# ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

Под редакцией **Е. М. Белого**

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим, социально-экономическим направлениям*

**Книга доступна в электронной библиотеке biblio-online.ru, а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

**Москва ▪ Юрайт ▪ 2019**

УДК
ББК

***Авторы*:**

**Белый Евгений Михайлович** — доктор технических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования РФ, директор Института экономики и бизнеса, заведующий кафедрой экономии и предпринимательства факультета управления Ульяновского государственного университета, г. Ульяновск (гл. 2 (п. 2.1, п. 2.2), 3, 5, 6, 9);

**Бакальская Елена Викторовна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства факультета управления Ульяновского государственного университета, г. Ульяновск (гл. 7);

**Зимина Лариса Юрьевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства факультета управления Ульяновского государственного университета, г. Ульяновск (гл. 4);

**Рожкова Екатерина Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления факультета управления Ульяновского государственного университета, г. Ульяновск (гл. 1);

**Романова Ирина Борисовна** — доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования РФ, заведующая кафедрой бухгалтерского учета и аудита факультет экономики Института экономики и бизнеса Ульяновского государственного университета, г. Ульяновск (гл 2 (п. 2.3), 8.

***Рецензенты*:**

**Основы социального предпринимательства** : учебное пособие для академического бакалавриата / Е. М. Белый [и др.] ; под редакцией Е. М. Белого. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 177 с. — (Бакалавр. Академический курс). — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-534-11579-6

УДК
ББК

Delphi Law Company

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-534-11579-6

© Коллектив авторов, 2019
© ООО «Издательство Юрайт», 2019

# Оглавление

**Предисловие ..... 5**

**Глава 1. Теоретические основы социального предпринимательства ..... 8**

1.1. Определение социального предпринимательства ..... 8

1.2. Признаки и уникальные особенности социального предпринимательства ..... 11

1.3. Моделирование социального предпринимательства ..... 15

1.4. Тенденции активизации развития социального предпринимательства ..... 19

*Контрольные вопросы* ..... 21

*Список литературы* ..... 21

**Глава 2. Нормативно-правовое обеспечение социального предпринимательства ..... 23**

2.1. Основные правовые акты в сфере социального предпринимательства ..... 23

2.2. Организационно-правовые формы социальных предприятий ..... 26

2.3. Особенности налогообложения социальных предприятий ..... 32

*Контрольные вопросы* ..... 36

*Список литературы* ..... 37

**Глава 3. Поиск бизнес-идей и бизнес-модели социального предпринимательства ..... 38**

3.1. Поиск бизнес-идей и анализ бизнес-возможностей ..... 38

3.2. Социальные инновации ..... 41

3.3. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве ..... 46

*Контрольные вопросы* ..... 52

*Список литературы* ..... 53

**Глава 4. Бизнес-планирование в социальном предпринимательстве ..... 54**

4.1. Необходимость планирования в социальном предпринимательстве ..... 54

4.2 Типы бизнес-планов и процесс их разработки ..... 57

4.3. Упрощенная версия бизнес-плана ..... 59

4.4. Развернутая версия бизнес-плана ..... 72

*Контрольные вопросы* ..... 80

*Список литературы* ..... 81

**Глава 5. Финансирование социальных предприятий ..... 82**
5.1. Фандрайзинг в социальном предпринимательстве .....82
5.2. Источники финансирования социальных предприятий .....86
*Контрольные вопросы* .....100
*Список литературы* .....100

**Глава 6. Управление персоналом на социальных предприятиях.....102**
6.1. Особенности и задачи управления персоналом на социальных предприятиях.....102
6.2. Формирование и развитие команды стартапа .....105
6.3. Подбор персонала социального предприятия.....107
6.4. Адаптация и обучение персонала .....110
6.5. Мотивация персонала социального предприятия .....112
6.6. Волонтеры как кадровый ресурс социального предпринимательства .....114
*Контрольные вопросы* .....116
*Список литературы* .....116

**Глава 7. Управление продажами в социальном предпринимательстве.....118**
7.1. Аналитическая база в управлении продажами в социальном предпринимательстве .....118
7.2. Анализ конкуренции и формирование конкурентных преимуществ в социальном предпринимательстве .....130
7.3. Маркетинг в социальном предпринимательстве .....139
*Контрольные вопросы* .....150
*Список литературы* .....150

**Глава 8. Развитие социального проекта.....152**
8.1. Расширение социального бизнеса: основные сведения .....152
8.2. Масштабирование социального бизнеса .....153
8.3. Тиражирование социального бизнеса.....158
*Контрольные вопросы* .....165
*Список литературы* .....166

**Глава 9. Эффективность социальных проектов .....167**
9.1. Основные понятия и определения.....167
9.2. Измерение социального результата проекта .....169
9.3. Оценка социально-экономической эффективности социального проекта.....172
*Контрольные вопросы* .....177
*Список литературы* .....177

# Предисловие

В последние годы в России достаточно бурными темпами стало развиваться социальное предпринимательство, сочетающее элементы традиционной коммерческой деятельности и благотворительности. Появляется большое число проектов с социальной миссией, проводятся тематические форумы и научные конференции. В стране функционирует ряд фондов, оказывающих финансовую поддержку социальным предпринимателям. В регионах формируется специализированная инфраструктура социального предпринимательства, в частности, создаются центры инноваций социальной сферы, в задачи которых входят обучение и консультационная поддержка социальных предпринимателей.

В связи с этим представляется, что профессиональными компетенциями в сфере социального предпринимательства должны владеть не только менеджеры и экономисты, выпускаемые в настоящее время вузами страны, но также выпускники и других направлений и специальностей, связанных, в частности, с экологией, социальной работой, медициной, физкультурой и спортом, сервисом и туризмом.

В настоящем учебнике сделано попытка комплексно и одновременно кратко осветить вопросы, связанные с организацией социального предпринимательства и реализацией социальных проектов. По нашему мнению, учебник может оказаться интересным преподавателям и студентам высших учебных заведений, а также специалистам-практикам по ряду причин.

