

**Т.В. ПІСЕЦЬКА****ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні виклики породжують нові, більш ефективні методи, інструменти та ідеї для виживання бізнесу. Війна, руйнування підприємств і інфраструктури, спад економіки, переміщення людей в межах і за межі країни, збільшення кількості постраждалих – все це поряд з іншими чинниками є поштовхом до пошуку та застосування оптимізаційних механізмів, які сприяють збереженню економічної стабільності в межах допустимих параметрів.

У зв'язку з нагальною необхідністю швидкої адаптації до кризових умов та вирішення соціальних проблем, соціальне підприємництво стає ефективним інструментом для реалізації інноваційних підходів.

Однак для досягнення стійкості та максимального соціального впливу, важливо визначити ті складові бізнес-моделі соціального підприємства (СП), які б відображали як економічні, так і соціальні цілі підприємства. Важливим елементом в конструюванні бізнес-моделі для СП є оцінка соціального впливу.

Здійснено аналіз особливостей бізнес-моделі СП та запропоновано авторську концепцію побудови бізнес-моделі, яка, на відміну від класичної бізнес-моделі Остервальдера, доповнена 10 блоком – соціальний вплив СП. У цьому блоці запропоновано відповісти на такі питання: якого позитивного впливу ми хочемо досягти? яку конкретну соціальну чи екологічну проблему вирішує СП? як ви вимірюєте соціальний вплив вашої діяльності? які показники використовуєте для оцінки ефективності соціальних ініціатив? чи досягає СП потрійного результату діяльності «Прибуток, Люди, Планета»?

СП відрізняється від традиційного бізнесу та благодійної діяльності низкою особливостей. Хоча інструменти та принципи організації бізнес-процесів такі ж, як і в традиційному бізнесі, основною метою є не отримання прибутку, а реалізація соціальної місії. Ключовою характеристикою СП – є спрямованість на вирішення соціальної чи екологічної проблеми. У зв'язку з цим, підхід до організації бізнес-процесів в СП має специфічні особливості, які відрізняють його від інших форм господарювання.

Кожен елемент канви бізнес-моделі уточнено з точки зору соціального спрямування діяльності СП.

**Ключові слова:** підприємництво, соціальне, підприємство, бізнес-модель, місія, ефективність, оцінка, відновлення.

**TETIANA PISETSKA****FEATURES OF THE BUSINESS MODEL OF THE SOCIAL ENTERPRISE**

Challenging times give rise to new, more effective methods, tools and innovations for business survival. War, economic decline, displacement of people within and outside the borders of the country, increase in the number of victims - all this, including, is an impetus for the search and application of optimized mechanisms that contribute to the preservation of economic stability within acceptable parameters.

In connection with the need for quick adaptation to crisis conditions and solving social problems, social entrepreneurship becomes an effective tool for implementing innovative approaches.

However, to achieve sustainability and maximize social impact, it is crucial to identify the components of a social enterprise's business model that reflect both the economic and social goals of the enterprise. An important element in constructing a business model for a SE is the assessment of social impact.

An analysis of the peculiarities of the SE business model has been carried out, and an authorial concept for building the business model has been proposed. Unlike the classical business model by Osterwalder, this model is supplemented by a 10th block—social impact of the SE. In this block, it is proposed to answer the following questions: What positive impact do we want to achieve? What specific social or environmental problem does the SE address? How do you measure the social impact of your activities? What indicators do you use to evaluate the effectiveness of social initiatives? Does the SE achieve the triple bottom line of "Profit, People, Planet"?

A social enterprise differs from traditional business and charitable activities in a number of ways. Although the tools and principles for organizing business processes are the same as in traditional business, the primary goal is not profit generation but the fulfillment of a social mission. A key characteristic of an SE is its focus on addressing a social or environmental issue. As a result, the approach to organizing business processes in an SE has specific features that distinguish it from other forms of economic activity.

Each element of the business model canvas has been clarified in terms of the social orientation of the SE's activities.

**Keywords:** entrepreneurship, social, enterprise, business model, mission, effectiveness, evaluation, restoration.

**Постановка проблеми.** Поширення СП, діджиталізація економіки формують підґрунтя до створення інноваційних принципів та моделей організації бізнесу. Бізнес-модель в соціальному підприємстві – це одна із основних складових його успішного розвитку.

Соціальне підприємництво має подвійну природу – це бізнес, тому його варто будувати за принципами бізнесу, використовуючи інструменти, які дають змогу отримувати прибуток. Проте вирішення соціальних проблем – є пріоритетом діяльності.

Враховуючи складну економічну ситуацію варто більш ретельно обирати ті інструменти розвитку підприємства, які будуть більш ефективними конкретно для соціального підприємства.

**Аналіз останніх публікацій.** Серед українських вчених, які досліджують проблеми соціального підприємства та аспекти соціальної відповідальності підприємств, можна відзначити

Галушку З. І. [8], Грішнову О.А. [10, 11], Лункіну Т. І. [16], Наумову М.О. [19, 20]. Дослідження сутності бізнес-моделей проводять Остервальдер А., Пінье Ів. [6, 7], Магомедова А. М. [17, 18], Скриль В.В. [25] та ін. вчені.

**Метою статті** є аналіз особливостей бізнес-моделі соціального підприємства та розробка авторської концепції побудови бізнес-моделі, яка б забезпечила максимальну соціальну ефективність та фінансову стійкість соціальних підприємств у контексті українських реалій та перспектив повоєнного відновлення економіки.

