



Co-funded by
the European Union

#EU4Youth #StrongerTogether

Відновлення через соціальне підприємництво

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

Етапи реалізації проєкту та стратегічні висновки

Травень 2025

Підготовка цього документу стала можливою завдяки фінансовій підтримці Європейського Союзу. Відповідальність за його зміст повністю покладається на консорціум проєкту під керівництвом JA Європа і за жодних обставин не може розглядатися як така, що відображає офіційну позицію Європейського Союзу.



Зміст

Виконавче резюме	3
Мета проєкту.....	4
Соціальне підприємництво	6
Потреба у формуванні нових навичок	6
Узгодження з пріоритетами ЄС.....	6
Програма навчання з соціального підприємництва: поетапна навчальна подорож.....	10
Від теорії до реальних соціальних підприємств	11
Програма навчання з соціального підприємництва та етапи її реалізації	12
Молдова	12
Законодавча база	15
Політична підтримка соціального підприємства в Молдові	15
Залучення інвесторів в Республіці Молдова	16
Україна	16
Виклики та системні перешкоди у залученні викладачів та навчальних закладів.....	17
Цінності та практики соціального підприємництва в програмі «Компанія».....	17
Грузія	17
Виклики та системні перешкоди у залученні викладачів та навчальних закладів.....	18
Цінності та практики соціального підприємства в програмі «Компанія».....	18
Тематичні напрями новостворених соціальних підприємств.....	19
Програма Pre-Accelerator	20
Молдова.....	20
Україна	22
Грузія	24
Модель револьверного фінансування у соціальному підприємстві	26
Концепція реалізації моделі.....	27
Тренінги та матеріали, розроблені для проєкту	28
Результати фандрейзингу	28
Екосистема	28
Засвоєнні уроки	29
Довгострокова сталість	29
Рекомендації.....	31
На рівні ЄС.....	31
На національному рівні.....	35
Масштабування та відтворення моделі проєкту.....	37
Обмеження.....	38
Виклики	39
Засвоєнні уроки.....	40
Висновки.....	41



Виконавче резюме

JA Європа є найбільшим постачальником освітніх програм у сфері підприємництва та у партнерстві з JA Грузія, JA Литва, JA Молдова, JA Україна та фондом We Share Forward реалізує проєкт EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємство» – Сприяння зайнятості молоді та суспільним змінам через соціальне підприємство. Проєкт спрямований на розширення можливостей молодих людей віком 17–19 років у Грузії, Молдові та Україні шляхом надання знань та необхідних навичок, ресурсів для створення та підтримки соціальних підприємств, а також формування підприємницького мислення. У відповідь на соціально-економічну нестабільність, конфлікти та зростаючий розрив у навичках, ініціатива покликана сприяти підвищенню рівня зайнятості молоді, зміцнення стійкості громад та інклюзивному економічному розвитку. Завдяки поєднанню навчання у сфері підприємництва, наставництва, доступу до фінансування та міжнародної програми Pre-Accelerator, проєкт формує сприятливе середовище для успішного розвитку молодіжних соціальних підприємств. У підсумку, він відповідає ширшим цілям ЄС щодо зміцнення соціальної згуртованості, зменшення нерівності та просування зеленої та цифрової трансформації в регіоні Східного партнерства.

Аналітичний звіт проєкту «Відновлення через соціальне підприємство» представляє результати та основні висновки діючої регіональної ініціативи, яка зміцнює соціальне підприємство, очолюване молоддю в Грузії, Україні та Молдові. Проєкт, що триватиме з 1 серпня 2023 року до 31 липня 2025 року, реалізується консорціумом партнерів, зокрема JA Європа, JA Грузія, JA Молдова, JA Україна, JA Литва та фондом We Share Forward, а також за підтримки Unknown Group, муніципалітету Гааги (ImpactCity) та INTEL. Ініціатива об'єднує досвід країн Європи, щоб сприяти створенню інклюзивних, стійких бізнес-рішень під керівництвом молодих підприємців.

Проєкт складається з двох основних етапів. На першому етапі був проведений навчальний курс з соціального підприємництва в трьох країнах-учасниках (Грузія, Молдова та Україна). До участі залучили 2 293 студентів та провели підготовку 276 викладачів, які протягом року активно навчали учасників програми. Цей етап заклав основу для підвищення обізнаності, розвитку навичок та зміцнення потенціалу у сфері соціального підприємництва серед молоді в Грузії, Молдові та Україні.

На другому етапі проєкту реалізовувалася програма прискореного розвитку Pre-Accelerator, яка націлена підтримати практичний розвиток молодіжних соціальних підприємств. У рамках цього етапу 45 соціальних підприємств (по 15 з кожної країни) отримали грантовий фонд у розмірі 2 000 євро на компанію через механізм револьверного фонду, вперше запровадженого фондом We Share Forward. Крім того, ментори з різноманітних галузей надавали практичну підтримку студентським командам, допомагаючи їм удосконалити бізнес-моделі та підготуватися до масштабування. Загальна сума зібраних коштів у розмірі 90 000 євро дозволила підприємствам формалізувати свою діяльність, протестувати бізнес-моделі та розпочати шлях до фінансової та соціальної стійкості. Основна мета проєкту — забезпечити активний внесок новостворених соціальних підприємств у розвиток екосистеми соціального підприємництва в Грузії, Молдові та Україні, водночас сприяючи стабільному та стійкому економічному розвитку регіону.

Спираючись на стратегічний досвід JA Литва у сфері соціального підприємництва, проєкт також зробив внесок у розвиток партнерського навчання та транскордонної співпраці. Зосереджуючись на ключових напрямках, таких як соціальна інтеграція, зелена економіка та розширення можливостей молоді, ініціатива сприяє реалізації політики ЄС та



досягненню Цілей сталого розвитку ООН. Для забезпечення максимально довгострокового впливу проєкту, було запропоновано наступні ключові рекомендації:

- Удосконалити політичну та правову базу для підтримки соціального підприємництва та молодіжних ініціатив.
- Підтримати та зміцнити міжнародну співпрацю, а також підвищити обізнаність державного сектору щодо важливості взаємодії з екосистемами фінансового та соціального підприємництва.
- Розширити доступ до змішаних і сталих моделей фінансування для соціальних підприємств.
- Запровадити окрему лінію фінансування ЄС у рамках вже діючих програм для підтримки соціальних підприємств на ранніх стадіях розвитку та інклюзивні фінансові послуги у країнах Східного партнерства.
- Інституціоналізувати механізми підтримки жіночих та молодіжних ініціатив з метою сприяння інклюзивності та інноваціям.
- Посилити регіональне співробітництво через багатосторонні платформи для обміну знаннями.
- Інтегрувати зелені інновації та інклюзивні бізнес-практики в національні стратегії розвитку.
- Створити підтримуючу екосистему, що об'єднує освіту, підприємництво та інвестиції.
- Сприяти розвитку державно-приватного партнерства для масштабування рішень, ініційованих молоддю, та їх узгодження з цілями сталого розвитку (ЦСР)
- Підтримати розробку та впровадження навчальних курсів з соціального підприємництва, сталого фінансування та інновацій у заклади середньої, професійної та вищої освіти в межах регіону.

Мета проєкту

Метою проєкту є надання молоді інструментів для активної участі в ролі лідерів у формуванні соціально та економічно стійких громад. Завдяки просуванню підприємницького мислення з особливим акцентом на соціальну відповідальність проєкт покликаний забезпечити молодь знаннями, практичними навичками та доступом до мереж підтримки, необхідних для впровадження позитивних змін. Проєкт орієнтований на регіони, що зазнають стрімких трансформацій, та сприяє запровадженню інновацій і активному залученню місцевих громад. Таким чином, ініціатива допомагає формувати довгостроковий та інклюзивний розвиток відповідно до європейських цінностей та стратегічних регіональних пріоритетів.

Проєкт є відповіддю на низку взаємопов'язаних глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, триваючий конфлікт в Україні, енергетична криза та стрімкий технологічний прогрес, які змінюють соціально-економічний ландшафт у всьому світі. Окреслені проблеми зумовили серйозні соціальні, економічні та екологічні виклики, водночас вказавши на збільшення розриву в навичках, особливо серед молоді, що у свою чергу, сприяє зростанню рівня безробіття. За таких умов виникає потреба в інноваційних



підходах, які б дозволили молодому поколінню вирішувати наявні виклики та краще орієнтуватися в трансформаціях, беручи участь у творенні майбутнього.

Навчання у сфері соціального підприємництва пропонує потужне рішення. Молодь отримує знання та навички, а також інструменти, необхідні для створення бізнесів, які поєднують фінансовий успіх із соціальною, культурною та екологічною відповідальністю. Соціальні підприємства дозволяють молоді безпосередньо працювати над проблемами, які вони бачать у своїх громадах—чи то очищення міст та створення безпечного середовища, підтримка малозабезпечених верств населення, покращення громадського здоров'я або просування сталого розвитку. Завдяки підтримці соціального підприємництва на ранніх етапах розвитку проєкт спрямований на формування у молоді проактивного та орієнтованого на рішення мислення, що допоможе їм очолити позитивні зміни в громадах.

У країнах Східного партнерства (СП), зокрема у Грузії, Молдові та Україні, соціальне підприємництво все ще знаходиться на початковій стадії розвитку. Як зазначено у Базовому звіті за 2020 рік для проєкту EU4Youth, соціальне підприємництво в Молдові розвивається повільно та потребує постійної підтримки. Аналогічно, в Україні ця концепція також є відносно новою, а у Грузії соціальні підприємства стикаються зі схожими викликами. З огляду на те, що соціальне підприємництво в цих країнах перебуває на ранньому етапі розвитку, **надзвичайно важливо надати молодому поколінню знання та інструменти для впливу на економічну трансформацію на місцевому рівні.** Підприємницьке мислення в поєднанні з розумінням відкритих ринків, вільної торгівлі, прозорості та фінансової незалежності, закладає фундамент для європейського майбутнього регіону.

Надаючи молодим людям практичні інструменти для реформування місцевої економіки та розбудови міцної соціальної культури, проєкт сприяє реалізації пріоритетних цілей ЄС у регіоні, особливо тих, що закріплені у двосторонніх Угодах про асоціацію між ЄС і трьома вищезгаданими країнами. Загалом ця ініціатива спрямована на зміцнення місцевої економіки, підтримку екологічних та цифрових трансформацій, а також забезпечення того, щоб ніхто не залишився осторонь у процесі переходу до більш сталого та інклюзивного майбутнього. Методологія проєкту передбачає надання як теоретичних знань, так і практичного досвіду у сфері соціального підприємництва, з акцентом на розширення можливостей молоді та міжнародну співпрацю. Проєкт складається з двох основних етапів. Впродовж першого року було впроваджено комплексну програму з соціального підприємництва, що включала навчання для студентів і підготовку викладачів, формуючи міцну базу знань та навичок. На другому році проєкт перейшов до програми Pre-Accelerator – річної програми прискореного розвитку, яка безпосередньо надала підтримку 45 молодіжним соціальним підприємствам у вигляді стартового капіталу, менторського супроводу та індивідуальних консультацій. Співпраця з галузевими менторами, місцевими інвесторами та міжнародними партнерами, яку запроваджували у два етапи, сприяла обміну знаннями та навчання у форматі «рівний-рівному».



Соціальне підприємництво

Потреба у формуванні нових навичок

В умовах безпрецедентних глобальних потрясінь—від пандемії COVID-19 та війни в Україні до енергетичної кризи та стрімких технологічних змін—молодь опинилася на критичному роздоріжжі. Це особливо помітно в Молдові, Україні та Грузії, де молоді люди стикаються з високим рівнем безробіття, застарілими освітніми системами та відсутністю доступу до можливостей, що відповідають потребам динамічної економіки.

Попри величезні екологічні, економічні та соціальні виклики, потенціал молоді в цих регіонах вражаючий. Незважаючи на стійкість та готовність очолити позитивні зміни, багато хто стикається з нестійкими екосистемами, обмеженим доступом до якісного навчання, відсутністю наставників та конкретних шляхів до дії. Молоді люди мають ідеї, бажання та прагнення, але ще не мають інструментів, мережі контактів та впевненості, щоб створювати рішення, здатні змінити їхні громади.

Ця проблема виходить за межі локального рівня і є загальноєвропейським викликом. Без цілеспрямованих інвестицій у підприємницьку освіту, особливо в освітні програми, що базуються на соціальній та екологічній відповідальності, ці країни ризикують поглибити розрив у навичках, втратити свої найталановитіші кадри через еміграцію та ще більше відстати у процесах зеленої та цифрової трансформації.

Соціальне підприємництво відкриває потужні перспективи для майбутнього. Воно дає молоді не лише можливість знайти роботу, а й створити її—для себе та інших—відповідаючи на реальні потреби суспільства. Це формує самостійність, стимулює інновації та виховує мислення, засноване на відповідальності, співпраці та надії. Озброюючи молодь навичками та світоглядом соціального підприємництва, ми відбудуємо сильніші, справедливіші та екологічно відповідальні суспільства.

Узгодження з пріоритетами ЄС

Проект «Відновлення через соціальне підприємництво» ретельно узгоджений з ключовими стратегічними пріоритетами Європейського Союзу, безпосередньо відповідає на актуальні цілі, визначені в Європейському зеленому курсі, Програмі політики цифрового десятиліття та Стратегії ЄС щодо молоді, а також підтримує ширші Цілі сталого розвитку (ЦСР).

Європейський зелений курс: Інтегруючи в навчальну програму соціальне підприємництво та модулі, які розглядають сталий розвиток, проект безпосередньо сприяє досягненню мети ЄС – стати кліматично нейтральним до 2050 року. Молоді учасники здобули знання та навички для створення соціальних підприємств, спрямованих на вирішення екологічних викликів, таких як нестача енергетичних ресурсів, втрата біорізноманіття та стійкість до змін клімату—прискорюючи зелену трансформацію на місцевому рівні в Молдові, Україні та Грузії.

Цифрова трансформація: Заходи проекту підтримують Цифрову стратегію ЄС, інтегруючи розвиток цифрових компетенцій, основи роботи зі штучним інтелектом (Intel® AI4Youth) та використання цифрових інструментів для навчання і самооцінки (наприклад, платформа оцінки підприємницьких компетенцій Entrepreneurial Skills Pass). Це допомагає зміцнити цифрові навички молоді в країнах Східного партнерства (СП),



скоротити цифровий розрив та узгоджується з цілями ЄС—забезпечити 80% населення базовими цифровими навичками до 2030 року. Проєкт також використовує цифрові платформи для проведення навчання та самооцінки, а також розробляє локалізовані цифрові інструменти для педагогів та молоді. Підвищуючи рівень цифрової грамотності та компетенцій у Молдові, Україні та Грузії, проєкт сприяє реалізації цілей ЄС щодо інклюзивних та стійких цифрових економік.