Во-первых, как нам представляется, в стране в настоящее время отсутствует учебник по данной тематике, охватывающий все многообразие аспектов деятельности социальных предприятий.

Во-вторых, основы социального предпринимательства в настоящее время зачастую изучают студенты неэкономических направлений и специальностей, учебные планы которых не предусматривают изучение маркетинга, бизнес-планирования, правовых основ предпринимательской деятельности, и данный учебник поможет им в освоении перечисленных тем.

Наконец, учебник может оказаться полезным для системы обучения и повышения квалификации начинающих социальных предпринимателей, где также наблюдается дефицит учебной литературы.

В структуре учебника выделено девять глав, логически связанных между собой последовательным рассмотрением отдельных аспектов социального предпринимательства.

Глава 1 «Теоретические основы социального предпринимательства» содержит основные понятия, термины и определения, связанные с исследуемой областью. В ней систематизированы отличительные признаки и уникальные особенности социального предпринимательства. Проанализированы современные тенденции развития этого сегмента предпринимательской деятельности.

В главе 2 «Нормативно-правовое обеспечение социального предпринимательства» проанализированы правовые акты в данной сфере и основные организационно-правовые формы, в которых, как правило, функционируют социальные предприятия. Существенное внимание в этой главе уделено также особенностям налогообложения социальных предприятий.

Глава 3 «Поиск бизнес-идей и бизнес-модели социального предпринимательства» посвящена анализу источников бизнес-идей об оценке возможностей их реализации. Рассматриваются социальные инновации как своеобразная «соединительная ткань» между бизнес-идеями и бизнес-возможностями. На основе отечественных публикаций выполнена систематизация современных бизнес-моделей социального предпринимательства.

В главе 4 «Бизнес-планирование в социальном предпринимательстве» излагаются основные вопросы разработки бизнес-планов социальных проектов с учетом специфических особенностей данного вида предпринимательской деятельности.

В главе 5 «Финансирование социальных предприятий» рассматриваются основные источники финансирования социальных проектов, особенности фандрайзинга в социальном предпринимательстве. Проанализирован широкий спектр источников поступления средств на социальные проекты: гранты, благотворительность, спонсорские средства, краудфандинг и др.

Глава 6 «Управление персоналом на социальных предприятиях» освещает вопросы формирования команды для реализации социального проекта, подбора, обучения и мотивации персонала социального предприятия. Отдельное внимание уделено волонтерскому движению как специфическому ресурсу социального предпринимательства.

Глава 7 «Управление продажами в социальном предпринимательстве» сосредоточена на особенностях маркетингового инструментария социального предпринимательства, а также на вопросах формирования и развития конкурентных преимуществ социальных предприятий.

Глава 8 «Развитие социального проекта» охватывает вопросы, связанные с расширением социального бизнеса». Поэтому основное внимание уделено масштабированию и тиражированию социальных проектов.

Глава 9 «Эффективность социальных проектов» отражает современное состояние проблемы анализа и оценки социальных результатов и социально-экономической эффективности проектов в сфере социаль-

ного предпринимательства. В связи с этим достаточно подробно проанализированы существующие в этой сфере методики.

Во всех главах учебника после изложения теоретического материала следуют контрольные вопросы и библиографический список.

Настоящий учебник является результатом совместного труда коллектива научно-педагогических работников Института экономики и бизнеса Ульяновского государственного университета. В состав авторского коллектива входят:

В результате изучения дисциплины «Основы социального предпринимательства» студент должен:

***знать*:**

- характерные черты и модели социального предпринимательства;
- законодательство в сфере социального предпринимательства;
- методы поиска социальных идей;
- особенности бизнес-планирования в сфере социального предпринимательства;
- источники финансирования социальных проектов;
- механизмы продвижения и расширения социального бизнеса;
- методологию оценки социальной и экономической эффективности социальных проектов;

***уметь*:**

- свободно оперировать категориями и понятиями в сфере социального предпринимательства;
- обосновывать жизнеспособность и финансовую реализуемость социальных бизнес-идей;
- разрабатывать бизнес планы социальных проектов;

***владеть*:**

- навыками генерации социальных бизнес-идей;
- методикой разработки бизнес-планов социальных проектов;
- маркетинговым инструментарием продвижения социального бизнеса;
- методами анализа социальной и экономической эффективности социальных проектов.

# Глава 1
# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

## 1.1. Определение социального предпринимательства

В настоящее время в политическую повестку многих стран включена проблематика развития социального предпринимательства. Во многом это связано с ростом внимания к вопросам социальной ответственности, переосмыслением роли государства в экономике. Социальное предпринимательство сегодня рассматривается как один из эффективных способов решения проблем общества.

Как известно, любой феномен, каждое явление для адекватного анализа и оценки требуют четкого определения. Найти универсальное определение социальному предпринимательству (СП) достаточно сложно. Однако очевидно, что каждое из двух слов словосочетания вносит свой вклад в содержание термина.

Социум (от лат. «помощник», «союзник») — это объединение людей в некую группу, совместно живущую и работающую, то есть в общество. Соответственно, социальные аспекты жизни связаны с процессами, которые происходят в обществе и ради общества.

Говоря о термине «предпринимательство», отметим, что существуют его различные толкования; дискуссия ведется с XVIII в., когда термин впервые отметил британский экономист Р. Кантильон (согласно его мнению, предприниматель — это человек, действующий в условиях риска). Ж.-Б. Сэй видел в предпринимательской деятельности комбинирование основных факторов производства, Й. Шумпетер — способность внедрения инноваций в практику хозяйственной деятельности. Профессор Б. Клейн формулирует отличительную характеристику предпринимателя как способность устанавливать необходимые для решения проблем связи. Д. Тиммонс и С. Спинелли определяют предпринимательство как особый образ мыслей и использование силы лидерства. Обратим внимание, что различия в определениях предпринимательства в первую очередь вызваны многогранностью феномена и, соответственно, возможностью рассматривать его с нескольких ракурсов[1].

[1] *Жохова В. В.* Социальное предпринимательство: сущность и понятие // Известия ДВГУ. Экономика и управление. 2015. № 1. С. 87—88.