**Результати дослідження.** Соціальне підприємництво можемо визначити як сучасну, стійку та ефективну форму соціально-економічних відносин, яка сприяє прогресивному розвитку суспільства, створює додаткові можливості для місцевих громад забезпечувати власну економічну стабільність, самостійність і добробут.

Соціальне підприємництво - це форма господарської діяльності, спрямована на досягнення соціальних цілей та підвищення добробуту населення, яка використовує підприємницькі та інноваційні методи та поєднує соціальну, економічну та екологічну складові [22].

Соціальні підприємці вирішують соціальну проблему, але роблять це за допомогою бізнес-інструментів.

Соціальна місія – це ціль створення і діяльності СП. Але традиційне підприємництво – є інструментом для отримання прибутку. СП також працює за принципом рентабельності та збагачення, але в будь-якому разі його діяльність покликана вирішити соціальні проблеми. Тобто, соціальна місія – це мета СП, а отримання прибутку – інструмент для її досягнення. Для традиційного бізнесу соціальна діяльність є вторинною, оскільки спеціальний фонд (благодійництво, соціальні потреби) формується лише після акумулювання надлишкових прибутків. Натомість у соціальному підприємстві така діяльність виступає як основоположна складова його функціонування.

Тому бізнес-модель СП хоч і має всі ознаки традиційного бізнесу, але має зміщений фокус уваги. Вектором зацікавленості виступає не отримання прибутку, а ціннісна пропозиція, яка спрямована на отримання соціального ефекту.

У червні 2024 року в рамках проекту EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємництво» було здійснено дослідження, присвячене оцінці сприйняття соціального підприємництва серед молоді України [27]. Дослідження ґрунтувалося на анонімному онлайн-опитуванні, в якому взяли участь випускники різних років навчальних програм JA Ukraine. Найважливішими елементами успіху соціального бізнесу респонденти вважають продуману бізнес-модель/бізнес-план та вмотивовану команду. Решта варіантів набрали значно менше балів (це такі варіанти в порядку спадання: початковий капітал, креативна ідея, корисні контакти; стабільний попит на товари чи послуги; рекламна кампанія; залучення місцевої громади; екологічна стійкість; потенціал для масштабування бізнесу, цифрові рішення; яскрава історія про бізнес або його бенефіціарів; доступ до інвестицій; доступні кредити)

Як демонструє опитування, респонденти чітко вказують на необхідність продуманої бізнес-моделі та бізнес-плану для успіху СП. Це свідчить про розуміння того, що соціальний бізнес, незважаючи на свою соціальну місію, має бути фінансово стійким, а отже вимагає використання найефективніших інструментів для реалізації успішного і прибуткового бізнесу.

Бізнес-модель — це концептуальний інструмент, що містить набір об'єктів, концепцій та їхніх взаємозв'язків з метою вираження бізнес-логіки конкретного підприємства [6].

Існують різні види бізнес-моделей [25], кожна з яких має свої особливості та акценти. Кожна з них має загальні характеристики та складові.

В 2004 році теоретик бізнесу А. Остервальдер і його науковий керівник професор Університету Лозанни Ів Пінье запропонували дизайн бізнес-моделі. Підхід, який незабаром було названо **Canvas Business Model Canvas (BMC)**, є досить ефективним та розповсюдженим для побудови бізнес-моделі у традиційному підприємстві. Полотно бізнес-моделі **Canvas Business Model Canvas (BMC)** — це візуальний шаблон для організації різних елементів бізнес-моделі. А. Остервальдер та Ів Пінье розділили полотно на дев'ять складових, які відповідають за найважливіші бізнес-елементи кожної організації. Це полотно включає: сегменти клієнтів, ключові партнерства, ключові види діяльності, потоки доходів, ціннісні пропозиції, канали, ключові ресурси, відносини з клієнтами, структура витрат [7]. Концептуальні засади побудови бізнес-моделей, які описані в праці О.Остервальдера та Ів Пінье, розглядають як опис того, як саме компанія збирається заробляти або вже заробляє гроші. Автори основне призначення бізнес-моделі вбачають у визначенні споживчої цінності для різних груп сегментів, опису можливостей бізнесу, обґрунтуванні ресурсів для створення та просування цінності кінцевим клієнтам. Канва бізнес-моделі А.Остервальдера та Ів Пінье є найбільш застосованою в іноземних стартапах [6]. Модель допомагає знайти проблемні місця, виявити нові точки зростання, відстежувати взаємозв'язок бізнес-процесів та змінювати відносини між ними для підвищення ефективності бізнесу.

Як бачимо, лейтмотив цього інструменту – отримання прибутку, збільшення прибутковості, зменшення витрат. Тобто, це інструмент, який покликаний максимально ефективно використовувати наявні ресурси для отримання прибутку.

На нашу думку, СП має значні особливості, які вимагають іншого підходу до створення бізнес-моделі нового підприємства або розвитку вже діючого СП. Діяльність СП – це в першу чергу про місію, про соціальний ефект. Без відповіді на питання «Який вплив/соціальний ефект має це соціальне підприємство?» – ця організаційна форма перетворюється у традиційне підприємництво з його основним принципом діяльності задля отримання прибутку.