Соціальна інклюзія та стратегія ЄС щодо молоді: Проєкт спрямований на підтримку вразливих груп населення—зокрема молоді, яка не працює і не навчається, молодих жінок, мігрантів та молодих людей, які є внутрішньо переміщеними особами—проєкт сприяв соціальній інклюзії та забезпеченню рівного доступу до можливостей. Він надав можливість соціально незахищеним молодим людям стати економічно та соціально активними, підтримуючи важливі принципи Стратегії ЄС щодо молоді (2019–2027): Залучати, Об'єднувати, Надихати.

EU4Youth та Угоди про асоціацію: Як флагманська ініціатива в рамках програми EU4Youth, цей проєкт безпосередньо сприяє зусиллям ЄС щодо підвищення рівня працевлаштування та залучення молоді до громадського життя в країнах Східного партнерства. Проєкт також підтримує впровадження пріоритетів, визначених у двосторонніх Угодах про асоціацію ЄС з Молдовою, Україною та Грузією—а саме, у сферах зайнятості молоді, реформи освіти та розвитку громадянського суспільства.

Цілі сталого розвитку (ЦСР) та міжнародні зобов'язання: Проєкт сприяє досягненню низки ЦСР, зокрема:

ЦСР 4 (Якісна освіта)

ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання)

ЦСР 10 (Скорочення нерівності)

ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату)

Сприяючи розвитку підприємництва з соціальним та екологічним фокусом, проєкт підтримує інклюзивне економічне зростання, а також зміцнює демократичні та партисипативні процеси у регіоні. Загалом, проєкт комплексно підтримує стратегічні пріоритети ЄС, сприяючи зеленому, цифровому та інклюзивному зростанню в країнах Східного партнерства. Завдяки інтегрованому підходу—поєднанню навчання, підприємництва та розвитку екосистеми—він посилює спроможність молоді та створює основу для довгострокової соціально-економічної стійкості.

За останнє десятиліття навчання у сфері соціального підприємництва отримало визнання як ключовий інструмент для розширення можливостей працевлаштування молоді, активної громадянської позиції та інклюзивного економічного розвитку. Різні програми, фінансовані ЄС, та міжнародні ініціативи—такі як стратегічні партнерства Erasmus+, Соціальне підприємство 360 (Social Enterprise 360), Сертифікат підприємницьких компетенцій (Entrepreneurial Skills Pass (ESP)) та національні освітні реформи—сприяли підвищенню рівня обізнаності та формуванню базових підприємницьких компетенцій серед молоді. Вищезгадані ініціативи заклали міцний фундамент, запропонувавши свої цифрові освітні платформи, модульні навчальні програми та практичний досвід. Однак, попри значний прогрес, досі існують критичні



прогалини, особливо в країнах Східного партнерства, таких як Молдова, Україна та Грузія:

1. Фрагментація та обмежена локальна адаптація

Більшість наявних програм були розроблені в західноєвропейському контексті й не враховують специфічні соціально-економічні, законодавчі та культурні реалії країн Східного партнерства. Це знижує їхню ефективність і впровадження в регіонах, що стикаються із системними проблемами, такими як слабкі екосистеми для підприємництва, недостатнє фінансування освітніх систем та фрагментована політика. Багато навчальних програм із соціального підприємництва, створених у Західній Європі, передбачають наявність сприятливого законодавчого середовища та доступу до стартового фінансування, тоді як у країнах Східного партнерства, таких як Молдова, Грузія та Україна, такі умови здебільшого відсутні. Навчальні програми, розроблені на Заході, можуть акцентувати увагу на масштабуванні та готовності до залучення інвестицій, однак у Молдові, де соціальне підприємництво лише зароджується і не має чіткого юридичного визначення, молоді люди стикаються з труднощами навіть при реєстрації соціального бізнесу. Аналогічно, в Україні та Грузії відсутність цілеспрямованої державної політики та фрагментовані освітні системи призводять до того, що запозичені моделі часто не враховують місцеві обмеження.

2. Відсутність структурованих формальних і неформальних освітніх компонентів, які можна масштабувати

Попри успішну реалізацію пілотних ініціатив, лише обмежена кількість моделей пропонує структуровані формальні та неформальні освітні компоненти, які можна масштабувати та забезпечити їхню сталість на національному або регіональному рівні. Молодь, як правило, не має доступу до довготривалого менторського супроводу, фінансової підтримки чи механізмів сертифікації, що ускладнює практичне застосування набутих знань для створення життєздатних соціальних підприємств. Визнання та акредитація інструмента тестування JA - Сертифікату підприємницьких компетенцій (Entrepreneurial Skills Pass (ESP) могли б забезпечити формальне підтвердження успішного засвоєння підприємницьких навичок молоддю та сприяти залученню учасників в підприємницьку діяльність після проходження базового навчання в Молдові, Грузії та Україні.

3. Обмежена інтеграція у доступі до фінансування

Навчальні програми зрідка враховують фінансові обмеження, з якими стикаються молоді підприємці. Доступ до стартового фінансування, готовності до впливових інвестицій та консультацій щодо фінансової сталості здебільшого відсутні, попри те, що ці фактори є критично важливими для запуску та виживання соціальних підприємств на ранній стадії розвитку.

4. Слабкі зв'язки з ширшими екосистемами

Існуючі рішення часто діють ізольовано, без достатньої взаємодії з державними органами, приватним сектором чи громадянським суспільством. Бракує довгострокових партнерств, які могли б сприяти інтеграції соціального підприємництва в національні освітні системи або стратегії ринку праці. Міжсекторальна співпраця та багатосторонні мережі контактів залишаються недостатньо розвиненими в Молдові, Грузії та Україні.



5. Недостатня увага до зелених і цифрових компетенцій, зокрема ШІ

Хоча й деякі ініціативи включають елементи цифрового навчання чи екологічної стійкості, більшість з них не надає молоді можливість здобути міжгалузеві навички та знання у сфері штучного інтелекту, необхідні для орієнтування в умовах зелених і цифрових трансформацій. У результаті виникає брак належної підготовки молоді до впровадження рішень, що відповідають цілям Європейського зеленого курсу та програмі Цифрового десятиліття ЄС.

Таким чином, попри досягнутий прогрес у впровадженні соціального підприємництва, існувала нагальна потреба в адаптованих до місцевих умов, комплексних і орієнтованих на реальний вплив підходах, які поєднують навчання, менторство, фінансування та системну підтримку. Запропоновані заходи проєкту та тісна співпраця між учасниками дозволили відповісти на ці виклики, запропонувавши всебічну та контекстно-чутливу модель, яка ґрунтується на передовому міжнародному досвіді та реаліях Молдови, України та Грузії.

Проєкт започаткував нову міждисциплінарну модель, яка поєднала навчання соціальному підприємництву із зеленими та цифровими навичками, адаптованими до місцевих реалій. Завдяки транскордонній та міжсекторальній співпраці між школами, бізнесом, політиками та громадянським суспільством партнери проєкту створили сприятливу екосистему, в якій соціальні підприємства, очолювані молоддю, можуть процвітати. Такі підприємства не лише вирішували суспільні виклики, а й сприяли місцевій економічній стійкості, розвиваючи підприємницьку культуру, створюючи робочі місця, впроваджуючи інновації та підтримуючи сталий розвиток у Молдові, Україні та Грузії.

Ми розпочали з вирішення проблеми недостатньої відповідності існуючих програм до місцевих умов. Для її вирішення застосували модель спільного творення, яка забезпечила повне узгодження литовського досвіду з соціально-економічними, законодавчими та культурними особливостями Молдови, України та Грузії. Кожна країна розробила локалізовану дорожню карту – на основі консультацій з інвесторами та картування екосистеми – щоб спрямувати впровадження відповідно до національних пріоритетів, законодавства та реалій. Крім того, навчальна програма із соціального підприємництва була адаптована і перекладена відповідно до місцевих умов, інтегруючи приклади з практики, національні нормативно-правові акти та специфічні виклики, з якими стикаються громади. Такий підхід «знизу-вгору», заснований на принципі участі, забезпечив залученість і стійкість, а також сприяв подоланню невідповідності між європейськими найкращими практиками та реаліями країн Східного партнерства.

Основний навчальний підхід у проєкті базувався на моделі експериментального навчання з використанням дизайн-мислення для молоді. Методологія навчальної програми з соціального підприємництва була побудована навколо принципів дизайн-мислення та експериментального навчання, сприяючи розвитку компетенцій завдяки активній взаємодії, ітеративному осмисленню та циклам вдосконалення на основі зворотного зв'язку. Реальні бізнес-інструменти, такі як канва бізнес-моделі соціального підприємства (Social Enterprise Business Model Canvas) і SWOT-аналіз, були інтегровані в програму та адаптовані для молоді, що забезпечило їхню відповідність сучасним викликам та підвищило практичну цінність.



Орієнтація на соціальні інновації стала важливим орієнтиром підходу, стимулюючи учасників шукати підприємницькі рішення для актуальних соціальних та екологічних викликів. Крім того, методологія використовувала командне та колаборативне навчання, сприяючи інклюзивності, міжкультурному діалогу та спільному лідерству. Ключовою особливістю стала ітеративна модель розробки, яка дозволяла учасникам постійно вдосконалювати свої ідеї шляхом створення прототипів, тестування та адаптації на основі доказових підходів—у відповідності до пріоритетів ЄС щодо компетентнісного, орієнтованого на студента та результативного навчання.

Програма навчання з соціального підприємництва: поетапна навчальна подорож

Кожен модуль ґрунтується на попередньому, вибудовуючи чітку та послідовну структуру від формування команди до запуску бізнесу та оцінки його соціального впливу:

Модуль	Основні аспекти	Практичні інструменти / завдання
1. Знайомство з командою	Формування команди та динаміка	DISC-профіль, посібник користувача, коротка самопрезентація «Pitch yourself»
2. Запуск соціального підприємства	Розуміння соціального підприємства	Приклади з практики, визначення проблеми
3. Визначення потреб ринку	Аналіз проблем ринку	Дерево проблем, Карта емпатії, пошук ідей
4. Тестування та оцінка ідей	Адаптація до ринку та соціальний вплив	Теорія змін, SWOT-аналіз, створення прототипів, екологічна оцінка
5. Реєстрація соціального підприємництва	Юридичне та структурне оформлення	Аналіз ринку, організаційно-правові форми
6. Розробка канви бізнес-моделі	Бізнес-планування	Канва бізнес-моделі соціального підприємства
7. Фінансування підприємства	Фінансування та залучення інвесторів	Картування зацікавлених сторін (інвесторів), презентація для залучення фінансування (фандрейзингу)
8. Розвиток соціального підприємства	Комунікація та розвиток	Презентація проекту для потенційних інвесторів, комунікаційний план, карта шляху бенефіціара
9. Фінансове управління	Рекомендації з урахуванням особливостей країни	(за бажанням, залежно від регіону)
10. Оцінка соціального впливу	Рекомендації з урахуванням особливостей країни	Показники соціального впливу, план вимірювання впливу



Від теорії до реальних соціальних підприємств

Програма **Pre-Accelerator** була створена як короткострокова програма для підтримки молодих соціальних підприємців у перетворенні їхніх ідей на реальний соціальний бізнес. Вона поєднує експертні консультації, індивідуальне менторство та роботу в команді, допомагаючи учасникам пройти ключові етапи створення соціального підприємства.

Pre-Accelerator розпочинається з **інтенсивного короткострокового навчання**, що допомагає налагодити командну взаємодію, посилити мотивацію та включитися в активну роботу. Програма включає структуровану щотижневу навчальну діяльність, що поєднує експертні майстер-класи (3 години/тиждень), індивідуальне менторство (1 година/тиждень) та самостійну командну роботу (6–9 годин/тиждень). Учасники отримують професійну підтримку, вдосконалюють свої бізнес-ідеї та готуються до їх презентації. Завершальним етапом програми є **відкрита презентація проєктів перед аудиторією**, де команди презентують свої рішення перед місцевими інвесторами та зацікавленими сторонами. Такий практичний та цікавий підхід допомагає молоді створювати стійкі, соціально відповідальні підприємства.

З метою вирішення проблеми недостатнього фінансування для соціальних підприємців на ранньому етапі, на проєкті була реалізована револьверна модель благодійного фінансування, адаптована до реалій Молдови, України та Грузії. В рамках застосування цієї моделі 45 молодіжних соціальних підприємств отримали стартовий капітал у розмірі €2,000. Фінансування працює за принципом «Заплати іншому» (Pay it Forward), заохочуючи учасників добровільно реінвестувати символічну частку свого майбутнього успіху у фонд для підтримки наступних поколінь соціальних підприємців.

Паралельно здійснювалися заходи з налагодження співпраці між офісами JA та місцевими організаціями для забезпечення подальшої підтримки учасників після завершення програми. **З метою подолання розриву між освітою, політикою та практичним впровадженням проєкту**, було розроблено багатосторонні механізми співпраці, які об'єднали освітні установи, представників приватного сектора, таких як інкубатори, інвесторів впливу та політиків у Молдові, Грузії та Україні. У кожній країні було сформовано місцеві партнерства та мережі випускників програми, які стали постійними платформами для діалогу, координації та впливу на політику. Крім того, представники влади взяли участь у завершальному заході програми, підсумовуючи спільні досягнення учасників під час проведення усіх заходів.

Завдяки цим мережам відбулася інтеграція соціального підприємництва в освітні ініціативи та програми зайнятості, узгоджуючи результати проєкту з довгостроковими стратегічними цілями. Місцеві бізнес-асоціації та інвестори впливу активно долучились до менторства та сприяли виходу молодіжних підприємств на ринок. Крім того, проєкт скористався можливостями, наданими міжнародними партнерствами – зокрема, Intel®, муніципалітетом Гааги (Impact City) та фондом We Share Forward – з метою об'єднання локальних ініціатив з глобальними мережами інновацій та соціального впливу.

В рамках проєкту до навчальної програми з соціального підприємництва було інтегровано спеціалізовані модулі з екологічної сталості та штучного інтелекту (ШІ) з



метою забезпечити молодь необхідними навичками для зеленої та цифрової трансформації. Під керівництвом JA Литва було розроблено навчальні матеріали з зеленого підприємництва відповідно до цілей Європейського зеленого курсу, з акцентом на енергоефективність, біорізноманіття та принципи циклічної економіки.