Гражданский кодекс РФ[1] гласит, что «…Ппредпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. Лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность, должны быть зарегистрированы в этом качестве в установленном законом порядке».

В этом определении содержится несколько важных характеристик предпринимателя. Во-первых, его организационная самостоятельность начиная от решения заняться предпринимательством, выбора сферы деятельности. Во-вторых, рисковый характер деятельности: он сам несет ответственность за решения и их результат. В-третьих, систематическое получение прибыли говорит о возмездном характере отношений с потребителями и о долгосрочности деятельности (нет смысла считать предпринимателем того, кто лишь однажды получил прибыль по сделке). И, в-четвертых, легальный характер деятельности: предпринимателем субъект становится лишь после прохождения государственной регистрации. Все эти характеристики в полной мере относятся и к социальному предпринимательству.

Таким образом, соединяя смысл слов «социальное предпринимательство», мы можем говорить о том, что суть феномена социального предпринимательства — в участии предпринимателей в решении социальных вопросов. Иными словами, сохраняя свои характерные особенности как предпринимателя, субъект направляет усилия на ликвидацию (или снижение остроты) проблем, стоящих перед обществом.

Понятия «социальное предпринимательство» (*social entrepreneurship*) и «социальный предприниматель» (*social entrepreneur*) стали активно использоваться в 80-х гг. прошлого века, и в первую очередь, благодаря усилиям основателя компании Ашока, исследователя Билла Дрейтона, а также Чарльза Лидбитера. Как самостоятельную область изучения и уникальную профессию социальное предпринимательство впервые представил в конце 1990-х гг. директор Центра развития социального предпринимательства Университета Дьюка профессор Грегори Диз.

Вместе с тем различия в ракурсах рассмотрения предпринимательства в целом обусловили наличие десятков трактовок социального предпринимательства. Ряд исследователей этой области воспринимают СП как деятельность коммерческих компаний, реализующих социальную миссию. Другие — как деятельность некоммерческих организаций, стремящихся к повышению эффективности деятельности за счет использования методов, принятых в традиционном бизнесе.

---

[1] Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018), с изм. и. доп., вступ. в силу с 01.01.2019), ст. 2, п. 1.

Одним из самых известных и давних является определение Гр. Диза в его работе «Значение термина «социальное предпринимательство»», опубликованной в 1998 г. Он считал, что социальные предприниматели — это агенты изменений в социальном секторе, которые:

- руководствуются миссией, нацеленной на создание и поддержание ценности для социума, а не только для отдельного индивида;
- постоянно выявляют и реализуют новые возможности воплощения миссии;
- готовы к обучению, к смелым действиям, превышающим границы существующих в распоряжении ресурсов;
- имеют обостренное чувство социальной ответственности[1].

Иными словами, **социальное предпринимательство** — это такой вид социально-экономической деятельности, в котором социальное назначение организации соединено с предпринимательским новаторством и стремлением к устойчивой прибыльности.

В основе СП лежит управление развитием *социальных предприятий* — предприятий, целью создания которых является решение одной или нескольких социальных проблем, а деятельность ведется в порядке, принятом в частном бизнесе.

Обратим внимание: понятия «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие» являются сопряженными. Социальное предпринимательство есть деятельность, процесс, а социальное предприятие — носитель данного процесса, та организационная структура, посредством которой деятельность реализуется и достигает своего социального и экономического результата.

Сферы, где может осуществлять работу социальное предприятие, представлены на рис. 1.1.

**Дополнительная информация**

Огромную роль в реализации идеологии и практики социального предпринимательства сыграл Майкл Янг. По мнению Д. Бэлла, профессора Гарвардского университета, Янг является самым успешным в мире предпринимателем в области социальных инициатив. Благодаря Янгу в мире создано более 60 организаций, включая ряд школ социального предпринимательства. Британская компания «Эндрю Мосон и партнеры» занимается распространением опыта социального предпринимательства своего управляющего Эндрю Мосона, теоретика и практика в данной области.

[1] Цит. по: *Кикал Дж.*, *Лайонс Т.* Социальное предпринимательство: миссия сделать мир лучше. Москва : Альпина Паблишер, 2014. С. 30.

*Рис. 1.1.* **Сферы деятельности социальных предприятий**

## 1.2. Признаки и уникальные особенности социального предпринимательства

Поскольку предприниматель не всегда работает в социальной сфере, вполне резонен вопрос: а есть ли смысл выделять в отдельную категорию социальных предпринимателей? В любом случае предприниматели используют набор идентичных инструментов и решений для организации и ведения бизнеса.

Однако предыдущий раздел главы позволяет говорить о наличии ряда основополагающих *признаков социального предпринимательства*, отличающих его от иных видов бизнеса[1].

[1] Социальное предпринимательство в России и в мире: практика исследования / ответственный редактор А. А. Московская. Москва : ИД Высшей школы экономики, 2011. С. 15—16.

1. Главенство социальной миссии над коммерческим интересом.

Социальный эффект в данном случае не является неким побочным продуктом предпринимательской деятельности, а выступает основным целенаправленным результатом, и полученная прибыль идет преимущественно на социальные цели компании, а не распределяется между собственниками. Социальное предприятие напрямую предназначено для устранения либо смягчения остроты реальных социальных проблем.

2. Инновационный подход к решению социальных проблем.

Инновационность изначально присуща социальному предпринимателю, коль скоро он берется преобразовывать сложившийся социальный порядок в более благоприятный. В ином случае социальная проблема уже решалась бы традиционными способами — с использованием потенциала государственного, частного или некоммерческого сектора.

3. Наличие устойчивого коммерческого эффекта.

Самоокупаемость социального предприятия является основой его конкурентоспособности. При этом крайне важно, чтобы доход преимущественно формировался от продажи товаров и услуг, а не от получения благотворительных взносов и грантовой поддержки.