Однією із ознак СП є особливості бізнесового планування, яке має на меті потрійний результат діяльності «Прибуток, Люди, Планета» – англ. «PPP» – Profit, People, Planet). У 1994 році Джон Елкінгтон представив концепцію потрійного результату [2], щоб перевести бізнес-систему з фокусу фінансового обліку на більш комплексний підхід, який оцінює вплив і успіх. Завдяки теорії потрійного результату та її застосуванню підприємства почали визнавати зв'язок між соціальним добробутом, здоров'ям

навколишнього середовища та фінансовим успіхом і стійкістю організації, а не тільки зосереджувалися на отриманні прибутку.

Як пояснює Джон Елкінгтон, «потрійний результат — це система сталого розвитку, яка розглядає соціальний, екологічний та економічний вплив компанії». «Початкова ідея полягала в тому, щоб (...) заохочувати бізнес відстежувати та управляти економічною (не лише фінансовою), соціальною та екологічною доданою (або знищеною) вартістю» [3]. Це коротко пояснює, що означають ці 3 «РРР»: соціальний, екологічний та економічний вплив.

Як і в традиційному підприємстві, СП може працювати у різних формах, типах та сферах діяльності. Залежно від того, яким саме чином СП досягає соціального ефекту, можемо узагальнити такі типи діяльності:

1. **Генерація прибутку.** Основна мета такої діяльності заробляти гроші і скеровувати прибутки на вирішення соціальної або екологічної проблеми.

Яскравим прикладом такого СП є громадський ресторан у форматі Urban Space [24], де 80% прибутку ресторану направлено винятково на реалізацію громадських проєктів. Ще один приклад пекарня-кондитерська «Горіховий дім» – одне з перших соціальних підприємств у сучасній Україні. 40% від прибутку пекарня скеровує на соціальні проєкти Фонду «Горіховий дім» [26].

2. **Працевлаштування вразливих та соціально незахищених груп населення.** Такі СП сприяють залученню осіб, які через об'єктивні обставини не можуть конкурувати на ринку праці. Завдяки діяльності СП такі категорії населення отримують не лише робочі місця, а й можливості для соціальної адаптації та інтеграції.

Гарний приклад - Pizza Veterano [15]. Піцерія здійснює працевлаштування ветеранів та учасників бойових дій. На початку заснування піцерії ветерани склали 100% команди. Такий підхід не лише створює робочі місця, але й допомагає ветеранам адаптуватися до цивільного життя.

3. **Виробництво товарів чи надання послуг.** Такі СП фокусуються на створенні продуктів або наданні послуг, які безпосередньо сприяють вирішенню конкретних соціальних чи екологічних проблем.

Наприклад, СП «Медичний центр «Анвіта Клінік» [28]. надає комплекс діагностичних, лікувальних, реабілітаційних послуг. Соціальний компонент діяльності підприємства включає створення робочих місць для соціально незахищених верств населення, а також надання послуг медичної лабораторії із значними знижками або безкоштовно для соціально незахищених верств населення.

4. **Інноваційні ініціативи та просвітницька діяльність.** Ця категорія дозволяє включити в себе різноманітні проєкти, які використовують інноваційні технології або нестандартні підходи для досягнення соціального ефекту. Це можуть бути проєкти в галузі цифрових технологій, екологічного

дизайну, наукові дослідження, культурні ініціативи, створення нових освітніх платформ або заходів, що підвищують обізнаність з важливих соціальних чи екологічних проблем.

Наприклад, ГО "Україна без сміття" [23]. заснувала першу в Україні освітню сортувальну станцію, що пропонує послуги з роздільного збору відходів, екотоварів та вторсировини. Також ця громадська організація веде просвітницьку роботу на тему сортування, переробки відходів, екології та впливу наших дій на довкілля. Це дозволяє знижувати рівень забруднення та формувати у населення екологічну свідомість.

В міжнародному контексті для структурування основних типів діяльності СП, Європейська комісія пропонує таку класифікацію [4]:

- СП, для яких соціальна або суспільна мета загального блага є причиною комерційної діяльності, часто у формі високого рівня соціальних інновацій;
- СП, чий прибуток в основному реінвестується для досягнення цієї соціальної мети;
- СП, де метод організації або система власності відображає місію підприємства, використовуючи демократичні принципи чи принципи участі або зосереджуючись на соціальній справедливості.

СП може поєднувати різні типи діяльності в різних комбінаціях, наприклад, СП, яке працевлаштовує вразливі групи населення, також генерує прибуток для фінансування соціальних проєктів. Тип діяльності соціального підприємства безпосередньо впливає на формування його сегментів споживачів.

Для візуалізації та аналізу бізнес-моделей СП ми пропонуємо адаптовану версію інструменту канви бізнес-моделі Остервальдера (рис.), яка може бути використана для стратегічного планування, оцінки фінансової життєздатності та соціального впливу СП. Бізнес-модель в такому форматі допоможе підприємцям та інвесторам зрозуміти, як соціальний ефект інтегрується в бізнес-процеси і де саме відбувається баланс між соціальними та економічними цілями.

Розглянемо послідовність і особливості заповнення бізнес-моделі для СП.

### 1. Сегмент користувачів (Customer Segments).

Це перший блок канви Остервальдера. В науковій літературі немає класифікації сегменту користувачів для СП, тому ми пропонуємо своє бачення.