Паралельно проєкт співпрацював з Intel® для впровадження програми Intel® AI4Youth — модульного практичного навчального курсу, що ознайомлював учасників з основами штучного інтелекту, включаючи обробку природної мови, комп'ютерний зір та аналіз даних, і їх практичне застосування у створенні соціального впливу. Це дало змогу молодим підприємцям розробляти рішення на основі даних для подолання гострих соціальних та екологічних викликів у їхніх громадах.

Крім того, використання Сертифікату підприємницьких компетенцій та цифрового інструменту самооцінки дозволило учасникам відстежувати свій прогрес у здобутті зелених та цифрових компетенцій. Завдяки цим інноваціям учасники не лише отримали загальну підприємницьку підготовку, а й розвивали навички майбутнього, необхідні для розвитку сталих та інклюзивних інновацій, що узгоджуються з цілями політики ЄС.

Програма навчання з соціального підприємництва та етапи її реалізації

Молдова

Проєкт у Республіці Молдова реалізовувався JA Молдова у партнерстві з JA Європа, Міністерством освіти і науки Республіки Молдова та Академією економічних наук Молдови як асоційованим партнером. В процесі реалізації програми не виникло жодних перешкод, оскільки JA Молдова співпрацює з Міністерством освіти і науки та освітніми установами по всій країні. Програма соціального підприємництва інтегрована як факультативна дисципліна до Національної навчальної програми освітньої системи Молдови, при цьому її соціально-підприємницький компонент становить невід'ємну складову пілотного проєкту.

Усі матеріали, пов'язані з концепцією соціального підприємництва, були надані викладачам, які викладають цей предмет у навчальних закладах, для подальшого надання матеріалів студентам. Завдяки програмі соціального підприємництва та бізнес-інкубаторів понад 800 молодих людей із 32 навчальних закладів отримали можливість вивчати та зрозуміти важливість розвитку соціального підприємництва. Серед цих закладів - один університет, 11 професійно-технічних навчальних закладів (з них: 6 коледжів, 4 центри передового досвіду та 1 професійно-технічний навчальний заклад), а також 20 середніх шкіл.

Загалом 42 викладачі висловили бажання пройти навчання та викладати курс з соціального підприємництва в рамках програми компанії. Проєкт був добре сприйнятий освітніми закладами, викладачами та студентами. На сьогодні актуальність соціального підприємництва у Молдові визначається необхідністю пошуку сталих рішень для соціальних та економічних викликів, з якими стикається суспільство, таких як соціальна ізоляція, безробіття та економічна нерівність. Зосереджуючись на соціальному впливі,



соціальні підприємства не лише сприяють підвищенню добробуту громади, але й створюють робочі місця та підтримують довгостроковий економічний розвиток.

Важливість цього сектору також відображається у фінансовій та політичній підтримці, що надається Європейським союзом та іншими міжнародними організаціями, які визнають потенціал соціального підприємництва для створення позитивних змін у суспільстві.

Так, у 2023–2024 навчальному році понад 800 молодих людей створили 56 студентських команд у різних сферах.

Вторинна переробка та довкілля

- Переробка використаних велосипедів та повторне використання деталей
- Іграшки, виготовлені з перероблених матеріалів (пластик)
- Екологічні паперові коробки, зроблені з переробленого паперу
- Екологічні дошки для класів
- Освітлювальні елементи з перероблених матеріалів
- Спеціалізовані контейнери для харчових відходів
- Екологічні свічки
- Коробки для фруктів і овочів, виготовлені з переробленого паперу
- Переробка відходів з пластику
- Екологічні ярлики, зшиті зі старого одягу, особливо джинсів
- Створення компосту з сільськогосподарських відходів

Органічне сільське господарство та натуральні продукти

- Продукти на основі меду: стільниковий мед, мед, пилок, прополіс
- Сушені фрукти
- Бджільництво та виробництво меду
- Вертикальні ферми
- Теплиці для екологічного вирощування овочів
- Органічні воскові свічки
- Чаї та суміші з дикорослих рослин та культур, вирощених у саду навчального закладу
- Екологічний контейнер для овочів

Туризм та різні події

- Організація, управління та планування заходів
- Продаж організованих турів до Valea Lăpușna
- Мобільний додаток для просування туризму
- Додаток для розвитку туризму в Республіці Молдова



- Розважальні послуги для дітей у центрах опіки та піклування або дитячих будинках

Стійка мода та аксесуари ручної роботи

- Екологічний одяг
- Інтернет-магазин з переробленим одягом
- Сумки з перероблених матеріалів, з відсіками та світловідбивними елементами
- Ручні в'язані гольнички, створені пенсіонерами, з національними мотивами
- Створення сорочок-трансформерів
- Розпис на одязі, відеокурси на YouTube

Технології та інновації

- Платформа для волонтерських послуг
- Додаток для публікації та виконання платних завдань
- Технічний стартап, що розробив програму зі ШІ для прогнозування погоди та оцінки природних ризиків
- Додаток для підтримки студентів, які подають заявки на вступ до університетів за кордоном
- Студентські набори для STEAM-навчання / Робототехнічний набір
- Тактильний індикатор для визначення підроблених продуктів
- Міні-соцмережа для шкіл у форматі мобільного додатка

Освіта та послуги

- Курси математики для дітей із сімей, які опинилися в складних життєвих обставинах
- Платформа для вивчення іноземних мов
- Фінансова освіта для молодих підприємців
- Юридичні консультації для молодих підприємців
- Бухгалтерські послуги для стартапів
- Бухгалтерський облік для соціальних підприємств
- Позашкільна програма для дітей із сімей, які опинилися в складних життєвих обставинах
- Секретарські послуги, що надаються жінками, які стали жертвами домашнього насильства

Харчові продукти та випічка

- Випікання екологічного хліба
- Меню для людей із порушенням зору
- Персоналізований шоколад



Цифрові та творчі послуги

- Створення вебсайтів
- Розробка графічних елементів дизайну

Захист тварин

- Притулок для тварин
- Платформа для прилаштування тварин

Екологічні послуги та міське планування

- Компанія з озеленення та догляду за парками в шкільних дворах
- Механізм для сортування картоплі

Загалом, у процесі впровадження програми суттєвих труднощів не виникало, однак проведене дослідження в межах проєкту виявило кілька прогалин:

Законодавча база

Відсутність окремого закону: Замість ухвалення окремого закону про соціальне підприємництво Молдова обрала шлях внесення змін і доповнень до чинного законодавства. Це може спричинити плутанину та невідповідності у застосуванні конкретних правил соціального підприємництва. Крім того, регулювання соціального підприємництва загальним законом про підприємництво та підприємства охоплює лише діяльність компаній, які офіційно отримали статус соціального підприємства. Це виключає імпакт-стартапи, які вирішують соціальні або екологічні проблеми без формального статусу соціального підприємства, а також соціальні ініціативи та проєкти, реалізовані традиційними підприємствами.

Складність процедур: Процедура отримання статусу соціального підприємства або інтеграційного підприємства є складною, що може відлякувати потенційних соціальних підприємців. Спрощення процедур могло б стимулювати більше організацій подавати заявки на цей статус.

Невідповідності в імplementації: Існує ризик нерівномірного застосування нормативно-правових актів на місцевому рівні, що може створити диспропорції та нерівність між окремими регіонами. З метою забезпечення уніфікованого підходу до реалізації нормативних положень необхідно впровадити ефективний механізм моніторингу та контролю.

Політична підтримка соціального підприємництва в Молдові

Відсутність затверджені національної програми для соціального підприємництва: Національна програма розвитку соціального підприємництва на 2021–2025 роки досі не була затверджена і залишається лише проєктом.

Відсутність податкових пільг: Податковий кодекс не передбачає спеціальних податкових стимулів для соціальних підприємств. Чинна податкова система не надає їм таких самих переваг, які доступні для інших секторів, зокрема IT або HoReCa.

Обмежений доступ до державних закупівель: Чинна нормативно-правова база державних закупівель передбачає лише обмежені пільгові умови для соціальних підприємств, не враховуючи їхній соціальний внесок.



Відсутність спеціальних програм фінансової підтримки: Не існує окремих державних програм для фінансування соціального підприємництва, що змушує соціальні підприємства конкурувати за фінансування у межах програм, орієнтованих на традиційний бізнес.

Залучення інвесторів в Республіці Молдова

Низький рівень зацікавленості з боку традиційних підприємців: Незважаючи на наявність законодавчої бази та програм підтримки, інтерес традиційних підприємців до розвитку соціального бізнесу залишається низьким.

Обмежене фінансування: Основним джерелом фінансування соціального бізнесу є неурядовий сектор, який залучає ресурси від зовнішніх донорів. Відсутність фонду соціальних інвестицій та недостатній розвиток приватних фінансових механізмів створюють серйозні виклики для цього сектора.

Невідповідності в законодавстві: Існують розбіжності у законодавчій базі, що регулює діяльність соціального підприємництва, які спричиняють суперечності у процесах реєстрації та офіційного визнання соціальних підприємств.

Обмеженість знань на місцевому рівні: Недостатнє розуміння соціального підприємництва серед представників місцевих органів влади перешкоджає ефективній підтримці розвитку цього сектора на рівні громад.

Україна

В межах програми JA Україна було залучено 705 студентів, об'єднаних у 71 команду, що свідчить про значний інтерес молоді до соціального підприємництва. Створені ініціативи охоплюють широкий спектр тематичних напрямів, зокрема екологію, технології, освіту та соціальні послуги. Особливою популярністю користувалася сфера екології та сталого розвитку, що демонструє прагнення студентів вирішувати екологічні проблеми за допомогою інноваційних рішень. Співпраця з JA Європа та ширшим консорціумом суттєво посилила програму, сприяючи обміну ідеями та ресурсами між регіонами.

11 студентських команд (16% від загальної кількості) працювали над екологічними проектами, які набувають дедалі більшої актуальності у зв'язку з необхідністю реагування на енергетичні виклики, спричинені останніми подіями в Україні. Наприклад, команда «SHARM» з Києва реалізує ініціативу з вирощування енергетичної верби для отримання відновлюваної енергії. Не менш популярним серед учасників (також 16%) є напрям IT і технологій з акцентом на соціальний вплив. Так, команда «Catalyst» з Національного університету «Львівська політехніка» працює над мобільним додатком BookLoop для обміну та продажу книг, що передбачає екологічний вплив. Ще один приклад — команда «Chance app» з Львівського вищого професійного політехнічного училища, яка розробляє додаток для підтримки людей з інвалідністю та їх інтеграцію в суспільство.

7 студентських команд (10%) перетворили свої бізнес-ідеї на освітні проекти, спрямовані на збереження культурної спадщини. Наприклад, команда «4SE» (For Social Entrepreneurs) пропонує інноваційне рішення — 3D-друк української архітектурної спадщини. Метою проекту є відтворення зруйнованих пам'яток та підтримка людей, які були змушені покинути свої домівки, допомагаючи їм зберегти зв'язок із рідними місцями. Натхненням для проекту стало усвідомлення масштабу руйнування культурної



спадщини України та розуміння того, як багато людей знаходяться за сотні чи тисячі кілометрів від своїх домів і не можуть пройти знайомими вулицями.

Найактуальнішими напрямками серед учасників проєкту стали ініціативи у сфері медицини та реабілітації (адаптивні реабілітаційні послуги); моди та текстилю (спецодяг); технологій та інженерії (розробка дронів, захисного обладнання, медичних пристроїв); а також соціальної інклюзії (підтримка людей через освітні та професійні можливості). Команда «Wound Body» із Новояворівського вищого професійного училища виготовляє захисні накладки для надання першої допомоги у випадку травмування очей.

Чотири команди (Heart of Change, RUBKA Clothing Brand, T-ONE і Generation of Change) розробляють та виготовляють адаптивний одяг для людей з особливими потребами. Згадані проєкти сприяють підвищенню комфорту та якості життя людей.

Виклики та системні перешкоди у залученні викладачів та навчальних закладів

Існує кілька проблем, що впливають на інтеграцію та розвиток соціального підприємництва в Україні. Однією із ключових перешкод є недостатнє розуміння концепції та її практичного застосування серед академічної спільноти. Крім того, відсутність законодавчої бази, яка б підтримувала створення та діяльність соціальних підприємств, значно уповільнює прогрес. Спроби впровадити нові навчальні формати у затверджену Міністерством освіти і науки програму стикаються зі значними труднощами, зокрема перевантаженістю існуючих навчальних планів і часовими обмеженнями для додаткових проєктів.

Викладачі, як правило, не мають матеріальних стимулів, таких як можливості підвищення кваліфікації, премії чи додаткові виплати, за залучення студентів до підприємницької діяльності. Для самих студентів соціальне підприємництво може здаватися менш привабливим через невизначеність кар'єрних перспектив, нестабільність доходу та обмежені можливості професійного розвитку. До цих проблем додаються технічні труднощі, пов'язані з поточною військовою ситуацією, що ще більше ускладнює реалізацію проєктів та участь у них.

Цінності та практики соціального підприємництва в програмі «Компанія»

JA Україна вперше впровадила модель револьверного фінансування, надаючи студентським командам фінансові можливості через міні-гранти. Ця ініціатива стала важливим кроком, зокрема завдяки офіційній реєстрації бізнесів, створених студентами—практиці, яка раніше не застосовувалася в JA Україна. Розроблені в межах програми юридичні документи, такі як договори та угоди, тепер слугують міцною основою для майбутніх ініціатив та програм. Крім того, була створена комплексна база бізнес-планів, що дозволить командам розвивати свої проєкти та шукати додаткові можливості отримання грантів в Україні. Програма також охопила старшу аудиторію студентів порівняно з попередніми програмами, що суттєво розширило масштаби діяльності та вплив JA Україна.

Грузія

У Грузії проєкт «Відновлення через соціальне підприємство» був реалізований JA Грузія у партнерстві з ГО «Джуніор Ачівмент Європа» та Міністерством освіти, науки і молоді



Грузії. Результати реалізації програми соціального підприємництва свідчать про її сталий розвиток та життєздатність. У підсумку, у програмі взяли участь 41 викладач із 40 навчальних закладів, а загальна кількість залучених студентів становила 728. Незважаючи на політичну напруженість і загальнонаціональні протести, навчальна програма була адаптована до місцевих умов і успішно реалізована через серію очних і змішаних тренінгів. Досягнуті результати підтверджують гнучкість програми та її потенціал у формуванні довготривалого освітнього впливу.

Виклики та системні перешкоди у залученні викладачів та навчальних закладів

Програма соціального підприємництва в Грузії зіткнулася з низкою системних, організаційних та контекстуальних труднощів під час її впровадження. Політична нестабільність і регулярні студентські протести порушували навчальний процес, ускладнюючи комунікацію та координацію роботи з навчальними закладами та викладачами. Кілька навчальних закладів стикнулися з інфраструктурними обмеженнями та змінами в академічних розкладах, що негативно вплинуло на безперервність реалізації програми. Окремим викликом стала відсутність у значної частини викладачів досвіду роботи з методиками навчання підприємництва, що зумовило потребу у комплексній підготовці та практичному супроводі з метою зміцнення їхнього професійного потенціалу та впевненості у впровадженні нової навчальної програми.