Важнейшим социальным последствием деятельности социальных предприятий является повышение совокупной экономической эффективности. В рамках социального предпринимательства в экономический оборот вводятся ресурсы, которые ранее никогда не использовались либо вообще, либо в таком качестве. Так, новыми комбинациями наличных ресурсов является использование в целях перевоспитания молодежи концепции спортивной борьбы или организация прямых интернет-продаж рыбы от объединения рыбаков в рестораны. В производство могут быть включены ранее не используемые ресурсы — материальные (например, отходы производства) или трудовые (социально исключенные группы)[1].

По сути сфера социального предпринимательства — это новый сектор экономики, который находится на стыке коммерческого и некоммерческого секторов (рис. 1.2)

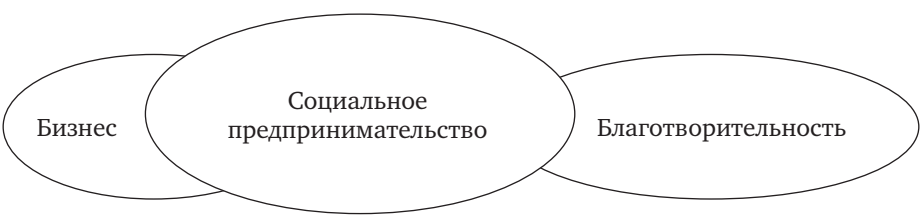


*Рис. 1.2.* **Социальное предпринимательство как новый сектор экономики**

[1] Социальное предпринимательство в России и в мире: практика исследованияответственный редакторМосква :. С. 16.

Социальные предприниматели уникальны в своем роде, поскольку умеют работать на стыке коммерческого и некоммерческого миров, которые говорят на разных языках и имеют различные приоритеты.

Что же мотивирует социальных предпринимателей?

По мнению ряда исследователей, основные предпосылки для социального предпринимательства — опыт и контент[1].

*Опыт* включает в себя:

- личностные черты и эмоции (эмпатия, сочувствие, обостренное чувство справедливости);
- приобретенные убеждения (полученное воспитание, влияние друзей, семьи, учителей, лидеров);
- уверенность в собственных возможностях оказать помощь, в наличии поддержки в этой деятельности.

*Контент* — это зона взаимодействия человека с социальным сектором, в которой происходило (происходит) столкновение с социальными проблемами (общался с умирающим больным, видел много голодных нищих детей, бездомных собак и т. п.).

В результате у человека создается убеждение, что решать выявленные проблемы необходимо и возможно. Эти идеи формируют намерение создать социальное предприятие (рис. 1.3).

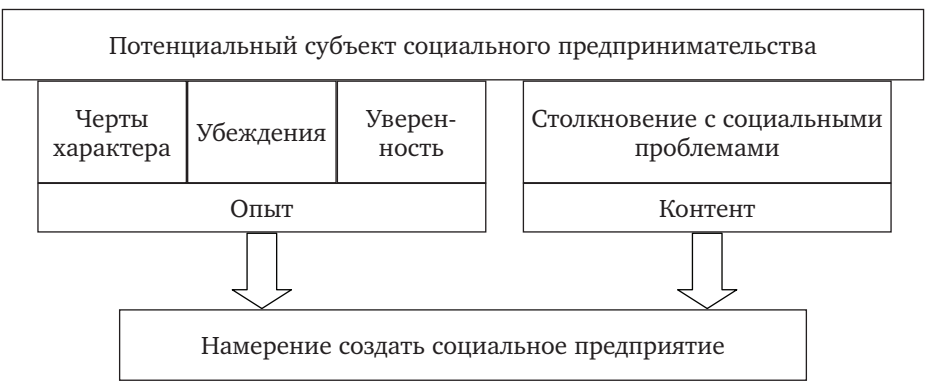


*Рис. 1.3.* **Мотивационные предпосылки создания социального предприятия**

Существуют достаточно интересные исследования, посвященные типологии социальных предпринимателей. Так, коллектив исследователей, возглавляемый Ш. Захрой, разработал классификацию, где социальные предприниматели поделены на три вида: «Социальные мастера на все руки», «Социальные конструктивисты (созидатели)» и «Социальные инженеры». Они различаются по ряду критериев, в том числе по содержанию деятельности, масштабам, по социальной значимости, источникам и границам автономии.

---

[1] *Mair J., Noboa E.* Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed // J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (Eds.). Social Entrepreneurship. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2006.

Сравнительный анализ данных типов представлен в таблице 1.1.

*Таблица 1.1*

**Типология социальных предпринимателей**[1]

| Характеристика СП | Социальный мастер | Социальный созидатель | Социальный инженер |
|---|---|---|---|
| Теоретическое обоснование | Фридрих Хайек | Израэль Кирцнер | Йозеф Шумпетер |
| Содержание деятельности | Проводят поиск и реализацию возможностей удовлетворения социальных потребностей сообществ, к которым принадлежат | Создают альтернативные структуры, решающие социальные проблемы, с которыми не могут справиться традиционные структуры | Создают принципиально новые социальные системы, способные заменить традиционные структуры, не справляющиеся с социальными проблемами |
| Масштабы деятельности | Малые предприятия, локальный масштаб, деятельность в основном носит эпизодический характер | Малые или крупные предприятия, масштаб как локальный, так и международный, сообразно решаемой проблеме | Очень большой масштаб как национальный, так и международный, способствующий созданию устойчивых структур, заменяющих традиционные |
| Причина возникновения | Необходимость выявления и решения небольших, разрозненных социальных проблем, когда требуются предприниматели на местах | Неэффективность правил, законов и структур, отсутствие политической воли к решению социальных проблем | Устаревание традиционных структур, решающих социальные проблемы, плюс инертность системы управления |
| Социальная значимость | Помогают поддерживать социальный порядок и гармонию в условиях меняющихся социальных проблем | Усиливают структуры, решающие социальные проблемы | Вносят существенные социальные изменения, заменяя старые структуры на новые |

[1] Цит. по: *Ярмоленко А. В.* Социальное предпринимательство как феномен // Вестник университета. 2013. № 4. С. 286—288.