Сегмент користувачів в СП включають групи осіб, які мають особливі потреби або зацікавленні у вирішенні соціальної або екологічної проблеми. До основних типів споживчих сегментів належать:

- вразливі та соціально незахищені групи (люди з інвалідністю; діти з малозабезпечених сімей; внутрішньо переміщенні особи; жінки та діти, які постраждали від насильства; члени родини в разі втрати годувальника за загиблих/померлих військовослужбовців та ін.);

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p><b>8. КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ (Key Partnerships)</b></p> <p>Мережа партнерів для посилення соціального впливу</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- З ким ви співпрацюєте для досягнення соціальних цілей?</li> <li>- Які партнери допомагають вам створювати більшій соціальний ефект?</li> <li>- Взаємодія з органами державної влади і міжнародними організаціями.</li> <li>- Партнери для фінансування вашої соціальної чи екологічної місії.</li> <li>- Партнери в сфері інформування та освітньої діяльності щодо СП.</li> </ul> | <p><b>7. КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ (Key Activities)</b></p> <p>Діяльність, що сприяє досягненню соціального ефекту та отриманню прибутку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Які основні дії необхідні для створення соціального ефекту та отримання прибутку?</li> <li>- Що ви робите для досягнення соціальних змін у ваших клієнтських сегментах?</li> <li>- Чи ефективна ваша діяльність для досягнення точки рентабельності СП?</li> </ul>                | <p><b>2. ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ (Value Proposition)</b></p> <p>Визначення соціальної чи екологічної проблеми</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Яку конкретну соціальну проблему вирішує ваше СП?</li> <li>- Що ваш продукт або послуга пропонує для вирішення соціальної або екологічної проблеми?</li> <li>- Яких конкретних соціальних чи екологічних змін ви прагнете досягти?</li> </ul>           | <p><b>4. ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ (Customer Relationships)</b></p> <p>Розбудова довгострокових відносин на основі соціальної місії.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Які стосунки ви будете з клієнтами для забезпечення спійкого впливу?</li> <li>- Як ви підтримуєте залучення ваших клієнтів до соціальної місії підприємства?</li> </ul>                  | <p><b>1. СЕГМЕНТ КОРИСТУВАЧІВ (Customer Segments)</b></p> <p>Розуміння особливого статусу осіб та вирішення соціальної чи екологічної проблеми</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хто є вашими основними клієнтами?</li> <li>- Як ваш продукт чи послуга допомагає конкретним соціальним групам?</li> <li>- Яку соціальну або екологічну проблему вирішує СП для свого сегменту користувачів?</li> </ul> |
| <p><b>9. СТРУКТУРА ВИПАТІВ (Cost Structure)</b></p> <p>Витрати на соціальну місію та операційні витрати</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Які витрати необхідні для досягнення вашої соціальної мети?</li> <li>- Які доцільні витрати має СП у зв'язку з виконанням соціальної місії?</li> <li>- Які витрати може покрити зовнішнє фінансування (гранти, міжнародні благодійні фонди тощо)?</li> </ul>   | <p><b>10. СОЦІАЛЬНИЙ ВПЛИВ (Social Impact)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Якою позитивною впливу ми хочемо досягти?</li> <li>- Яку конкретну соціальну чи екологічну проблему вирішує СП?</li> <li>- Як ви вимірюєте соціальний вплив своєї діяльності?</li> <li>- Які показники використовувате для оцінки ефективності соціальних ініціатив?</li> <li>- Чи досягає СП потрібного результату діяльності «Прибуток, Люди, Планета»?</li> </ul> | <p><b>3. КАНАЛИ (Channels)</b></p> <p>Доступ до цільових груп</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Як ви доставляєте ваш продукт або послугу до клієнтів?</li> <li>- Які канали ви використовуєте для досягнення соціального впливу?</li> <li>- Як ви залучаєте канали доставки до вашої соціальної місії?</li> <li>- Чи є можливість у клієнта отримати ваш продукт чи послугу самостійно?</li> </ul> | <p><b>5. ПОТОКИ ДОХОДІВ (Revenue Streams)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Як ви генеруєте доходи при соціальній місії?</li> <li>- Які джерела доходу дають змогу забезпечити стійкість підприємства?</li> <li>- Баланс соціальних та фінансових цілей</li> <li>- Співпраця з фондами, міжнародними організаціями, органами державної влади</li> </ul> |  |

Рисунок - Канва бізнес-моделі соціального підприємства

Джерело: створено автором на основі Канви бізнес-моделі О.Остервальдера, Пінья І

- екологічно свідомі споживачі (люди, які обирають екологічно чисті продукти або послуги, які забезпечують охорону навколишнього середовища і сталий розвиток);

- соціально відповідальні споживачі (люди, які свідомо обирають товари та послуги, що мають позитивний вплив на суспільство, довкілля або економіку)

Саме на сегмент користувачів СП орієнтується для досягнення свого соціального та економічного ефекту.

## 2. Ціннісна пропозиція (Value Proposition)

У цьому блоці бізнес-моделі Остервальдера пропонують описати ключові причини, за якими покупці купують товари саме у вас, а не у конкурентів. Для СП – основна складова, яка визначає яку соціальну чи екологічну проблему вирішує СП.