Задля подолання зазначеної проблеми було запущено масштабну програму підготовки викладачів у трьох містах — Тбілісі, Батумі та Кутаїсі — реалізовану шляхом проведення серії з п'яти навчальних сесій, одна з яких відбулася в онлайн-форматі. Програма привернула увагу 203 претендентів і в результаті 126 викладачів долучилися до активної участі. З них 76 викладачів успішно виконали всі завдання та отримали сертифікати. У процесі реалізації програми 50 викладачів висловили готовність викладати курс «Соціальне підприємство» у своїх навчальних закладах. Однак, у зв'язку з національними протестами, фактичне впровадження курсу здійснили 32 викладачі у 29 навчальних закладах, залучивши до навчання 506 студентів. Згодом, ще 11 викладачів залучили до програми 222 студентів у рамках розширеного етапу реалізації. Загалом 41 викладач із 40 навчальних закладів забезпечив навчання 728 студентів, що свідчить про високу адаптивність і масштабність ініціативи.

Відсутність чітко визначеної правової бази для соціальних підприємств у Грузії також спричинила невизначеність щодо того, як студентські проекти можуть трансформуватися у повноцінні зареєстровані бізнеси. Попри ці складнощі, програма продемонструвала високу адаптивність завдяки гібридному формату навчання, широкому регіональному охопленню та стратегічному продовженню навчального періоду до осені 2024 року, що забезпечило повноцінну участь шкіл і викладачів.

Цінності та практики соціального підприємництва в програмі «Компанія»

Інтеграція соціального підприємництва в програму «Компанія» значно покращила освітній досвід як для студентів, так і для викладачів у Грузії. Використовуючи методологію дизайн-мислення, програма заохочувала студентів визначати реальні проблеми у своїх громадах, досліджувати їхні першопричини та розробляти практичні



бізнес-рішення, які мають соціальну цінність. Завдяки практичним інструментам, таким як канва бізнес-моделі соціального підприємства, методики вимірювання соціального впливу та карти шляху бенефіціарів, учасники отримали доступ до динамічного навчального середовища, орієнтованого на вирішення проблем, яке доповнювало та розширювало традиційне навчання в класі.

Застосований підхід допоміг студентам розвивати критичне та креативне мислення, зміцнюючи їхнє підприємницьке бачення та формуючи усвідомлену громадянську відповідальність. Працюючи над створенням життєздатних концепцій соціальних підприємств, студенти удосконалювали комунікативні, лідерські та командні навички, які є визначальними як для професійного успіху, так і для активної участі у суспільному житті. Такий досвід дав змогу ефективно поєднати теоретичні знання з їх практичним застосуванням, сприяючи подоланню розриву між навчанням та соціальними потребами.

Для викладачів програма стала можливістю освоїти сучасні, орієнтовані на студентів педагогічні методи. Викладачі не лише опанували нові інструменти та стратегії викладання підприємницької освіти, а й переосмислили власну роль як фасилітаторів інновацій та співтворців соціального впливу разом зі студентами. Структура програми сприяла безперервному професійному розвитку, формуванню культури експериментування та підвищувала чутливість до реальних соціальних викликів у сфері освіти. В результаті програма «Компанія» стала потужним інструментом змін, що сприяє особистісному розвитку учасників та загальному суспільному прогресу, виховуючи нове покоління соціально відповідальних підприємців.

Тематичні напрями новостворених соціальних підприємств

У перший рік реалізації програми в Грузії було розроблено 45 студентських соціальних підприємницьких концепцій у різних навчальних закладах, зокрема університетах, професійно-технічних коледжах та державних школах. Ці ідеї відображають широкий спектр тематичних напрямів, що ґрунтуються на розумінні студентами проблем та потреб своїх громад.

На основі аналізу поданих проєктів найпоширенішими тематичними напрямками стали:

- Екологічна сталість: екологічно чисте виробництво, переробка та збереження ресурсів.
- Гендерна рівність та розширення прав і можливостей: проєкти, що підтримують розвиток та лідерство жінок і дівчат.
- Освіта та навчання: ініціативи, спрямовані на забезпечення доступу до якісної освіти, наставництва та цифрової грамотності.
- Зайнятість молоді та розвиток навичок: бізнес-моделі, зосереджені на формуванні професійних навичок, створенні робочих місць та кар'єрному консультуванні.
- Психічне здоров'я та емоційне благополуччя: платформи та сервіси, спрямовані на психологічну підтримку та розвиток емоційної стійкості.

Окреслені напрями не лише відображають актуальні суспільні пріоритети, а й демонструють здатність студентів поєднувати підприємницьке мислення з фокусом на



довготривалий соціальний вплив. Значна частина проектів має міждисциплінарний характер, поєднуючи, наприклад, екологічні цілі зі сферою освіти або питання психічного здоров'я з розширенням можливостей молоді. Різноманітність та концептуальна глибина поданих бізнес-ідей засвідчують ефективність програми, яка надихнула молодь у Грузії мислити інноваційно та створювати рішення із виразним соціальним спрямуванням.

Програма Pre-Accelerator

Молдова

Зважаючи на велику кількість молодих людей, які виявили бажання долучитися до проекту, у рамках опитування, проведеного між червнем і серпнем 2024 року, ми досліджували тему «Чому ви вважаєте, що могли б стати підприємцем?». Найчастіші відповіді свідчать про впевненість молоді у власній креативності—64% респондентів зазначили, що здатні генерувати інноваційні ідеї. Крім того, 62% вірять у свою здатність досягати поставлених цілей, що свідчить про їхню сильну орієнтацію на результат. Лідерські навички та вміння координувати роботу в команді були визначені як переваги 48% молодих людей, а 44% вказали на свою здатність ідентифікувати проблеми людей і знаходити їх вирішення. Отримані дані свідчать про позитивне сприйняття молоддю особистих навичок, необхідних для того, щоб стати підприємцем, та вказують на те, що молоді люди оптимістично оцінюють свій підприємницький потенціал, заснований на креативності, наполегливості та лідерських якостях.

З метою підтримки молодих людей було створено «Посібник для початківців у соціальному підприємстві». Він містить інформацію про специфіку соціального бізнесу, бізнес-моделі, які застосовуються соціальними підприємствами, їхній вплив на економіку та, найголовніше, основні кроки для створення власного соціального підприємства. Посібник допомагає пройти шлях від вибору ідеї до розробки бізнес-моделі, визначення джерел фінансування та реєстрації соціального підприємства. Крім того, він є корисним інструментом в навчальному процесі, оскільки надає базові знання про соціальне підприємництво та заохочує молодих людей до реалізації власних ідей й формування активної позиції щодо запровадження змін у своїх громадах. У період з жовтня по грудень 2024 року всі учасники пройшли програму Pre-Accelerator, у межах якої отримали додаткове навчання та індивідуальне менторство від фахівців, які працюють у сфері соціального підприємництва. Програма Pre-Accelerator дала молоді можливість:

- Перевірити бізнес-ідею,
- Розробити бізнес-модель,
- Створити та протестувати мінімально життєздатний продукт,
- Розробити маркетингові та збутові стратегії

Дослідження показало, що основні фактори, які мотивують молодих людей ставати підприємцями, включають: свободу реалізовувати власні ідеї та мрії (65%); можливість заробляти більше, ніж на звичайній роботі (62%); бути самому собі керівником та самостійно планувати графік (57%). Менш популярними відповідями виявилися: створення позитивних змін у світі та громаді (24%) та розв'язання реальних проблем і впровадження інноваційних рішень (46%).



Згідно з результатами проекту та опитування, більшість молодих людей виявляють позитивний інтерес до соціального підприємництва, що свідчить про відкритість до ідеї поєднання економічного успіху із соціальним впливом. Така позиція відображає зростаюче усвідомлення суспільних проблем і прагнення долучитися до їхнього вирішення через бізнес. Водночас значна частина — 41% — все ще виявляє нерішучість, що може свідчити про наявність занепокоєнь щодо потенційних ризиків і труднощів, пов'язаних із запуском соціального підприємства, зокрема через очікувану нижчу прибутковість або складність ведення такого бізнесу.

Аргументуючи свій вибір відповіді на запитання «Якби у вас була можливість, чи відкрили б ви соціальне підприємство?», молоді люди навели низку аргументів, які можна умовно згрупувати у дві основні категорії. З одного боку, ті, хто висловив готовність започаткувати соціальний бізнес, відзначали значний позитивний вплив на громаду та покращення життя дітей із вразливих сімей. Молодь з досвідом волонтерської діяльності розглядає соціальне підприємництво як продовження своєї місії допомоги тим, хто потребує підтримки, реагуючи таким чином на реальні потреби в громаді. Деякі респонденти також зазначили, що навіть невелика кількість таких підприємств створює можливості для впровадження справжніх змін.

Натомість молоді люди, які не планують створювати соціальне підприємство, аргументують своє небажання тим, що їм бракує достатньої особистої мотивації або занепокоєнням щодо пов'язаних із цим ризиків. Респонденти цієї категорії вважають, що наразі їм не вистачає стимулів для залучення до соціального підприємництва або ж вони сприймають потенційні ризики як надто високі. Згідно з результатами згаданого дослідження, можна сформулювати наступні висновки щодо ставлення молоді в Молдові до соціального підприємництва:

Висока зацікавленість у підприємництві загалом: 88,5% молодих людей хочуть стати підприємцями, що свідчить про значний потенціал розвитку підприємництва серед молоді. Основними мотивами є бажання свободи та можливість заробляти більше, ніж на звичайній роботі.

Впевненість у власних здібностях: 64% молодих людей вважають себе креативними та здатними генерувати інноваційні ідеї, а 62% впевнені, що можуть досягати поставлених цілей. Ця впевненість у своїх здібностях підкреслює оптимістичне бачення їхнього підприємницького потенціалу.

Готовність до соціального підприємництва: 59% молодих людей виявляють бажання започаткувати соціальний бізнес, демонструючи значний інтерес до інтеграції соціальних цілей у підприємницьку діяльність. Водночас 41% висловлюють небажання, вказуючи на своє занепокоєння щодо ризиків та можливих труднощів.

Обізнаність із соціальним підприємництвом: 56,1% молодих людей зазначили, що знайомі з поняттям «соціальне підприємство», що свідчить про зростання рівня обізнаності у цій сфері. Водночас майже половина респондентів не має достатнього розуміння цієї концепції, що вказує на необхідність підвищення рівня поінформованості.

Мотивація до соціального підприємництва: Найсильнішим фактором, що спонукає молодь до соціального підприємництва, є бажання позитивно впливати на суспільство — 68% молодих людей вважають, що вирішення соціальних або екологічних проблем є



важливим. Важливими мотиваційними чинниками також є фінансові аспекти та визнання в громаді.

Споживчі пріоритети, орієнтовані на соціальний бізнес: 80% молодих людей обрали б продукцію соціальних підприємств за умови нижчої ціни, а 73%—у разі цінової рівності з конкурентами. Отримані дані свідчать про те, що ціновий фактор залишається визначальним у підтримці соціального підприємництва.

Роль соціальних підприємств у вирішенні проблем громади: 23% молодих людей вважають, що соціальні підприємства є ефективним інструментом для вирішення проблем громади, демонструючи відкритість до інноваційних рішень, орієнтованих на соціальний вплив. Такий рівень підтримки також свідчить про наявність довіри до спроможності таких підприємств робити внесок у підвищення загального добробуту.

Україна

У рамках оцінювання програми та вимірювання її впливу було проведено комплексне опитування, у якому взяли участь 503 студенти та 91 викладач. Отримані відповіді підтверджують високі навчальні та практичні результати ініціативи, демонструючи високий рівень задоволеності учасників змістом навчальної програми, розвитком практичних навичок та можливістю їхнього застосування в майбутньому. Окрім результатів опитування, програма сприяла формуванню динамічної екосистеми підтримки—налагодженню зв'язків між молоддю та досвідченими менторами, розширенню доступу до підприємницьких мереж та зміцненню співпраці з навчальними закладами. Ці зусилля не лише покращили підприємницьку компетентність учасників, а й допомогли сформувати стійке та соціально відповідальне підприємницьке середовище.

За результатами опитування, студенти оцінили свою задоволеність змістом програми на 4,7 (з 5 можливих), що свідчить про високу оцінку матеріалів та ймовірність застосування отриманих знань у майбутній кар'єрі (4,6), а також для розвитку підприємницьких навичок (4,7). Викладачі оцінили програму на 4,6 щодо її впливу на покращення їхніх знань та навичок. Навчальні матеріали з соціального підприємництва отримали 4,8 балів за практичне застосування знань у роботі викладачів, а загальна оцінка матеріалів склала 4,9.

Доступ молоді до бізнес-екосистеми активно розширюється завдяки посиленню співпраці з менторами, підприємцями та експертами українського ринку, які готові ділитися досвідом, надавати консультації та підтримувати розвиток соціальних ініціатив. Така взаємодія зміцнює молодіжне підприємницьке середовище та прискорює зростання інноваційних проєктів.

У проєкті взяли участь 37 менторів з різних сфер діяльності та соціального підприємництва. Вони допомагали командам на всіх етапах розробки бізнес-ідей соціального підприємства. Основні завдання менторів включали: підтримку з питань фінансового планування, маркетингу та управління проєктами; індивідуальне менторство, зокрема надання зворотного зв'язку та рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-моделей, налагодження контактів з потенційними партнерами, інвесторами та громадськими організаціями; супровід на етапі запуску, включаючи поради з підготовки презентацій, розробки стратегії масштабування та виходу на ринок. Учасники мали можливість отримати поради від досвідчених менторів, зокрема:



- Підприємець і ресторатор поділився досвідом ведення ресторанного бізнесу з командами «Dreams for Action» (кав'ярня з розрахованими хлібними одиницями для людей з діабетом) та «SUPERIOR» (створення патріотичного антикафе);
- Експерт у сфері деревообробки та виробництва шпону на основі деревини консультував команди «PROFI» (розвиваючі іграшки з перероблених матеріалів: дерево, тканина) та «Edulution» (розробка та просування екологічної упаковки);
- Співвласник бізнесу з виробництва одягу працював із командами «Generation of Changes» (реабілітаційний одяг для військових і людей, які проходять реабілітацію), «RUBKA Clothing Brand» (модульний дизайнерський одяг із можливістю заміни деталей) та «T-ONE» (ексклюзивний бренд одягу);
- Спеціаліст з інформаційних технологій і комп'ютерних систем допомагав командам «Catalyst Team» (BookLoop — мобільний додаток для обміну та продажу книг, що сприяє їх повторному використанню) та «Chance App» (інклюзивний мобільний додаток для людей з інвалідністю).