*Окончание табл. 1.1*

| Характеристика СП | Социальный мастер | Социальный созидатель | Социальный инженер |
|---|---|---|---|
| Влияние на социальное равновесие | Помогают сохранить социальное равновесие | Усиливают социальное равновесие | Ломают существующее социальное равновесие, заменяя его новым |
| Источник эффективности | Непосредственная близость к социальным проблемам, позволяющая найти самые эффективные решения | Снятие социальной напряженности в определенной сфере (что активно поддерживает государство) | Отсутствие иных структур, способных решить актуальную социальную проблему |
| Ограничения в развитии | Сильная зависимость от существующего административного и законодательного регулирования. Ограниченность в ресурсах | Зависимость от решений инвестора, предоставляющего ресурсы. Потребность в высокопрофессиональных сотрудниках и в волонтерах | Существенные административные и иные препятствия со стороны традиционных структур, видящих в них угрозу |

Типологии социальных предпринимателей являются весьма интересной областью для исследования, поскольку они приходят к этой деятельности различными путями и с уникальным для каждого предпринимателя опытом.

## 1.3. Моделирование социального предпринимательства

Моделирование процесса социального предпринимательства по сути представляет собой формализацию потока деятельности, то есть описание видов деятельности и порядка, в котором они осуществляются. Такая формализация позволяет уточнить как состав участников процесса, так и природу их взаимосвязи.

Одной из самых простых и наглядных моделей СП является модель Джеффри Тиммонса[1]. Он представляет модель как своего рода качели, в которых основатель компании является точкой опоры. Его задача — поддержать баланс между возможностями, ресурсами и командой сотрудников. Причем, если команда слишком профессиональна либо если ресурсов больше, чем нужно, — качели упадут, и предприятие будет неэффективным. Соответственно, если возможность мала, то пред-

[1] *Timmons J.*, *Spinelli S.* New venture creations: Entrepreneurship fir the 21st century. N. Y. : McGray-Hill/Irwin, 2007.

приниматель должен «урезать» команду и ресурсы. Если же возможности растут — должны расти и ресурсы, и команда. И этот процесс, очевидно, является непрерывным. Наглядно модель представлена на рисунке 1.4.

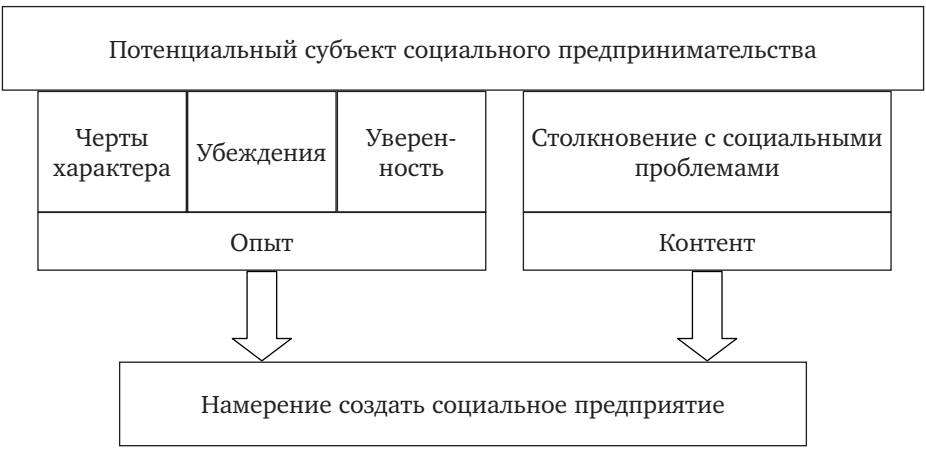


*Рис. 1.4.* **Модель социального предпринимательства по Дж. Тиммонсу**

Однако эта модель не учитывает контекст, в котором работает социальное предприятие, она концентрируется на самом предпринимателе и внутренней среде его бизнеса. Иной подход демонстрирует модель *PCDO* (*People*, *Context*, *Deal*, *Opportunity* — люди, контекст, сделка, возможность). Эту модель разработали преподаватели Гарвардской школы бизнеса Стивенсон, Робертс, Бхайд и Салман[1].

Элемент «люди» во многом аналогичен элементу «команда» из модели Тиммонса. Однако этот элемент включает в себя и иных субъектов — поставщиков ресурсов, инвесторов и бизнес-ангелов, самого предпринимателя и его близкое окружение. По сути это объединение элементов «команда» и «ресурсы» из предыдущей модели.

Элемент «сделка» обозначает тех, кому предназначаются результаты социальной предпринимательской деятельности. Он определяет, кто, когда и в какой форме получает социальные блага. Этого элемента нет в предыдущей модели.

«Контекст» определяет внешнюю среду социального предприятия — политические, экономические, культурные факторы и пр. Этот элемент также отсутствует в модели Тиммонса.

«Возможность» — элемент, характеризующий суть каждого социального предприятия. Он показывает реальность намерения добавить ценность в жизнь потребителя, удовлетворить его потребность в социальном благе.

Модель *PCDO* представлена на рисунке 1.5.

[1] *Stevenson H. H.* Some thoughts on business plans / H. H. Stevenson [et al.]. 1999.

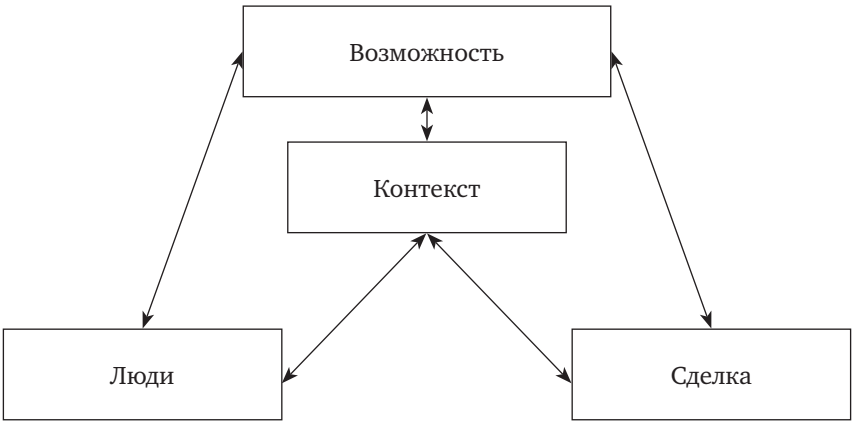


*Рис. 1.5.* **Модель *PCDO* (люди, контекст, сделка, возможность)**

Однако обе описанные модели характеризуют предпринимательскую деятельность, не акцентируя внимание на специфических чертах социального предпринимательства. Работая над этим вопросом, многие исследователи предлагают свое ви́дение элементов модели.