Згідно з нещодавнім дослідженням Cone Communications і Echo [14], які запропонували порівнянню ціну та якість, 91% споживачів у всьому світі змінили б бренди на бренди, пов'язані з доброю справою. А 92% опитаних споживачів сказали, що вони б купили продукт із соціальною чи екологічною вигодою, якби у них була така можливість, і більше двох третин (67%) сказали, що робили це протягом попередніх 12 місяців. Крім того, 90% опитаних заявили, що бойкотували б бренд за безвідповідальну поведінку.

Як бачимо, часто соціальна місія є вирішальною для споживачів. Це свідчить про значний вплив етичних цінностей на вибір товарів, що може бути важливим фактором для підприємств у процесі формування своєї стратегії і ціннісної пропозиції. Для СП орієнтуючись на соціальну відповідальність.

## 3. Канали (Channels)

Канали збуту показують яким чином клієнти отримують інформацію про ціннісні пропозиції підприємства. Канали збуту для СП мають свою специфіку, оскільки вони повинні враховувати не тільки економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Для СП діють загальні принципи розвитку бізнесу, тому варто також враховувати традиційні канали збуту.

## 4. Відносини з клієнтами (Customer Relationships)

Формування відносин із клієнтами в СП повинно бути орієнтованим на створення довгострокових, взаємовигідних стосунків, що базуються на спільних цінностях та інтересах. Відносини з клієнтами у СП є складною і багатогранною сферою. Вони повинні базуватися на довірі, взаємоповазі та спільних цінностях. СП повинні створювати взаємодію, що виходить за межі традиційного споживання товарів чи послуг, залучаючи клієнтів до соціально важливих ініціатив і надаючи їм можливість активно брати участь у досягненні соціальних цілей.

## 5. Потоки доходів (Revenue Streams)

Потоки доходів виникають завдяки успішним ціннісним пропозиціям СП. Потоки доходів можуть бути різноманітними і варіюються в залежності від виду діяльності та соціальної місії підприємства.

Основною метою таких потоків є не тільки досягнення фінансової самодостатності, але й ефективне використання прибутків для досягнення соціальних та екологічних цілей.

СП працює за принципом рентабельності та збагачення, але в будь-якому його діяльність покликана вирішити соціальні проблеми. СП важливо застосовувати традиційні інструменти для отримання прибутку, адже якщо СП перестане самоокупатися, його чекає ліквідація або перетворення в іншу форму діяльності.

## 6. Ключові ресурси (Key Resources)

Цей блок описує найважливіші активи, які необхідні, щоб бізнес-модель була життєздатною. Вважаємо, що основними ключовими ресурсами в СП – є людські ресурси.

Грішнова О.А. наголошує, що “Розвиток людського капіталу – це, насамперед, підвищення продуктивності та ефективності працівників шляхом набуття, оновлення, поглиблення знань та навичок” [12].

Окрім людських ресурсів, в цьому блоці варто враховувати матеріально-технічні, фінансові та інші ресурси, як і в традиційному підприємстві. Цей напрям потребує подальших наукових досліджень і узагальнень.

## 7. Ключові види діяльності (Key Activities)

У цьому блоці бізнес-моделі варто вписати всі ті види діяльності, в результаті яких з'являться потрібні СП ціннісні пропозиції. В залежності від обраного типу діяльності СП, види діяльності, операційні та організаційні процеси будуть відрізнятися.

## 8. Ключові партнери (Key Partners)

Цей блок описує всіх постачальників або партнерів, завдяки яким бізнес-модель успішно працює. Ключові партнери в СП є надзвичайно важливими для досягнення соціальних цілей підприємства. Співпраця з партнерами дозволяє СП забезпечити фінансування, отримати необхідні ресурси, досягти більш широкого соціального ефекту, а також подолати фінансові та операційні бар'єри.

Особливе значення мають міжнародні організації та державні програми, які надають фінансову підтримку СП та вирішують соціальну чи екологічну проблему через ініціативну діяльність СП [1, 21].

Узагальнення та класифікація ключових партнерів СП потребує подальших наукових розвідок.

## 9. Структура витрат (Cost Structure)

У цьому блоці бізнес-моделі описані всі витрати, які потрібні для роботи бізнес-моделі СП. Структура витрат формується як результат взаємодії всіх елементів бізнес-моделі.

В порівнянні з традиційним підприємством, у СП є додаткова потреба здійснювати додаткові витрати на обладнання офісу, навчання і перекваліфікацію, найм додаткових співробітників для супроводу працівників з вразливих груп населення і т.д.

Питання розподілу прибутку є основним в питанні розуміння особливостей СП.

## 10. Соціальний вплив (Social Impact)

На відміну від традиційної канви Остервальдера, наша модель має альтернативний підхід, виокремлюючи соціальний вплив як важливий елемент бізнес-моделі СП (відображено *курсивом* на рис.1). Такий підхід відображає специфіку СП, де соціальна цінність є первинною, а економічна стійкість – засобом її досягнення.

Ключовим елементом у розробці бізнес-моделі для СП є бажаний соціальний вплив – конкретний результат, якого прагне досягти СП, вирішуючи певні соціальні проблеми. Це той соціальний ефект, який буде мати СП, та проблема, яку вирішує таке підприємство, це місія, яку має нести СП [13].