У проєкті також брали участь кілька менторів, які допомагали учасникам перетворити їхні ідеї на реальні бізнес-моделі. Важливо зазначити, що всі ментори відіграли ключову роль у підтримці молодих підприємців, допомагаючи їм знайти ефективні бізнес-рішення, розробити бізнес-плани та адаптувати проєкти до сучасних викликів.

Завдяки програмі учасники здобули важливі навички у сфері бізнес-планування, фінансового моделювання та управління, що дозволяє їм самостійно масштабувати власні проєкти та залучати підтримку інвесторів і донорів поза за межами програми. Багато команд активно розширюють партнерські зв'язки, постачаючи продукцію медичним установам, кафе та ресторанам, що сприяє зміцненню екосистеми соціального підприємництва. Декілька команд також розпочали співпрацю з місцевими постачальниками у своїх регіонах. Така діяльність позитивно впливає на економіку через офіційну реєстрацію бізнесу та сплату податків, що підвищує фінансову стійкість підприємств, очолюваних молоддю. Крім того, співпраця з вищими навчальними закладами стала міцнішою завдяки тому, що у межах програми було підписано 16 меморандумів про партнерство, що сприяє інтеграції соціального підприємництва в академічні навчальні програми.

Попри досягнутий прогрес, молоді соціальні підприємці в Україні стикаються з низкою викликів. Однією з основних проблем для початківців є невідповідність доступного фінансування повному спектру потреб розвитку, особливо при створенні мінімально життєздатного продукту. Крім того, доступ до майбутнього фінансування залишається обмеженим, оскільки студенти стикаються з труднощами у залученні додаткових інвестицій. Бюрократичні перепони також створюють суттєві виклики, особливо для неповнолітніх засновників (молодше 18 років), які змушені проходити складні процедури реєстрації бізнесу, сплачувати податки та діяти в умовах відсутності спеціальних стимулів для соціальних підприємств.

Низький рівень фінансової грамотності серед молоді, особливо у сфері оподаткування та бухгалтерського обліку, ще більше ускладнює ситуацію. Крім того, в Україні відсутня розвинена екосистема підтримки соціального підприємництва, що ускладнює студентам



налагодження партнерств з бізнесом та установами. Багато молодих людей також вказали на низький рівень підтримки з боку батьків, які часто не розуміють або скептично ставляться до ідеї запуску власного бізнесу. Нарешті, поточна геополітична нестабільність додає ризиків та невизначеності, що ще більше гальмує сталий розвиток молодіжних соціальних підприємств.

Грузія

Програма Pre-Accelerator в межах ініціативи «Відновлення через соціальне підприємство» мала суттєвий вплив на розвиток молодіжного підприємництва в Грузії. Програма поєднала теоретичну освіту у сфері соціального підприємництва із практичним досвідом створенням реальних бізнесів молоддю. Як інтенсивна програма підтримки, вона включала інтенсивне короткострокове навчання, щотижневі заняття з експертами, індивідуальне менторство та командну розробку проєктів, завершуючись публічними пітчингами. У Грузії застосований підхід сприяв розвитку соціальних стартапів на ранньому етапі та підвищив підприємницьку готовність молодих учасників.

Завдяки програмі в Грузії було створено 15 соціальних підприємств, очолюваних молоддю. Кожне з них отримало підтримку через револьверний фонд, що надавав стартове фінансування в розмірі 2 000 євро за принципом «Заплати іншому» - надаючи допомогу наступним поколінням підприємців. Загалом у Грузії понад 728 молодих людей з 40 навчальних закладів взяли участь в розширеній програмі, та було відібрано 15 команд з найкращими результатами, які отримали фінансування.

Список команд, які отримали фінансування, та напрямів їхньої діяльності:

- BIONOVA (Тбілісі) – виробництво біогазу та біодобрих з органічних відходів для зменшення викидів та витрат на комунальні послуги.
- Voltrip (Кахетія) – мобільний додаток для зв'язку студентів із роботодавцями, що сприяє зайнятості молоді в сільських регіонах.
- Blue Lake (Гурія) – місцеве працевлаштування та розвиток екотуризму через стале рибне господарство.
- The Kingdom of Bees (Гурія) – розвиток сільського господарства та створення робочих місць завдяки бджільницьким ініціативам.
- Poultry Corner (Гурія) – працевлаштування жінок та молоді у екологічне виробництво птиці.
- Milk River (Гурія) – економічна підтримка завдяки виробництву молочної продукції та м'яса в гірських районах.
- Georoots (Тбілісі) – збереження та популяризація традиційних народних ремесел для підтримки регіонального підприємництва.
- Leadership Academy (Кахетія) – розвиток молоді через неформальну освіту та навчання навичкам.
- Bubble It (Шида Картлі) – популяризація культури bubble tea, прибуток якої спрямовується на підтримку молодіжних ініціатив.



- Nairchiri (Шида Картлі) – виготовлення корисних сушених фруктів як альтернатива продуктам із хімічною обробкою.
- GAMOEWEYE (Аджарія) - інклюзивна ініціатива в сфері моди, яка дає змогу людям із порушенням зору відчувати текстуру одягу.
- Milavie (Аджарія) – платформа для молодих дизайнерів для просування доступної та сталої моди
- Penovani (Кахетія) – пекарня, яка працевлаштовує жінок та молодь, що постраждали від насильства, допомагаючи боротися з бідністю у сільській місцевості.
- Tamashobana (Квемо Картлі) – інклюзивний простір для дозвілля, що популяризує навчальні настільні ігри.
- Chako (Тбілісі) - аксесуари із сонячними панелями, що сприяють екологічним альтернативам енергоспоживання.

Участь у програмі Pre-Accelerator сприяла не лише вдосконаленню бізнес-моделей і стратегій соціального впливу команд-учасниць, а й підвищенню їхньої готовності до залучення інвестицій в майбутньому. Учасники суттєво покращили м'які та технічні навички у таких сферах, як цифрові інновації, зелене підприємництво, вимірювання соціального впливу та взаємодія з інвесторами.

З метою посилення отриманих результатів у межах програми було впроваджено окремий етап менторської підтримки. Було проведено триденну підготовчу зустріч для менторів, в якій взяли участь 20 відібраних фахівців із різних секторів. Ментори пройшли комплексне ознайомлення з підходом JA Грузія та принципів програми «Акселератор X Соціальне підприємство» (Accelerator X Social Entrepreneurship). Впродовж наступних чотирьох місяців вони працювали безпосередньо з молодіжними підприємствами, надаючи цільові рекомендації та підтримку для вдосконалення бізнес-ідей, зміцнення операційної діяльності та підвищення сталості ініціатив. Забезпечення менторського супроводу команд суттєво сприяв розбудові екосистеми, формуючи довготривалі професійні зв'язки та надаючи цільову експертизу для новостворених соціальних підприємств.

Програма також сприяла формуванню **сталोї екосистеми підтримки**, надаючи місцевим учасникам необхідні знання та інструменти для самостійного управління майбутніми групами учасників програми та формуючи мережу партнерств між школами, інкубаторами, інвесторами та громадськими організаціями. Крім того, було успішно інтегровано модулі, орієнтовані на штучний інтелект та сталий розвиток, що відповідає стратегічним пріоритетам ЄС, зокрема Європейському зеленому курсу та цифровому переходу.

Попри успішну реалізацію, програма «Pre-Accelerator» в Грузії зіткнулася з низкою викликів, які відображають глибші системні проблеми екосистеми соціального підприємництва в країні:

Прогалини в законодавстві: Однією з ключових перешкод залишається відсутність офіційного правового статусу для соціальних підприємств у Грузії. Ця невизначеність у



законодавстві ускладнює можливість реєстрації молодіжних підприємств, доступ до фінансування та отримання податкових пільг, що обмежує їх довгострокову стійкість.

Слаборозвинена екосистема соціального підприємництва: Багато шкіл раніше не мали досвіду впровадження навчання з підприємництва, а залучення вчителів і адміністрації було нерівномірним. Це частково пояснюється перевантаженням навчальних програм, недостатньою інституційною підтримкою та обмеженими стимулами.

Доступ до фінансування: Попри те, що початковий грантовий фонд забезпечив стартову підтримку, подальший доступ до капіталу залишається обмеженим. Соціальні підприємства на ранніх етапах розвитку часто зіштовхуються з труднощами при масштабуванні або залученні наступних інвестицій через відсутність фінансової інфраструктури, адаптованої до соціальних ініціатив.

Обізнаність і сприйняття: Концепція соціального підприємництва залишається відносно новою для Грузії. Незважаючи на зростання зацікавленості, рівень обізнаності серед громадськості та інституцій залишається помірним, що підтверджують результати емпіричних досліджень – лише 50% опитаних громадян мають загальне уявлення про соціальне підприємництво.

Зовнішній контекст: Реалізація програми в закладах освіти зазнала впливу політичної нестабільності та студентських протестів на початку 2024 року, що призвело до зменшення кількості активно залучених викладачів та тимчасового порушення у проведенні запланованих тренінгів і залучення молоді.

Зазначені виклики підкреслюють необхідність системних реформ, зокрема офіційного правового визнання соціальних підприємств, розробку сталих механізмів фінансування, підвищення рівня кваліфікації викладачів, а також проведення національної інформаційної кампанії для зміцнення базового середовища для молодіжного соціального підприємництва в Грузії.

Модель револьверного фінансування у соціальному підприємстві

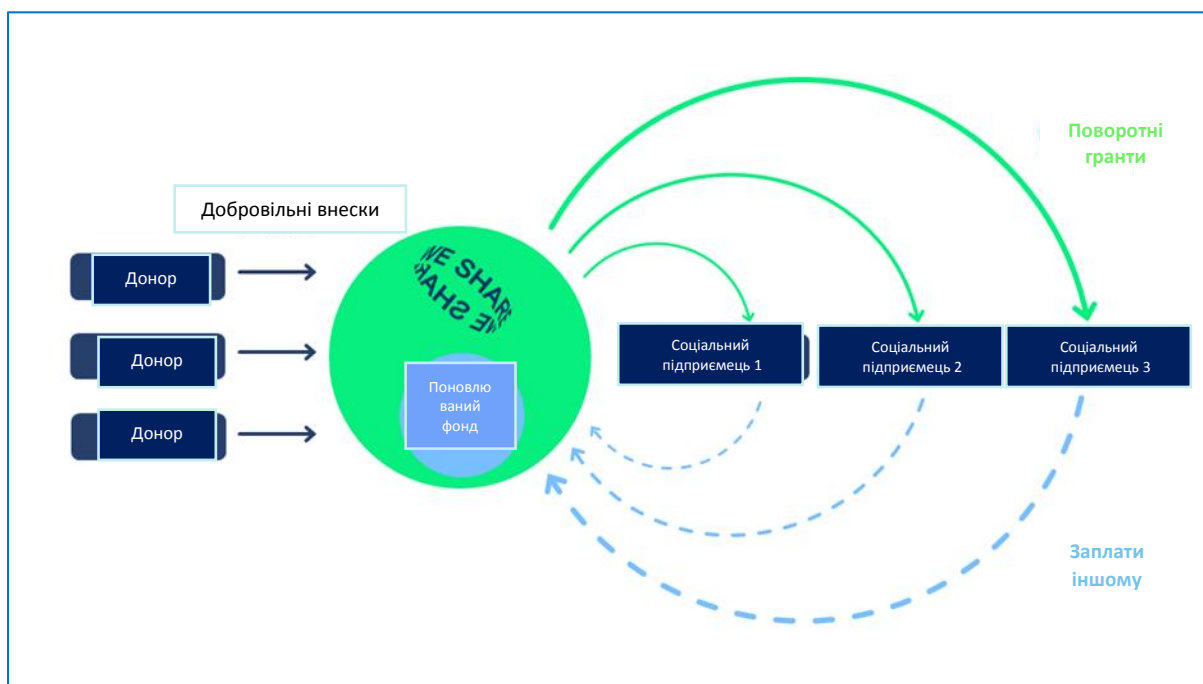
Задля забезпечення циклічності створеної екосистеми соціального підприємництва, було розроблено механізм револьверного фінансування під керівництвом фонду We Share Forward. Цей механізм спрямований на формування спільноти взаємної підтримки серед студентських компаній, які отримали передстартове фінансування, діючи за принципом «Заплати іншому».

Модель працює на основі чотирьох кроків:

1. **Отримання внесків** від донорів,
2. **Укладання індивідуальних угод** (використовуючи різні механізми) із соціальними підприємцями,
3. **Надання фінансування** соціальному підприємцю,
4. **Досягнувши успіху, соціальний підприємець ділиться частиною коштів з отриманого прибутку** з наступним поколінням соціальних підприємців, реінвестуючи



отримані внески, що дозволяє підтримувати ще більшу кількість соціальних підприємців у майбутньому.



Револьверний механізм дозволяє учасникам програми, яким була надана підтримка і які досягли самодостатності, віддячити своїм громадам, спрямовуючи частину свого успіху на підтримку інших соціальних підприємців. Такий підхід формує сталий цикл і самопідтримуване джерело філантропічного капіталу, що використовується виключно для підтримки соціальних підприємств на ранніх етапах розвитку у цільових країнах.

Концепція реалізації моделі

Завдяки співпраці, обміну знаннями та передачі механізму револьверного фінансування організаціям JA, фонд We Share Forward прагнув створити самодостатні спільноти соціального підприємництва в Україні, Грузії та Молдові. Задля досягнення цієї мети фонд We Share Forward активно брав участь в обміні знаннями з партнерами консорціуму у таких сферах, як соціальне підприємництво, сталі інновації, вимірювання соціального впливу та багато інших. Саме ці процеси стали фундаментом для можливості впровадження моделі револьверного фінансування.

Також, у відповідь на унікальні виклики локального розвитку, фонд We Share Forward підтримував місцевих партнерів у створенні та вдосконаленні власних моделей револьверного фінансування, забезпечуючи сталість циклічної підтримки. Для сприяння цьому процесу фонд We Share Forward організував спеціалізовані тренінги та навчання, під час яких учасники отримали доступ до найкращих практик, цінних інсайтів та аналітичних висновків.

Крім того, фонд We Share Forward розглянув питання, специфічні для локального контексту, зокрема питання впровадження моделі револьверного фінансування в кожній країні Східної Європи, технічні аспекти управління оборотним механізмом, стратегії підтримки залучення громад після завершення циклу грантового фінансування.