Так, известной является модель *CASE*, представленная сотрудниками Университета Дьюка, которая фокусируется на процессе создания социальной возможности (вначале появляется идея, а затем она превращается в жизнеспособную возможность, поскольку формируется определенная бизнес-модель); не менее популярна модель социального предпринимательства, разработанная учеными Гарвардского университета, модифицирующая элементы модели *PCDO*.

Достойной является попытка, которую предприняли Дж. Кикал и Т. Лайонс: объединить смысловые акценты перечисленных моделей в единую версию. Их модель социального предпринимательства представлена на рис. 1.6.

В данной модели[1] социальное предпринимательство осуществляется в два этапа.

1. Создание идеи как результата сочетания личной мотивации предпринимателя, социальной потребности и существующих способностей (активов), которые можно использовать для удовлетворения данной потребности.

2. Достижение миссии, что предполагает объединение сотрудников предприятия и иных видов ресурсов в реальные возможности и последующую их реализацию.

Очень важно, что все эти процессы протекают во внешней среде, в контексте, включающем в себя вопросы экономики, политики, культуры и т. д.

---

[1] *Кикал Дж., Лайонс Т.* Социальное предпринимательство: миссия сделать мир лучше. С. 50—52.

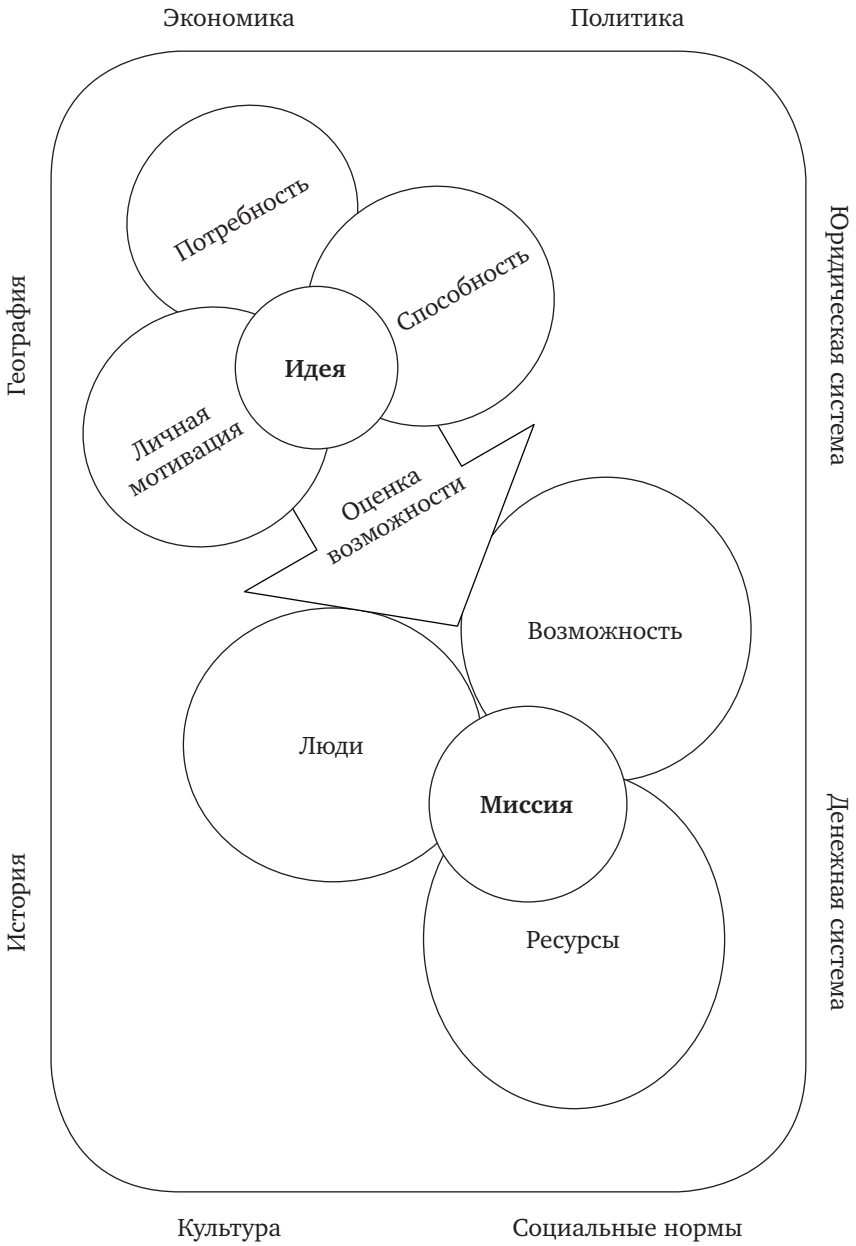


*Рис. 1.6.* **Модель социального предпринимательства Дж. Кикала и Т. Лайонса**

Эта гибридная модель, одновременно и простая, и достаточно полная, позволяет отобразить максимальное количество аспектов, элементов и процедур социального предпринимательства, что крайне важно для повышения управляемости сложными процессами, к которым относится социальное предпринимательство.

## 1.4. Тенденции активизации развития социального предпринимательства

В последние годы вопросы включения социальных аспектов в сферу интересов предпринимательства весьма популярны. Растет движение частно-государственного партнерства, не редкость и трехстороннее сотрудничество «государство — бизнес — некоммерческие организации», стандартизируется социальная отчетность организаций как подтверждение корпоративной социальной ответственности, появился термин «венчурная филантропия». Активно обсуждается возможность практического использования положений теории экономики «Дна пирамиды» К. Прахалада. Согласно его концепции, основу экономической пирамиды составляют четыре миллиарда людей, чей ежедневный доход — менее 2 долл. Однако если перестать рассматривать этих людей как социальную нагрузку на общество, а увидеть в них потребителей или предпринимателей, появляется возможность формировать новые и расширять существующие рынки[1].