Оцінка соціального впливу є систематичним процесом, який дає змогу виміряти ефективність діяльності підприємства, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також коригувати стратегію розвитку. Систему показників соціального впливу складають як кількісні (наприклад, кількість людей, яким надана допомога, рівень задоволеності клієнтів), так і якісні (наприклад, зміна соціальних норм, підвищення рівня довіри) показники, що відображають зміни в житті цільової аудиторії, досягнення соціальних цілей та ефективність використання ресурсів.

Особливу увагу слід приділяти оцінці людського капіталу [5, 9, 10, 12]. Питання оцінки соціального впливу потребує подальших досліджень та узагальнень.

**Висновки.** Соціальні підприємства успішно поєднують соціальну місію з підприємницькою діяльністю. Бізнес-модель допомагає визначити, як саме підприємство створює соціальну цінність і генерує дохід. На основі канви бізнес-моделі підприємства Остервальдера А., Пінье І. було запропоновано змістовне її наповнення для соціального підприємства. Традиційна бізнес-модель Остервальдера А., Пінье І. може бути адаптована до потреб соціальних підприємств шляхом додавання блоку, присвяченого оцінці соціального впливу та тематичному спрямуванню інших блоків на діяльність саме СП. Це допомагає більш чітко визначити, як підприємство досягає своїх соціальних цілей. Оцінка соціального впливу є невід'ємною частиною бізнес-моделі соціального підприємства. Вона дає змогу виміряти ефективність діяльності підприємства та вносити необхідні корективи в процесі діяльності підприємства.

**Перспективи подальших досліджень.** Ключовим аспектом конструювання ефективної бізнес-моделі соціального підприємства є систематичне вимірювання та оцінка соціального впливу. Глибші наукові дослідження в цій галузі створять перспективу розробити більш точні інструменти та методологію для кількісної та якісної оцінки соціального впливу та соціальних змін, ініційованих підприємством.

### Список літератури

- 1 "ГРАНТИ 2024" [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://chaszmin.com.ua/granty-2024/> (дата звернення 18.12.2024 р)
- 2 Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- 3 Elkington, J., (1997) "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business", Capstone, [https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals\\_with\\_Forks.html?id=dJAbIM7XNcC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals_with_Forks.html?id=dJAbIM7XNcC&redir_esc=y) (дата звернення: 10.12.2024).
- 4 European Commission.Growth. Sectors of the Social economy in the EU: Social enterprises. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en) (дата звернення 18.12.2024 р)
- 5 O. Grishnova, I. Kondratiuk (2024) SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF USING THE NEWEST TECHNOLOGIES IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT. Publishing House "Baltija Publishing", 2024, 444-449, [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ismaitm.lv/wp-content/uploads/INFORMATION\\_TECHNOLOGIES\\_AND\\_MANAGEMENT\\_2024\\_%D0%905.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ismaitm.lv/wp-content/uploads/INFORMATION_TECHNOLOGIES_AND_MANAGEMENT_2024_%D0%905.pdf) (дата звернення: 10.12.2024).
- 6 Osterwalder A. (2013) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. – John Wiley and Sonsp, 2013. – 408 p.
- 7 Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601> (дата звернення: 10.12.2024).
- 8 Галушка З. І. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні / З. І. Галушка // Вісник серія. Економіка. – К. : ВПЦ «Київський національний університет» №148. – 2013. – С. 17.
- 9 Грішнова О. А. (2011). Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації. *Вісник Донецького університету економіки та права*, 1, 10-13.
- 10 Грішнова О.А., Дерев'яно С. Ефективні способи утримання працівників і збереження людського капіталу на підприємствах в умовах війни в Україні. Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. 2024. Випуск 2 (49). С. 47-65. Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tpe.econom.uni.v.kiev.ua/data/2024\\_49/zb49\\_05.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tpe.econom.uni.v.kiev.ua/data/2024_49/zb49_05.pdf) (дата звернення: 19.12.2024).
- 11 Грішнова О. А., Лисенко В. Реінтеграція учасників бойових дій у цивільне життя: проблеми зайнятості та шляхи їх розв'язання. *Вчені записки Університету «КРОК»* No2(74), 2024. С.146-156 DOI:10.31732/2663-2209-2024-74-146-156 (дата звернення: 19.12.2024).
- 12 Грішнова О.А., Д. Марковець Д. (2024) ЦИФРОВІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ (НА ПРИКЛАДІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ) *Вчені записки Університету «КРОК»*, №1(73), 2024. – Режим доступу: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/680/690> (дата звернення: 10.12.2024).
- 13 Гуцол, Д., & Якимова, Н. (2023). ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА. *Економіка та суспільство*, (58). – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-82> (дата звернення: 10.12.2024).
- 14 Дослідженням Cone Communications і Echo [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.marketingprofs.com/charts/2013/10966/consumers-prefer-brands-associated-with-good-causes> (дата звернення 18.12.2024 р)
- 15 ЗАСНОВНИК VETERANO PIZZA: «НАВІТЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС — В ПЕРШУ ЧЕРГУ БІЗНЕС» [Електронний ресурс] Режим доступу <https://media.zagorij.foundation/speczproyekty/zasnovnyk-veterano-pizza-navit-soczialno-vidpovidalnyj-biznes-v-pershu-chergu-biznes/> , (дата звернення 18.12.2024 р)
- 16 Лункіна Т. І. Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти / Т. І. Лункіна // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 39. - С. 297-303. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr\\_2020\\_39\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_39_51) (дата звернення: 19.12.2024).
- 17 МАГОМЕДОВА А. (2022). КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ. *Журнал Актуальні проблеми економіки*, випуск 8, стр. 25-32. – Режим доступу: <https://eco-science.net/wp->