Такий підхід забезпечив партнерів необхідними рекомендаціями для успішного впровадження сталих моделей револьверного фінансування та їх самостійного функціонування. Це сприяло довгостроковій стійкості та обміну знаннями з наступними поколіннями. Завдяки інтеграції принципу «Заплати іншому» процес підтримує повторне використання філантропічного капіталу, забезпечуючи стабільну підтримку нових груп молодих підприємців та посилюючи циклічність моделі.

Тренінги та матеріали, розроблені для проєкту

Тренінги створили простір, в якому фонд We Share Forward поділився експертизою у сфері сталого фінансування, соціального підприємництва та моделлю револьверного фінансування. Матеріали, розроблені для програми, включали рекомендації щодо фандрейзингу, оцінки та управління соціальним впливом, а також рекомендації щодо револьверного фінансування, що стали основою для розвитку екосистеми.

Результати фандрейзингу

Фонд We Share Forward, JA Європа та консорціум успішно зібрали 90 000 євро завдяки фандрейзинговим ініціативам для підтримки 45 соціальних підприємств в Україні, Молдові та Грузії. Для досягнення цієї мети вони залучили донорів, таких як корпоративні фонди, приватні особи та філантропічні організації з усієї Європи, мотивуючи їх підтримати ініціативу та зробити внесок у розвиток соціального підприємництва.

Процес став можливим завдяки підписанню меморандуму про взаєморозуміння між донором, JA Європа та країнами-учасниками, який було ініційовано фондом We Share Forward. Меморандум про взаєморозуміння встановив чіткі рамки для співпраці, нарощування потенціалу та створення 45 соціальних підприємств у зазначених країнах. Крім того, в рамках меморандуму було передбачено впровадження механізму револьверного фінансування, адаптованого до потреб цільових країн, для підтримки соціальних підприємців на ранніх стадіях розвитку та залучення студентів.

Щоб зібрати необхідну суму, фонд We Share Forward та консорціум визначили та залучили екосистему філантропічних організацій по всій Європі. В результаті, цей процес не лише підвищив обізнаність про діяльність консорціуму, а й залучив ключових інвесторів, здатних зміцнити екосистему на подальших етапах розвитку соціального підприємництва. Крім того, було визначені імпакт-донори, орієнтовані на підтримку регіону Східної Європи. Отримані результати та найкращі практики цієї ініціативи заклали основу для підтримки соціальних підприємств на ранніх етапах розвитку у цільових країнах.

Екосистема

У рамках стратегії взаємодії з екосистемою фонд We Share Forward співпрацював з Unknown Group та муніципалітетом Гааги, щоб представити консорціум «Відновлення через соціальне підприємство» на Impact Fest у Гаазі. Визнаний одним з найбільших заходів у Нідерландах, присвячених сталим інноваціям, Impact Fest є важливою платформою для стартапів, компаній, що масштабуються, фондів та інвесторів, які прагнуть соціальних та екологічних змін. Під час заходу відбулася динамічна панельна дискусія за участю ключових представників консорціуму: фонду We Share Forward, JA Європа, JA Грузія, JA Молдова та JA Україна. Представники поділилися цінними напрацюваннями та ідеями щодо інноваційних бізнес-моделей студентів, прогресу



ініціатив та ролі підприємництва у вирішенні соціальних викликів. Учасники заходу активно долучалися до обговорень та обмінювалися ідеями щодо масштабування проєктів з соціальним впливом.

Окрім панельної дискусії, подія сприяла налагодженню нових контактів, обміну знаннями та зміцненню зв'язків в екосистемі. Учасники мали змогу познайомитися з потенційними партнерами та однодумцями, що сприяло створенню нових партнерств та бізнес-можливостей. Консорціум також отримав ширше висвітлення, привертаючи увагу ширшої аудиторії до своєї місії та ініціатив. Крім того, фонд We Share Forward налагодив співпрацю між місцевими організаціями JA з іншими локальними суб'єктами, які можуть долучитися до системи інкубації соціального підприємництва, зокрема Ukrainian Venture Fund, Impact Force, SAP, The First Impact Fund у Грузії або Ecovisio у Молдові.

Засвоєні уроки

Головним уроком стало створення механізму револьверного фінансування для екосистеми. Модель потребувала адаптації до економічного та нормативного контексту кожної окремої країни, щоб забезпечити її сталість та максимальний соціальний вплив. Співпраця між основними партнерами та фондом We Share Forward відіграла вирішальну роль в узгодженні моделі з місцевими умовами.

Формування нової фандрейзингової системи для програми виявилось складним процесом, який потребував значних ресурсів, та вимагав від фонду We Share Forward та консорціуму вміння орієнтуватися в місцевій інфраструктурі. Завоювання довіри та зацікавленості донорів у цих умовах було непростим завданням. Проте тісна співпраця з партнерами стала ключовим фактором, який допоміг подолати перешкоди.

Вирішення цієї проблеми вимагало гнучкого підходу до взаємодії з місцевою інфраструктурою, а також активної роботи над зміною сприйняття донорів та формування інтересу до регіону для зміцненню довіри та активному залученню. Водночас партнерство з локальними організаціями виявилось надзвичайно важливим для утвердження позитивного іміджу та відкриття нових можливостей. У перспективі подальшого розвитку доцільно зосередитись на активному висвітленні історій успіху з цільових регіонів, щоб у такий спосіб продемонструвати стійкість та потенціал соціальних підприємців, залучених до програми.

Довгострокова сталість

Забезпечення довгострокової сталості молодіжних ініціатив у сфері соціального підприємництва є як стратегічним пріоритетом, так і практичним викликом. Проєкт «Відновлення через соціальне підприємство» продемонстрував чіткі короткострокові успіхи – від створення студентських підприємств до інтеграції соціальних інновацій у сферу освіти. Однак його довгострокова цінність залежить від того, наскільки ефективно моделі, механізми та результати будуть інтегровані в національні системи, підтримані місцевими суб'єктами та профінансовані після завершення проєкту. У цьому розділі розглядається, як питання сталості було враховано в межах поточної програми, а також які заходи можуть додатково закріпити та розширити її вплив у майбутньому.

В основі стратегії сталого розвитку проєкту лежить механізм револьверного фінансування – фінансовий інструмент, керований на місцевому рівні і який не лише забезпечив стартовий капітал, а й закріпив принцип «Заплати іншому» серед молодих



підприємців. Фонд успішно підтримав 45 молодіжних підприємств, сприяючи формуванню культури взаємної підтримки, відповідальності та реінвестування.

Завдяки зобов'язанню успішних отримувачів грантів реінвестувати частину доходу для підтримки наступного покоління підприємців, модель зменшує залежність від зовнішніх донорів та формує відновлювану систему фінансування, засновану на цінностях громади. Попри те, що описаний підхід ще перебуває на ранній стадії, він вже довів свою ефективність в Молдові та Україні, й може бути адаптований до інших національних контекстів, за умов наявності відповідних нормативно-правових та банківських механізмів підтримки його функціонування.

Іншим ключовим елементом сталості є системна інтеграція в національні освітні системи. У рамках проєкту біло підготовлено 276 викладачів, розроблено локалізовані навчальні програми з підприємництва та проведено пілотне впровадження як у формальній, так і в неформальній освіті. Попри те, що рівень залучення викладачів варіювався, особливо в Грузії, ініціатива заклала основу для інституційного прийняття. У Молдові, наприклад, тісна співпраця з Міністерством освіти відкриває перспективи інтеграції соціального підприємництва в існуючі академічні структури. Сталість у цій сфері залежатиме від того, чи будуть міністерства формалізувати навчальні програми, надавати акредитацію та створювати стимули для викладачів, щоб викладання курсів з підприємництва стало частиною їхніх основних обов'язків.

Сталість також залежить від міцності екосистеми, що оточує молодих підприємців. Окрім фінансової підтримки та навчання, проєкт залучив мережу менторів, бізнес-консультантів з приватного сектора та громадських партнерів для супроводу молодіжних підприємств на шляху від ідеї до реалізації. Такий екосистемний підхід зменшує залежність від одного суб'єкта та сприяє формуванню місцевої відповідальності. Водночас за межами столичних міст доступ до подібної підтримки залишається обмеженим. Підтримка цієї моделі вимагає постійних інвестицій в розвиток екосистеми, особливо через регіональні інкубатори, державно-приватні партнерства та ширше охоплення сільських територій.

Ще одним аспектом довгострокової життєздатності є узгодження політики та сприятливе законодавче середовище. Відсутність офіційного визнання соціальних підприємств у Грузії, складні процедури сертифікації в Молдові та нормативно-правові обмеження для неповнолітніх засновників в Україні створюють системні перешкоди для сталого розвитку. Проєкт ідентифікував ці прогалини та відкрито виступає за необхідність законодавчих змін. У майбутньому стратегічна взаємодія з політиками та молодіжна адвокація може сприяти інституціоналізації правових та фінансових стимулів, необхідних для довгострокового розвитку соціальних підприємств. Включення офіційного правового статусу в національне законодавство – це не лише стратегічне завдання, а й передумова сталого розвитку.

Зрештою, важливу роль у забезпеченні масштабування та збереженні досягнень програми відіграватимуть внутрішні механізми фінансування. Попри те, що підтримка донорів стимулювала перші успіхи, довгострокова життєздатність потребує фінансових зобов'язань з боку національних та місцевих органів влади, а також представників приватного сектору. Це може включати співфінансування через муніципальні молодіжні фонди, інтеграцію підтримки соціального підприємництва в національні плани розвитку,



партнерство з місцевими компаніями через корпоративну соціальну відповідальність. В аналітичному звіті наголошується на необхідності створення більш структурованих внутрішніх механізмів фінансування, особливо в Молдові та Україні, де вже існують перспективні фонди, але вони потребують масштабування.

Підсумовуючи, проєкт заклав міцну основу для довгострокової сталості завдяки запровадженню механізму револьверного фінансування, локалізації освітнього контенту, залученню національних міністерств та виявленню основних прогалини в політиці. Наступним кроком є консолідація цих зусиль через офіційне прийняття політики, посилення стимулів для викладачів, розширення регіональної екосистеми, стабільні внутрішні фінансові механізми. За наявності окреслених елементів молодіжне соціальне підприємництво зможе перейти від пілотної ініціативи до постійного елемента соціально-економічного розвитку регіону.

Рекомендації

На рівні ЄС

Зміцнення політики, фінансової та правової бази для соціального підприємництва:

Необхідно створити сприятливе законодавче та фінансове середовище для підтримки та масштабування ініціатив соціального підприємництва. Це включає просування інклюзивних бізнес-моделей, що відповідають Цілям сталого розвитку (зокрема, якісна освіта, боротьба зі змінами клімату та гідна праця), підтримку створення робочих місць для вразливих груп населення, зменшення рівня бідності та нерівності. Також важливим кроком є розширення охоплення програм ЄС, таких як Erasmus+ та ініціативи Європейського зеленого курсу, щоб вони включали Молдову, Україну та Грузію, із фокусом на молодь та сільські громади.

Проєкт «Відновлення через соціальне підприємство» чітко продемонстрував, що за відсутності належних правових, політичних та фінансових механізмів молодіжні соціальні підприємства у Грузії, Молдові та Україні стикаються з серйозними труднощами при переході від ідеї до життєздатного бізнесу. В усіх трьох країнах проєкт виявив значні прогалини у законодавстві: у Молдові відсутній спеціальний закон про соціальне підприємництво, натомість застосовуються фрагментарні поправки та зміни у загальному бізнес-законодавстві; у Грузії соціальні підприємства не мають офіційного правового статусу, через що молодіжні команди не можуть зареєструватися або отримати підтримку; Україна має регуляторну невизначеність, особливо щодо неповнолітніх засновників, що створює суттєві труднощі у відкритті бізнесу. Ці проблеми не є лише теоретичними, а напряду впливають на учасників проєкту - багато молодіжних команд мали життєздатні та соціально значущі бізнес-моделі, але зіткнулися з інституційними та бюрократичними перешкодами, які унеможливили їхнє офіційне створення та розвиток.

Крім того, доступ до фінансування залишається однією з найгостріших проблем. Хоча в рамках проєкту було успішно протестовано револьверний фонд початкового фінансування у розмірі €90,000 для підтримки 45 молодіжних підприємств, цей тимчасовий механізм не може замінити довгострокову, системну інвестиційну інфраструктуру. У Молдові 88,5% опитаних молодих людей висловили зацікавленість у



підприємстві, але назвали відсутність фінансування головною перешкодою. У Грузії та Україні студенти, які розвивають підприємства у сфері зелених технологій, інклюзивної моди та освітніх послуг, вказали на відсутні можливості подальшого фінансування. Ці виклики свідчать про нагальну потребу в діях на рівні ЄС, спрямованих на посилення національних правових визначень соціального підприємництва, створенні цільових податкових пільг для молодих підприємців, інституціоналізації дружніх до молоді фінансових моделей. Такі заходи безпосередньо сприятимуть досягненню цілей Європейського стовпа соціальних прав, плану дій щодо соціальної економіки та програми EU4Youth, надаючи молодим людям можливість зробити вагомий внесок у розвиток інклюзивної, зеленої та стійкої економіки.

Сприяння міжсекторальній та регіональній співпраці: Впродовж усього проекту ефективна взаємодія між державними установами, освітніми організаціями, приватним сектором та громадянським суспільством відіграла ключову роль у підтримці молодіжних інновацій. У Молдові інтеграція компонента соціального підприємництва в національну програму розвитку компаній стала можливою завдяки стратегічному партнерству з Міністерством освіти та науки. У Грузії проєкт залучив 40 шкіл та понад 700 студентів, незважаючи на перешкоди, спричинені політичною нестабільністю, що свідчить про ефективність співпраці між JA Грузія, Міністерством освіти та регіональними партнерами. Ці партнерства сприяли місцевому залученню та відповідальності, узгодили цілі проєкту з національними пріоритетами, та створили умови для освітніх реформ, пов'язаних із реальними підприємницькими результатами. Однак співпраця між країнами залишалася нерівномірною – часто обмежувалася короткостроковими або пілотними ініціативами, а не інституціоналізованою співпрацею.

Для масштабування та підтримки цих результатів, ЄС має сприяти створенню структурованих, довгострокових механізмів співпраці, які інтегрують партнерів-інвесторів Східного партнерства у ширші європейські мережі, орієнтовані на соціальні інновації та працевлаштування молоді. Участь JA Європи та фонду We Share Forward, а також міжнародних партнерів, таких як муніципалітет Гааги та Intel®, забезпечила цінну експертизу та менторство, що допомогло студентам долучитися до глобальних інноваційних екосистем. Такі заходи, як Impact Fest у Нідерландах надали молодіжним командам та країнам-партнерам можливість заявити про себе, можливість обміну знаннями та потенційні фінансові можливості - однак такі заходи залишаються рідкісними винятками. Підтримка ЄС необхідна для інституціоналізації таких платформ шляхом розширення ініціатив, зокрема Європейські місії з питань соціальної економіки, та інтегруючи транскордонне навчання у програми Erasmus+ та EU4Youth. Створення багатосторонніх круглих столів та механізмів державно-приватного партнерства в регіоні сприятиме поглибленню співпраці, кращому узгодженню політики та більш інклюзивному масштабуванню молодіжних рішень відповідно до цілей згуртованості ЄС та регіонального розвитку.

