи Програма служить керівництвом для членів у питаннях правил та положень в управлінні підприємством?					
• Чи існують соціальний та екологічний план діяльності?					
• Чи існує метод моніторингу та оцінки соціального та екологічного планів діяльності?					
<b>9. Фінанси</b>					
• Чи ціннова політика та структура продуктів/послуг є зрозумілими?					
• Чи соціальне підприємство розробило звіт про прибутки та збитки?					
• Чи є прогнози грошових потоків на перші три роки?					
• Чи фінансова інформація, вказана вище, свідчить про життєздатність соціального підприємства?					
<b>10. Правові вимоги та страхування</b>					
• Чи статут підприємства відповідає створенню рівної власності та демократичному контролю з боку членів підприємства?					

• Чи правила членства чітко визначені?					
• Чи були визначені, при необхідності, інші юридичні вимоги?					
<b>11. Додатки</b>					
• Чи є додатки?					
• Чи додатки підтримують основну частину Плану соціального підприємства?					
<b>Загальна Оцінка</b>					