- content/uploads/2022/08/08.22.\_topic\_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf (дата звернення: 10.12.2024).
18. Магомедова А. (2024) Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. 2024. Випуск 2 (49). С. 87-94. Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tpe.econom.uni.v.kiev.ua/data/2024\\_49/zb49\\_00.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tpe.econom.uni.v.kiev.ua/data/2024_49/zb49_00.pdf) (дата звернення: 19.12.2024).
  19. Наумова М. О. Державна підтримка соціального підприємництва: світові тенденції та стратегічні напрями. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 36-40 – Режим доступу: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1333/1/2022.%20-%20%E2%84%96%2024.pdf> (дата звернення: 19.12.2024).
  20. Наумова М. О. Прогресивний міжнародний досвід розвитку соціального підприємництва та запозичення його в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 2. С. 202-208.
  21. ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ЧЕРВОНОГО ХРЕСТА В РАМКАХ ПРОГРАМИ REDPRENEURUA ОТРИМАЛИ ПЕРШІ ГРАНТОВІ КОШТИ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://redcross.org.ua/news/2024/12/100386/> (дата звернення 18.12.2024 р)
  22. Пісенька, Т. (2024). СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА НАПРЯМИ СПРИЯННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство, (64). – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-16> (дата звернення: 10.12.2024).
  23. Про ГО "Україна без сміття" [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://nowaste.com.ua/projects/> (дата звернення 18.12.2024 р)
  24. Про нас Urban Space [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://urbanspace.if.ua/ukfidea> (дата звернення 18.12.2024 р).
  25. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація В. В. Скриль// Економіка і суспільство. –2016. – №7. –С. 490-496. – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf). (дата звернення: 10.12.2024).
  26. СОЦІАЛЬНА ПЕКАРНЯ-КОНДИТЕРСЬКА У ЛЬВОВІ [Електронний ресурс] Режим доступу:<https://bakery.walnut.house/about-us/> (дата звернення 18.12.2024 р)
  27. Соціальний бізнес: думка молоді про новий напрямок підприємництва. – Режим доступу: <https://gurt.org.ua/articles/104142/> (дата звернення: 10.12.2024).
  28. СП «Медичний центр «Анвіта Клінік» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.facebook.com/anvita.clinic> , (дата звернення 18.12.2024 р)
- References (transliterated)**
1. "HRANTY 2024" [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://chaszmin.com.ua/granty-2024/> (data zvernennya 18.12.2024 r).
  2. Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. California Management Review, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>.
  3. Elkington, J. (1997) "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business", Capstone, [https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals\\_with\\_Forks.html?id=dIJAblM7XNcC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals_with_Forks.html?id=dIJAblM7XNcC&redir_esc=y) (data zvernennya: 10.12.2024).
  4. European Commission. Growth. Sectors of the Social economy in the EU: Social enterprises. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en) (data zvernennya 18.12.2024 r).
  5. O. Grishnova, I. Kondratiuk (2024) SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF USING THE NEWEST TECHNOLOGIES IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT. Publishing House "Baltija Publishing", 2024, 444-449, [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ismaitm.lv/wP-content/uploads/INFORMATION\\_TECHNOLOGIES\\_AND\\_MANAGEMENT\\_2024\\_%D0%905.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ismaitm.lv/wP-content/uploads/INFORMATION_TECHNOLOGIES_AND_MANAGEMENT_2024_%D0%905.pdf) (data zvernennya: 10.12.2024).
  6. Osterwalder A. (2013) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. – John Wiley and Sons, 2013. – 408 p.
  7. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601> (data zvernennya: 10.12.2024).
  8. Halushka Z. I. Fenomen sotsial'noho pidpryyemnytstva: ponyattya ta perspektyvy rozvytku v Ukraini / Z. I. Halushka // Visnyk seriya. Ekonomika. – K. : VPC "Kyivskyy natsional'nyy universytet" No 148. – 2013. – S. 17.
  9. Grishnova O. A. (2011). Nahromadzhennya lyudskogo, intelektual'nogo i sotsial'nogo kapitalu pidpryyemstva yak osnovna forma yogo kapitalizatsiyi. Visnyk Donets'koho universytetu ekonomiky ta prava, 1, 10-13.
  10. Grishnova O.A., Derevyanko S. Efektyvni sposoby utrymannya pratsivnykiv i zberezheniya lyudskogo kapitalu na pidpryyemstvakh v umovakh vinyu v Ukraini. Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats. 2024. Vypusk 2 (49). S. 47-65. Rezhym dostupu: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tpe.econom.u.niv.kiev.ua/data/2024\\_49/zb49\\_05.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tpe.econom.u.niv.kiev.ua/data/2024_49/zb49_05.pdf) (data zvernennya: 19.12.2024).
  11. Grishnova O. A., Lysenko V. Reintegratsiya uchasykiv boyoovykh diy i tsyvil'ne zhyttya: problemy zaynatosti ta shlyakhy yikh rozv'iazannya. Vcheni zapysky Universytetu "KROK" No 2(74), 2024. S. 146-156 DOI:10.31732/2663-2209-2024-74-146-156 (data zvernennya: 19.12.2024).
  12. Grishnova O.A., Markovets D. (2024) TSIFROVIZATSIYA ROZVYTKU KORPORATYVNOHO LYUDSKOHO KAPITALU: TRENDY, VYKLYKY, EFEKTYVNIST (NA PRYKLADE KONSALTYNGOVYKH KOMPANIY) Vcheni zapysky Universytetu "KROK", No 1(73), 2024. – Rezhym dostupu: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapyski-universitetu-krok/article/view/680/690> (data zvernennya: 10.12.2024).
  13. Hutsol, D., & Yakymova, N. (2023). DOSLIDZHENNYA SUCHASNYKH MODELEY SOTSIAL'NOHO PIDPRYYEMNYTSTVA. Ekonomika ta suspil'stvo, (58). – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-82> (data zvernennya: 10.12.2024).
  14. Doslidzhenniam Cone Communications i Echo [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://www.marketingprofs.com/charts/2013/10966/consumers-prefer-brands-associated-with-good-causes> (data zvernennya: 18.12.2024).
  15. ZASNOVNYK VETERANO PIZZA: "NAVIT" SOTSIAL'NO VIDPOVIDAL'NYI BIZNES — V PERSHU CHERHU BIZNES" [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://media.zagoriy.foundation/speczproyekt/zasnovnyk-veterano-pizza-navit-soczialno-vidpovidalnyj-biznes-v-pershu-cherhu-biznes/> (data zvernennya: 18.12.2024).
  16. Lun'kina T. I. Sotsial'ne pidpryyemnytstvo v Ukraini yak suchasny trend rozvytku: osoblyvosti, finansovi aspekty / T. I. Lun'kina // Infrastruktura rynku. - 2020. - Vyp. 39. - S. 297-303. - Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr\\_2020\\_39\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_39_51) (data zvernennya: 19.12.2024).
  17. MAHOMEDOVA A. (2022). KLYUCHOVI TENDENTSIYI ROZVYTKU INNOVATSIYNYKH BIZNES-MODELEY KOMPANIY. Zhurnal Aktual'ni problemy ekonomiky, vypusk 8, str. 25-32. – Rezhym dostupu: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/08.22.\\_topic\\_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/08.22._topic_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf) (data zvernennya: 10.12.2024).
  18. Magomedova A. (2024) Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats. 2024. Vypusk 2 (49). S. 87-94. Rezhym dostupu: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tpe.econom.u.niv.kiev.ua/data/2024\\_49/zb49\\_00.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tpe.econom.u.niv.kiev.ua/data/2024_49/zb49_00.pdf) (data zvernennya: 19.12.2024).
  19. Naumova M. O. Derzhavna pidtrymka sotsial'noho pidpryyemnytstva: svitovi tendentsiyi ta stratehichni napryamy. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2022. No 24. S. 36-40. – Rezhym dostupu: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1333/1/2022.%20-%20%E2%84%96%2024.pdf> (data zvernennya: 19.12.2024).
  20. Naumova M. O. Prohresyvnyy mizhnarodnyy dosvid rozvytku sotsial'noho pidpryyemnytstva ta zapozychennya yogo v Ukraini.

- Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. 2020. No 2. S. 202-208.
21. ORGANIZATSIYi UKRAYINS'KOHO CHERVONOHO KHRESTA V RAMKAH PROHRAMY REDPRENEURUA OTRYMYLY PERSHI HRANTOVI KOSHTY DLYA PIDTRYMKY SOTSIAL'NOHO PIDPRYYEMNYTSTVA [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://redcross.org.ua/news/2024/12/100386/> (data zvernennya: 18.12.2024).
22. Pisetska, T. (2024). SUTNIST' SOTSIAL'NOHO PIDPRYYEMNYTSTVA TA NAPRYAMY SPRYYANNYA YOHO ROZVYTKU. Ekonomika ta suspil'stvo, (64). – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-16> (data zvernennya: 10.12.2024).
23. Pro HO "Ukrayina bez smittyia" [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://nowaste.com.ua/projects/> (data zvernennya: 18.12.2024).
24. Pro nas Urban Space [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://urbanspace.if.ua/uk#idea> (data zvernennya: 18.12.2024).
25. Skryl' V. V. Biznes-modeli pidpryyemstva: evoliutsiya ta klasyfikatsiya V. V. Skryl' // Ekonomika i suspil'stvo. – 2016. – No 7. – S. 490-496. – Rezhym dostupu: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf). (data zvernennya: 10.12.2024).
26. SOTSIAL'NA PEKARNYA-KONDITERS'KA U LVOVI [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://bakery.walnut.house/about-us/> (data zvernennya: 18.12.2024).
27. Sotsial'nyy biznes: dumka molodi pro novyy napryamok pidpryyemnytstva. – Rezhym dostupu: <https://gurt.org.ua/articles/104142/> (data zvernennya: 10.12.2024).
28. SP "Medychnyy tsentr "Anvita Klinik" [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://www.facebook.com/anvita.clinic> (data zvernennya: 18.12.2024).

Надійшла (received) 25.12.2024

*Відомості про авторів / About the Authors*

**Пісецька Тетяна Вікторівна (Pisetska Tetiana)** – аспірантка економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4605-2880>, e mail: [t.pisetska@gmail.com](mailto:t.pisetska@gmail.com)