Стимулювання партнерств між державним, приватним та громадянським секторами для забезпечення довгострокової підтримки політики соціального підприємництва. Зміцнення зв'язків через спільні адвокаційні ініціативи країн ЄС та країн-партнерів, а також залучення зацікавлених сторін з Грузії, Молдови та України до консультативних органів ЄС та тематичних мереж, орієнтованих на соціальні інновації, зелену економіку та залучення молоді. Розбудова інституційних мостів та інтеграція пілотних моделей на



рівні країн у ширші регіональні мережі ЄС, такі як Європейські місії з питань соціальної економіки, сприятиме згуртованості та спільному навчанню з метою обміну знаннями.

Сприяння обміну знаннями та формуванню спільнот: Ключовим фактором успіху проекту в міжнародній співпраці став стратегічний обмін експертизою між партнерами консорціуму, що забезпечило якісне впровадження програми та ефективну адаптацію на місцевому рівні. JA Литва відіграла центральну роль, надавши глибокі знання у сфері освіти з соціального підприємництва, очоливши розробку основного навчального контенту та провела комплексне навчання для всіх національних команд JA, що дозволило їм впровадити програму відповідно до місцевих умов та освітніх систем. Фонд We Share Forward поділився експертним досвідом у сфері філантропічного фінансування, запровадивши модель револьверного фінансування та підтримавши спільне створення локально адаптованих механізмів інвестування через активну взаємодію із зацікавленими сторонами. Intel зробила значний внесок, інтегрувавши контент, орієнтований на штучний інтелект, у навчальну програму та відкривши доступ до глобальної мережі менторів із високим рівнем технічної експертизи, що дозволило командам покращити свої проєкти, коли вони потребували спеціалізованих знань. Такий скоординований підхід до обміну знаннями сприяв безперешкодній передачі європейських найкращих практик, одночасно формуючи сталі, адаптовані до умов країни екосистеми.

З метою закріплення та масштабування досягнутих результатів ЄС має підтримати створення загальноєвропейських спільнот практиків, які об'єднуюватимуть молодих підприємців, освітян, представників місцевої влади та політиків з країн-членів ЄС та Східного партнерства. Такі мережі могли б функціонувати через структуровані обміни, спільні навчальні програми та спільну розробку навчальних і політичних інструментів за прикладом таких ініціатив, як Erasmus+ Knowledge Alliances та Європейські місії з питань соціальної економіки. Наприклад, освітяни з Молдови, які успішно інтегрували соціальне підприємництво у програму навчального закладу, могли б обмінюватися методологіями з колегами з інших країн, сприяючи взаємному розвитку компетенцій. Аналогічно, українські студенти, які розробили інноваційні соціальні додатки та інклюзивні проєкти в галузі мод, могли б долучитися до обговорення викликів та поділитися рішеннями з однодумцями по всій Європі. Такі спільноти мають налагоджувати зв'язки з інституціями ЄС та національними міністерствами, щоб забезпечити практичне застосування знань, отриманих молоддю, у реалізації політики та узгодити їх із ширшими стратегіями ЄС, таким як План дій щодо цифрової освіти та Європейський зелений курс. Впроваджуючи молодіжні інновації у постійну, спільну структуру, ЄС може підвищити стійкість та актуальність своєї політики розвитку в регіоні.

Сприяти розвитку загальноєвропейських спільнот практиків, що об'єднують соціальних підприємців, освітян та політиків для спільного створення масштабованих та адаптивних рішень. Створити платформи для обміну рішеннями щодо політики та знаннями між інституціями ЄС та національними міністерствами задля підтримки впровадження політики розвитку ЄС на місцевому рівні та забезпечити, щоб молодіжні інновації залишалися ключовим фактором соціальних та екологічних трансформацій у регіоні.

Просування зеленої та інклюзивної економіки через соціальне підприємництво: Проєкт «Відновлення через соціальне підприємство» надав переконливі докази, що молодіжні соціальні підприємства у Грузії, Молдові та Україні здатні не лише вирішувати



локальні соціально-економічні виклики, а й активно сприяють ширшим цілям ЄС щодо зеленого та інклюзивного розвитку. У всіх трьох країнах молоді підприємці розробили рішення, що відповідають цілям Європейського зеленого курсу та Цілям сталого розвитку (ЦСР), зокрема у сферах циркулярної економіки, охорони довкілля та інклюзивного працевлаштування. У Грузії такими ініціативами є BIONOVA, що перетворює органічні відходи на біодобрива, та Blue Lake, що розвиває екотуризм через стале рибне господарство. У Молдові підприємства на базі шкіл виробляють перероблену упаковку, системи компостування та екологічні свічки, демонструючи, що навіть в умовах нестачі ресурсів зелене підприємство може вкоренитися, якщо підтримати належною освітою та револьверним фінансуванням. Аналогічно, команди з України розробили додатки на основі штучного інтелекту для обміну книгами та створили адаптивний одяг для військових ветеранів, продемонструвавши, як інклюзія та інновації можуть стати невід'ємною частиною бізнес-моделей, які одночасно служать соціальним та екологічним цілям.

З метою масштабування досягнутих результатів ЄС має надати пріоритет інтеграції Молдови, Грузії та України у консорціуми та фінансовим механізмам, спрямованих на зелені та інклюзивні інновації. Існуючі інструменти, такі як Horizon Europe, LIFE та Європейський соціальний фонд+, можуть бути використанні для розширення можливостей зеленого підприємництва та забезпечення молоді з цих країн доступом до менторства, фінансування та політичних мереж на рівні ЄС. Крім того, нові фінансові потоки в межах Інвестиційного плану Європейського зеленого курсу повинні передбачати виділення цільових ресурсів для молодіжних ініціатив, орієнтованих на соціальний вплив у регіоні Східного партнерства. Ці зусилля мають супроводжуватися підтримкою інклюзивного підприємництва, зокрема ініціатив, очолюваних жінками, мігрантами та переміщеними молодими людьми, як, наприклад, грузинський проєкт Реновані – пекарня, в якій працюють жінки, які постраждали від насильства, або шкільні компанії Молдови, які створюють доступні послуги для дітей з інвалідністю. Активно залучаючи ці країни до зелених та соціальних інноваційних екосистем ЄС, Союз не лише посилить свою зовнішню політику, а й розкриє потенціал нового покоління молодих лідерів, готових будувати стійку, справедливую та екологічно свідому економіку.

Підтримувати розвиток зелених продуктів та послуг, що сприяють переходу до сталої економіки. Узгодити ініціативи соціального підприємництва у Грузії, Україні та Молдові з стратегіями ЄС, які підтримують кліматичні дії, інклюзивну освіту та гендерну рівність - зміцнюючи Цілі сталого розвитку (ЦСР) 5, 8, 9, 11 та 13. Пріоритетна інтеграція цих країн у консорціуми, фінансовані ЄС та орієнтовані на соціальні інновації та зелений розвиток.

Сприяння регіональній співпраці та інвестиціям у зелені інновації: Транскордонна співпраця може стати потужним каталізатором для просування зелених інновацій та сталого розвитку в регіоні Східного партнерства. Попри те, що молодь у Грузії, Молдові та Україні поділяє спільні прагнення зробити внесок у боротьбу зі зміною клімату та цифрову трансформацію, результати проєкту засвідчили, що їхні зусилля часто обмежені фрагментованими екосистемами, нерівним доступом до ресурсів та відсутністю структурованої регіональної співпраці. Тим не менш, проєкту вдалося закласти основу для спільних дій, зокрема пілотування спільних методологій, проведення регіональних інтенсивних короткострокових навчань, та підтримка обміну бізнес-моделями у сфері



зелених технологій. Наприклад, грузинські та молдовські студентські команди, що працюють над сталим сільським господарством (вертикальне фермерство, екологічне птахівництво), обмінювалися досвідом та вдосконалювали свої моделі через програму Pre-Accelerator, а українські учасники застосовували штучний інтелект та цифрові інструменти для вирішення екологічних проблем, зокрема від підвищення енергоефективності до інклюзивного управління відходами. Ці приклади підтверджують потенціал масштабованих, регіонально скоординованих інновацій, коли платформи для співпраці створюються цілеспрямовано.

З метою подальшого зміцнення досягнутого прогресу ЄС має просувати структуровану регіональну співпрацю через створення інноваційних хабів та дослідницьких партнерств, адаптованих до конкретних траєкторій розвитку Грузії, Молдови та України. Використовуючи такі програми ЄС, як Horizon Europe, Interreg NEXT та NDICI-Global Europe, Союз може підтримати транскордонні інвестиції у зелену інфраструктуру, кліматично розумне сільське господарство та підприємництво у сфері чистої енергії. Інноваційні хаби мають бути не лише центрами технічної експертизи, а й просторами для взаємодії студентів, освітян, муніципалітетів та представників приватного сектору з метою пошуку рішень для спільних регіональних викликів. Зосередження уваги на спільних діях сприятиме підвищенню стійкості перед кризами, такими як війна, енергетична залежність та погіршення екологічної ситуації—виклики, з якими наразі стикаються всі три країни. Глибша інтеграція цих країн у регіональні зелені інноваційні структури дозволить їм перейти від пілотних ініціатив, подібних до розглянутих у проекті, до довгострокового системного впливу, узгодженого з Європейським зеленим курсом та ширшими цілями ЄС у сфері клімату та згуртованості.

Сприяння структурованій транскордонній співпраці та спільним інвестиціям у зелену інфраструктуру, відновлювану енергетику, стале сільське господарство та цифрову трансформацію. Створення інноваційних хабів та спільних дослідницьких програм, адаптованих до конкретних соціально-економічних умов Грузії, України та Молдови, із залученням експертизи та ресурсів ЄС. Ці зусилля зроблять можливим розробляти масштабовані спільні рішення, спрямовані як на регіональні виклики, так і загальноєвропейські пріоритети.

На національному рівні

Сприяння соціальному підприємництву та інклюзивному економічному зростанню:

Заохочувати соціальне підприємництво шляхом податкових стимулів для підприємців, що сприяють соціальній інклюзії та захисту довкілля. Підтримувати створення робочих місць у малозабезпечених або соціально вразливих регіонах з метою зменшення економічної нерівності та сприяння регіональному розвитку.

Інтеграція соціального та зеленого підприємництва в освіту: Впроваджувати концепції соціального підприємництва та сталого розвитку у шкільні та університетські програми. Заохочувати інновації серед студентів через практичну участь в роботі над реальними проектами у співпраці з організаціями, що підтримують соціальне підприємництво.

Підтримка зеленої трансформації через громадську обізнаність та політичні ініціативи: Розвивати зелену та циркулярну економіку, фінансуючи проекти зі зменшення відходів та забруднення. Запускати національні освітні та інформаційні



кампанії щодо сталого споживання та екологічно відповідального ведення бізнесу у партнерстві з громадянським суспільством та структурами ЄС.

Узгодження національної політики зі стратегіями ЄС та Цілями сталого розвитку (ЦСР): Реалізовувати та гармонізувати національні політики відповідно до програм ЄС та Цілей сталого розвитку ООН (особливо ЦСР 4, 8, 10 та 13), щоб посилити соціальний та екологічний вплив соціального підприємництва. Це передбачає створення сприятливого законодавства та державних програм підтримки молодіжного та жіночого підприємництва.

Посилення освітніх систем для сталого розвитку: Інтегрувати соціальне підприємництво, принципи сталого розвитку, зелену та цифрову економіку у формальну та неформальну освіту. Заохочувати освітні установи до співпраці з міжнародними організаціями та використання платформ ЄС, таких як eTwinning, для транскордонного навчання та інновацій.

Сприяння багатосторонній співпраці та моніторингу: Створити партнерства та організовувати круглі столи за участю інституцій ЄС, місцевих органів влади та громадянського суспільства для посилення узгодженості політики. Розробити національні показники ефективності, узгоджені зі стандартами ЄС та Цілями сталого розвитку (ЦСР), щоб відстежувати прогрес у сфері освіти, чистої енергетики та інклюзивного працевлаштування.

Формування сприятливого середовища для соціальних підприємств: Стимулювати розвиток бізнес-дружнього середовища, що підтримує соціальні підприємства на всіх етапах. Розширити доступ до фінансування, включаючи державні гранти у вигляді стартового капіталу та гібридні моделі, що поєднують гранти, кредити та іноземні інвестиції. Підтримувати ініціативи, які можуть бути масштабовані на регіональному рівні та інституціоналізувати політику програм для соціально вразливих груп, зокрема жінок, молоді та етнічних меншин.

Посилення політики та інституційних механізмів: Інституціоналізувати системи моніторингу та оцінки соціального впливу на національному та місцевому рівнях. Розробити плани розвитку, сумісні із Цілями сталого розвитку, та сприяти глибшому узгодженню з стандартам ЄС через Угоду про асоціацію між ЄС та Грузією. Заохочувати місцеві органи влади та міністерства до впровадження успішних моделей соціального підприємництва та інституціоналізації партисипативного управління шляхом залучення молоді та лідерів громад до процесу формування політики.

Розвиток освіти та інновацій у сфері соціального підприємництва: Сприяти інтеграції соціального підприємництва в освітню систему шляхом розробки навчальних курсів, що відповідають тенденціям ринку праці та принципам сталого розвитку. Підтримувати створення бізнес-інкубаторів та акселераторів при університетах та співпрацю з освітніми установами ЄС для забезпечення студентів ресурсами та доступом до наставництва. Додатково організувати багатосторонні заходи, такі як громадянські хакатони та політичні лабораторії, що сприяють співпраці між студентами, політиками та громадськими організаціями.

Створення стійких партнерств та моделей співпраці: Сформувати національні та місцеві партнерства за участі представників бізнесу, академічних установ та



громадянського суспільства для спільної розробки навчальних програм та покращення освіти у сфері соціального підприємництва. Створити платформи державно-приватного партнерства за участі міністерств, бізнес-асоціацій та молодіжних спільнот. Заохочувати діяльність інноваційних лабораторій громадянського суспільства для вирішення локальних потреб та масштабування національної політики.

Використання медіа та інформаційних кампаній: Розробити медіакампанії у співпраці з молоддю та освітянами, які висвітлюють соціальні зміни в громадах та демонструють реальний вплив політики. Створити платформи для збору даних про досягнень програм, обміну думками між зацікавленими сторонами та поширення інформації про результати ініціатив, фінансованих ЄС, для ширшої аудиторії.

Масштабування та відтворення моделі проєкту

Однією з головних цілей проєкту є створення моделі, яку можна застосовувати в подальшому не лише в Молдові, Україні та Грузії, а й у країнах з подібними викликами та можливостями. Програма побудована з гнучких компонентів - підвищення обізнаності про соціальне підприємництво, розвиток навичок, підтримка молоді у запуску власних підприємств та надання їм фінансування. Структура програми дозволяє легко адаптувати модель відповідно до різних місцевих потреб. Завдяки поширенню інформації про те, що спрацювало, що ні, та аналізу отриманих результатів, проєкт надає практичні рекомендації для політиків, освітян та громадських організацій. Підсумкові результати, найкращі практики та прикладні інструменти будуть поширені, щоб інші могли скористатися моделлю та підтримати більшу кількість молодих людей у створенні соціальних підприємств у регіоні. Цей документ також буде представлений ширшій спільноті з метою підтримки масштабування та ширшого впровадження підходу.

Відтворення проєкту «Відновлення через соціальне підприємство» в інших країнах Східного партнерства або регіонах з подібними умовами потребує уважного на контексту, гнучкого підходу, заснованого на аналізі отриманого під час його реалізації досвіду. Ключовим фактором успіху стала модель спільного творення, яка забезпечила адаптацію змісту програми, її впровадження та структури підтримки програми до конкретних нормативних, культурних та соціально-економічних умов Грузії, Молдови та України. Кожна країна розробила власну дорожню карту реалізації програми на основі національних консультацій та аналізі екосистеми, що дозволило ефективно адаптувати навчальні програми, підготовку викладачів та структуру менторства. Така локалізація була важливою для подолання системних відмінностей, таких як часткова правова база для соціальних підприємств у Молдові, труднощі з реєстрацією та інституційним визнанням молоді в Україні, а також фрагментована підприємницька екосистема Грузії. Для успішного повторного впровадження майбутні програми мають інвестувати в аналіз екосистеми на ранніх стадіях та залучення зацікавлених сторін для визначення точки входу до національних освітніх систем і політичних рамок.

Іншим критично важливим елементом масштабування є забезпечення наявності стійких механізмів підтримки — як фінансових, так і інституційних. Використання в проєкті моделі револьверного фінансування, вперше запровадженої фондом We Share Forward, забезпечило не лише стартовий капітал, а й сприяло формуванню культури реінвестування та підтримки з боку громади. Для можливості повторного впровадження



моделі необхідно адаптувати її до місцевих нормативних та економічних умов — як це було успішно зроблено в кожній із цільових країн.

Крім того, міжсекторальна співпраця між міністерствами, освітніми установами, менторами з приватного сектору та представниками громадськості виявилася вирішальною для інтеграції програми в існуючі системи та забезпечення її довготривалого впливу після завершення проєкту. Майбутні ініціативи мають включати офіційні угоди з міністерствами освіти, використовувати фінансовані ЄС платформи для підготовки викладачів і цифрового навчання, а також забезпечити доступ до регіональних і міжнародних мереж знань. Інтегруючи ці компоненти в модульну, адаптивну структуру, проєкт пропонує модель впровадження, яку можна масштабувати в різних контекстах для розвитку молодіжного, екологічного та соціально інклюзивного підприємництва.

Проєкт «Відновлення через соціальне підприємство» мав на меті підтримати молодіжні соціальні підприємства у Грузії, Молдові та Україні як рушійні сили для інклюзивного відновлення та інновацій. Його прогрес був відчутним і надихаючим — сотні студентів пройшли навчання, десятки запущених ініціатив і активізовані національні екосистеми. Водночас проєкт зіткнувся з реальними обмеженнями, проблемами в реалізації та системними перешкодами, які вплинули на його розвиток. Цей досвід дав можливість сформулювати важливі уроки щодо того, що працює, що ні, і чого варто очікувати в майбутньому. У цьому розділі розглядаються обмеження, з якими довелося зіткнутися, операційні та контекстуальні виклики, а також ключові висновки, отримані в ході реалізації проєкту.

Обмеження

Одним із найстійкіших обмежень була відсутність належної нормативно-правової та політичної бази для соціального підприємництва, особливо в Грузії та Молдові. У Грузії не існувало спеціального правового статусу для соціальних підприємств, що ускладнювало діяльність команд у питаннях реєстрації підприємства і доступ до відповідних пільг. У Молдові фрагментоване й часто бюрократичне законодавство робило процес реєстрації соціального підприємства складним та демотивуючим, особливо для молоді, яка вперше започатковувала власну справу. Україна, хоча й дещо просунулась вперед в певних нормативних аспектах, все ж висувала нечіткі й часто обтяжливі вимоги для неповнолітніх підприємців, які прагнули офіційно розпочати бізнес.

Фінансові обмеження також негативно впливали на довгострокову сталість і потенціал масштабування програми. Хоча револьверний фонд проєкту та гранти на стартовий капітал в розмірі €2 000 стали важливим фінансовим поштовхом, подальші можливості фінансування залишалися обмеженими. Більшість підприємств стикались із труднощами в залученні додаткових інвестицій після отримання початкового гранту — зокрема частково через відсутність місцевих фондів інвестування соціальних ініціатив або доступних механізмів соціального фінансування. Така залежність від зовнішньої донорської підтримки створювала нестабільне фінансове середовище, що ускладнювало масштабування перспективних підприємств або розвиток мінімально життєздатних продуктів.



У частині, що стосується освіти, проєкту довелося зіткнутися з жорсткими й перевантаженими навчальними програмами в усіх трьох країнах. Навчальні модулі з соціального підприємництва часто сприймалися як доповнення, а не як невід'ємна частина національних систем освіти. Крім того, викладачі, які проходили підготовку для впровадження програми, майже не отримували інституційного стимулювання, такого як зменшення робочого навантаження, підвищення кваліфікації або надбавок — що ускладнювало підтримку постійного залучення до програми. Такий розрив обмежував здатність програми розвиватися в межах існуючої освітньої структури.

Нарешті, інфраструктурні та контекстуальні чинники, такі як політична нестабільність у Грузії, цифровий розрив між селом і містом у Молдові та триваюча війна в Україні, додатково ускладнювали реалізацію проєкту. Відключення електроенергії, студентські протести та відсутність доступу до інтернету в деяких регіонах порушували розклади й ускладнювали підтримку гібридного або онлайн-навчання. Перелічені зовнішні виклики створювали нестабільне середовище, що вимагало постійної адаптації як від студентів, так і від викладачів.

Виклики

Окрім структурних обмежень, проєкт також зіткнувся з низкою практичних і логістичних труднощів. У всіх трьох країнах залучення та утримання активних викладачів виявилось складним завданням. Наприклад, у Грузії зі 126 освітян, які пройшли початкову підготовку, лише 41 зрештою викладали курс з підприємництва. Такий рівень відсіву зумовлювався низкою чинників, серед яких надмірне робоче навантаження, відсутність адміністративної підтримки та недостатнє визнання цінності позакласних програм.

Перехід від очного до дистанційного формату навчання став ще одним серйозним викликом. З огляду на нестабільну політичну ситуацію та інфраструктурні умови — особливо в Україні — команди часто були змушені екстрено переходити в онлайн-формат. Це вимагало швидкої цифровізації навчальних матеріалів і розробки гнучких стратегій наставництва, до яких не всі регіони та викладачі були готові.

Ще одним викликом була вразливість ширшої екосистеми для молодіжних соціальних підприємств. За межами столиць участь приватного сектору в соціальних інноваціях залишалася обмеженою. У сільській місцевості або в менш розвинених регіонах майже не було інкубаторів, мереж менторства чи механізмів залучення інвестицій, доступних для підприємців на ранніх етапах розвитку. Відсутність відповідної інфраструктури ускладнювала для команд масштабування ідей та вихід за межі місцевої громади.

Крім того, рівень обізнаності громадськості про соціальне підприємництво залишався низьким, особливо в Молдові. Згідно з опитуваннями, майже половина молоді в цій країні не мала чіткого уявлення про те, що таке соціальний бізнес, що негативно впливало як на підтримку з боку споживачів, так і на заохочення з боку батьків студентів-підприємців. Інформаційний розрив послаблював ринкову життєздатність багатьох підприємств і ускладнював їхню здатність формувати стабільний попит.

Нормативно-правові та бюрократичні перешкоди також створювали значні труднощі. В Україні, наприклад, неповнолітні засновники виявилися виключеними зі стандартних процедур реєстрації бізнесу та обтяженими складним податковим законодавством. Аналогічно, у Молдові політика у сфері державних закупівель не передбачала жодних



преференцій для офіційно визнаних соціальних підприємств, що закривало потенційно важливе джерело доходу через контракти з державним сектором.

Навіть у випадках, коли командам вдавалося запустити перспективні підприємства, вони часто стикалися з труднощами у залученні подальшого фінансування для розвитку бізнесу. Попри ефективну роль револьверного фонду на ранніх етапах, можливостей для другого раунду фінансування було обмаль. Більшість місцевих інвесторів залишались або занадто обережними, або не сприймали соціальні підприємництва як життєздатну бізнес-модель, що призводило до недостатнього фінансування на критичних етапах розвитку молодіжних проєктів.

Засвоєні уроки

Попри наявні обмеження та виклики, проєкт дозволив отримати цінний досвід. Одним із найчіткіших уроків стало усвідомлення значущості спільного створення та локалізації. Успішна адаптація литовського педагогічного досвіду до реалій Грузії, Молдови та України стала можливою завдяки спільному підходу до розробки програми. Програми, адаптовані до місцевих умов — з урахуванням мови, законодавства й культурних норм кожної країни — мали значно вищий рівень сприйняття та легітимності порівняно з універсальними моделями, імпортованими з-за кордону. Ще одним важливим уроком стала важливість гнучкого, чутливого до контексту фінансування. Модель револьверного фонду, яка передбачала, що учасники, які отримали фінансування, реінвестують у наступне покоління учасників програми, виявилася ефективною — але лише після ретельного узгодження з місцевими фінансовими нормами, банківською інфраструктурою та правовою системою. Це підтверджує: інноваційні механізми фінансування можуть бути успішними, але лише за умови ретельної адаптації до місцевих умов.

Менторство стало вирішальним фактором успіху. У всіх країнах молодіжні команди, які мали регулярний доступ до професійних менторів, демонстрували кращі результати. Наприклад, в Україні залучення менторів допомогло командам відійти від нежиттєздатних ідей і перейти до інноваційних продуктів, готових до реалізації на ринку — серед них платформа обміну книгами на основі ШІ та лінійка адаптивного одягу для людей з інвалідністю. Такі прориви часто були прямим результатом менторського втручання, що підтверджує важливість експертного супроводу поряд із формальним навчанням. Ще одним уроком стала ключова роль мотивації викладачів і підтримки з боку інституцій. Лише підготовки викладачів було недостатньо; їхня подальша участь залежала від наявності належного заохочення. Майбутні програми повинні враховувати потребу в інтеграції навчання з соціального підприємництва до національних навчальних планів і пропонувати конкретні заохочення — такі як зменшення навчального навантаження, фінансові премії або офіційне визнання — для вчителів, які беруть на себе додаткову відповідальність.

Відсутність чіткого правового визнання соціальних підприємств також виявилася серйозною структурною перешкодою. Молодіжні ініціативи без офіційного визнання не могли скористатися податковими пільгами, програмами соціальних закупівель чи різними формами інституційної підтримки. У майбутньому адвокація законодавчих змін має стати невід'ємною частиною будь-якої освітньої або фінансової програми, а молодь — отримати можливість очолювати ці процеси. Наостанок, проєкт підтвердив необхідність створення моделей впровадження, здатних функціонувати в умовах кризи.



Війна, політична нестабільність й пандемії — останні роки довели, що такі події більше не є рідкісним винятком. Програми мають бути з самого початку побудовані таким чином, щоб бути стійкими до можливих змін, завдяки гібридному навчанню, хмарним платформам, асинхронному наставництву та децентралізованій системі підтримки.

Висновки

Досягнення проєкту — майже 2300 підготовлених студентів, понад 270 викладачів, які підвищили кваліфікацію, та 45 профінансованих молодіжних підприємств — є підтвердженням ефективності концепції проєкту та його здатності до адаптації. Однак, здобуті результати набули ще більшої цінності завдяки тим викликам, із якими зіткнулася команда. Відсутність чіткого правового статусу, фінансування, інституційної підтримки та інфраструктури змушували команди шукати, запроваджувати креативні рішення та діяти гнучко. Попри усі складнощі, зазначені виклики принесли цінні уроки, які можуть бути застосовані для майбутніх програм — від необхідності локальної адаптації до важливості доступного фінансування, менторського супроводу, мотивації викладачів і нагальної потреби в правовій реформі. У сукупності окреслені ідеї формують дорожню карту для масштабування молодіжного соціального підприємництва у країнах Східного партнерства та за їх межами.

Результати наведені в аналітичному звіті демонструють, що молодіжне соціальне підприємництво дійсно може бути дієвим інструментом для подолання сучасних викликів — від безробіття та соціальної нерівності до зеленої й цифрової трансформації — у Грузії, Молдові та Україні. Завдяки проєкту молодь отримала знання та навички, підтримку й можливості для втілення власних ідей у практику. Упродовж двох років учасники проходили навчання, отримували менторську підтримку та фінансування для розвитку власних соціальних підприємств. Загалом 45 студентських команд отримали по 2000 євро — загальна сума склала 90 000 євро на три країни. Стартові інвестиції допомогли молоді розробити та протестувати свої ідеї, а також створити позитивні зміни у громадах. Враховуючи те, що проєкт продовжується, варто зосередитись на обміні досвідом та масштабуванні моделі в інші регіони, що допоможе ще більшій кількості молодих людей стати творцями змін у своїх суспільствах.

Підготовка цього документу стала можливою завдяки фінансовій підтримці Європейського Союзу. Відповідальність за його зміст повністю покладається на консорціум проєкту під керівництвом JA Європа і за жодних обставин не може розглядатися як така, що відображає офіційну позицію Європейського Союзу.

Автори: Andzelika Rustekiene and Rasa Valaityte (JA Lithuania), Berkay Hacımustafa and Emma Kiraly (JA Europe), Elene Rtveladze (JA Georgia), Laurentia Filipachi and Natalia Iacob (JA Moldova) Michaela Marcinoва (We Share Forward Foundation) and Yelyzaveta Radutna (JA Ukraine).