Все это — проявление глобальных трансформаций, знаменующих наступление времени актуализации социального предпринимательства.

Д. Борнштейн, автор книги «Как изменить мир: социальное предпринимательство и сила новых идей»[2], утверждает, что в современном мире рост благосостояния и среднего класса, уровня образования и демократизации общества, колоссальное развитие телекоммуникационных технологий приводят к тому, что все больше людей обладают свободой, временем, возможностью и уверенностью для решения социальных проблем смелыми инновационными способами.

Однако исследователи из Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ) выделяют и иные тенденции, определяющие высокую значимость социального предпринимательства в современных условиях, некоторые из которых, очевидно, являются негативными по содержанию[3]:

- наличие ряда устойчивых социальных проблем, невосприимчивых к традиционным способам их решения в рамках социальной политики государства (такие, как безработица, бедность, глобальные климатические изменения и пр.), вызывающие неудовлетворенность общества;
- рост неравенства между отдельными социальными группами и целыми странами, что ведет к дискриминации их доступа к получе-

---

[1] *Prahalad C. K.* The Fortune of the Bottom of the Pyramid. Wharton School Publishing, 2005.

[2] *Борнштейн Д.* Как изменить мир: социальное предпринимательство и сила новых идей. Москва : Альпина Паблишер, 2012.

[3] Социальное предпринимательство в России и в мире: практика исследования. ответственный редакторМосква :С. 18—19.

нию общественных благ и дестабилизирует социально-экономическую и политическую ситуацию;

• глобализация экономики, ведущая к повышению взаимозависимости рынков и предприятий в международном масштабе, что обнаруживает для бизнеса ряд недоиспользованных ресурсов развития в неразвитых сегментах социально-экономической сферы;

• рост потребности населения развитых стран в гетерогенизации (индивидуализации) и диверсификации социальных услуг ввиду расширения и усложнения его потребностей;

• рост конкуренции между некоммерческими организациями и бизнес-структурами в предоставлении социальных услуг как следствие произошедшей коммерциализации данной сферы;

• усиление конкуренции за государственные и благотворительные источники финансирования между самими некоммерческими организациями в силу значительного роста их числа;

• повышение требований организаций, предоставляющих грантовое финансирование, к финансовой и деловой ответственности грантополучателей.

Социальное предпринимательство в силу указанных причин активно развивается во многих странах: Египте, Испании, Индии, Польше, США. Однако наибольшие успехи, по мнению аналитиков, в развитии СП демонстрируют Великобритания, Германия и Нидерланды[1].

На государственном уровне движение социального предпринимательства было впервые поддержано в Италии, где в 1991 г. утвердили организационно-правовую форму социального кооператива (причиной их создания являлась необходимость трудовой интеграции «исключенных» групп населения).

Подобные законы постепенно принимают и другие страны:

• Бельгия, 1996 г. — принято законодательство о компаниях с социальной миссией;

• Португалия, 1998 г. — принят закон о кооперативах общественной солидарности;

• Греция, 1999 г. — принят закон о социальных кооперативах с ограниченной ответственностью;

• Франция, 2001 г. — законодательно определено понятие «кооперативное общество с социальными интересами»;

• Финляндия, 2003 г. — принят закон о рыночно ориентированных кооперативах для трудоустройства безработных и инвалидов.

В последние годы социальное предпринимательство активно развивается и в России: создается инфраструктура поддержки субъектов социального предпринимательства, формируется экспертное сообщество, проводятся тематические форумы и конференции, разрабатывается законодательная база деятельности социальных предпринимателей.

[1] *Жохова В. В.* Социальное предпринимательство: сущность и понятие. С. 86.

В России примеры социального предпринимательства можно обнаружить уже к началу XX в. Так, Дом трудолюбия, основанный отцом Иоанном Кронштадским, помогал каждому нуждающемуся (бездомным, одиноким матерям) получить не только приют и заботу, но и найти работу. Эта идея впоследствии распространилась по все России.

## Контрольные вопросы

1. Какие характерные черты присущи предпринимательской деятельности?
2. Дайте определение социального предпринимательства. Чем обусловлено многообразие подходов к определению данного феномена?
3. В чем принципиальное различие социального предприятия и социального предпринимательства?
4. Охарактеризуйте сферы деятельности социальных предприятий. Приведите примеры деятельности в каждой сфере.
5. Раскройте основополагающие признаки социального предпринимательства, отличающие его от иных видов бизнеса.
6. Каковы мотивационные предпосылки создания социального предприятия?
7. Дайте характеристику основным типам социальных предпринимателей. Приведите примеры.
8. Для чего необходимо моделирование социального предпринимательства и что оно предполагает?
9. Охарактеризуйте известные Вам модели социального предпринимательства и выявите сходства и различия в них.
10. Что гласит теория экономики «Дна пирамиды» К. Прахалада? Каковы возможности ее практического использования?
11. Охарактеризуйте основные тенденции, определяющие высокую значимость социального предпринимательства в современных условиях. Все ли они имеют позитивный характер? Обоснуйте ответ.
12. Приведите примеры законодательной поддержки инициатив социального предпринимательства за рубежом. Каковы правовые позиции социальных предпринимателей в России?

## Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ. Часть первая от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018), с изм. и. доп., вступ. в силу с 01.01.2019, ст. 2, п. 1.

2. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в части закрепления понятий «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие»)» № 313-ФЗ от 03.08.3018.

3. *Борнштейн, Д.* Как изменить мир: социальное предпринимательство и сила новых идей. Москва : Альпина Паблишер, 2012.

4. *Жохова, В. В.* Социальное предпринимательство: сущность и понятие // Известия ДВГУ. Экономика и управление. 2015. № 1.

5. *Кикал, Дж.* Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше / Дж. Кикал, Т. Лайонс. Москва : Альпина Паблишер, 2014.

6. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика исследования / ответственный редактор А. А. Московская. Москва : ИД Высшей школы экономики, 2011.

7. *Ярмоленко, А. В.* Социальное предпринимательство как феномен // Вестник университета. 2013. № 4.

8. *Mair, J.* Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed // Mair J., Robinson J., K. Hockerts (Eds.). Social Entrepreneurship. New York : Palgrave Macmillan, 2006.

9. *Prahalad, C. K.* The Fortune of the Bottom of the Pyramid. Wharton School Publishing, 2005.

10. *Stevenson, H. H.* Some thoughts on business plans / H. H. Stevenson [et al.]. 1999.

11. *Timmons, J.* New venture creations: Entrepreneurship fir the 21st century / J. Timmons, S. Spinelli. New York : McGray-Hill/Irwin. 2007.

# Глава 2
# НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

## 2.1. Основные правовые акты в сфере социального предпринимательства

Феномен социального предпринимательства заключается в том, что оно развивается как разновидность предпринимательской деятельности, но нацеленной на решение социальных проблем, устранение социальных дефицитов, получение позитивных социальных результатов. Этот феномен определяет круг основных законодательных актов, которые в той или иной части регулируют деятельность в сфере социального предпринимательства. К ним следует отнести:

- Гражданский кодекс РФ;
- Налоговый кодекс РФ;
- Федеральный закон от 28.12.2013 № 44-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях».

Так, в частности, Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» в ст. 5 включает в систему социального обслуживания негосударственные (коммерческие и некоммерческие) организации социального обслуживания, в том числе социально ориентированные некоммерческие организации, предоставляющие социальные услуги, а также индивидуальных предпринимателей, осуществляющих социальное обслуживание.

Таким образом законодатель создает базу для социального предпринимательства в сфере, для которой характерен целый комплекс социальных проблем.

ВРоссийской Федерации первой попыткой ввести в законодательство понятия «социальное предпринимательство», «социальное предприятие» считают внесенные в 2010 г. изменения в Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», в соответствии с которыми в законе появился термин «социально ориентированные некоммерческие организации»[1]. В соответствии с п. 2.1 ст. 2 указанного закона социально ориентированными некоммерческими организациями признаются некоммерческие организации, созданные в предусмотренных федеральным законом формах (за исключением государственных корпораций, государственных компаний, общественных объединений, являющихся политическими партиями) и осуществляющие деятельность, направленную на решение социальных проблем, развитие гражданского общества в Российской Федерации, а также виды деятельности, предусмотренные ст. 31.1 закона. Данная статья содержит достаточно обширный перечень видов деятельности, включающий, в частности, такие виды деятельности, как социальная поддержка граждан, профилактика социально опасных форм поведения граждан, деятельность в области образования, просвещения, науки, культуры, искусства, здравоохранения, профилактики и охраны здоровья граждан, благотворительная деятельность и др.

Термин «социальное предпринимательство» в официальных документах впервые появился в 2011 г. в письме Минэкономразвития РФ от 22.12.2011 № ОГ-ДО5—2585[2]. В этом документе социальное предпринимательство определено как «социально ответственная деятельность субъектов среднего, малого и микропредпринимательства, направленная на решение социальных проблем…», а также установлены направления деятельности, входящие в круг обозначенных проблем.

Позднее в 2013 г. в приказе Минэкономразвития от 24.04.2013[3] было закреплено аналогичное определение понятия «социальное предпринимательство».

Распоряжением Правительства РФ от 02.06.2016 № 1083-р утверждена «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030 года». Указанная стратегия признает в качестве субъектов социального предпринимательства лишь пред-

---

[1] Федеральный закон от 05.04.2010 № 40-ФЗ (ред. от 27.05.2014) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций».

[2] Письмо Министерства экономического развития РФ от 22.12.2011 № ОГ-ДО5—2585. URL: https://zakonbase.ru/content/base/261461.

[3] Приказ Министерства экономического развития РФ от 24.04.2013 № 220 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2013 г. предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации». URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=215588.

принимателей, «специализирующихся на производстве продукции и предоставлении услуг в интересах социально уязвимых и малоимущих групп граждан либо создающих рабочие места для таких групп граждан»[1].

В конце 2018 г. Правительство РФ внесло в Государственную думу РФ проект Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие»)[2]. Согласно этому документу:

---

**«Социальное предпринимательство** — деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующих решению социальных проблем граждан, при осуществлении которой выполняются условия, предусмотренные ч. 1 ст. 24.1 настоящего Федерального закона»;

«**Социальные предприятия** — субъекты малого и среднего предпринимательства, на протяжении одного года и более осуществляющие деятельность в сфере социального предпринимательства».

---

В вышеназванной ст. 24.1 сформулированы условия, позволяющие отнести деятельность хозяйствующего субъекта к сфере социального предпринимательства:

а) субъект малого и среднего предпринимательства обеспечивает занятость социально уязвимых категорий граждан при условии, что по итогам предыдущего календарного года среднесписочная численность лиц, относящихся к любой из таких категорий (нескольким или всем категориям), среди работников субъекта малого и среднего предпринимательства составляет не менее 50 %, а доля расходов на оплату их труда — не менее 25 %. Перечень социально уязвимых категорий граждан определяется Правительством РФ;

б) субъект малого и среднего предпринимательства обеспечивает доступ производимых лицами, указанными в подп. «а», товаров (работ, услуг) к рынку сбыта. При этом доля доходов от осуществления такой деятельности по итогам предыдущего календарного года должна составлять не менее 50 % в общем объеме доходов субъекта малого и среднего предпринимательства;

---

[1] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 2.06.2016 № 1083-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030 года». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199462/.

[2] Проект № 620203—7 Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие»). URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=179426#09809530260802672.

в) субъект малого и среднего предпринимательства осуществляет деятельность, направленную на производство товаров (работ, услуг), которые ориентированы на лиц, указанных в подп. «а», предназначены для преодоления, замещения (компенсации) ограничений жизнедеятельности и направлены на создание равных с другими гражданами возможностей участия в жизни общества. При этом доля доходов от осуществления такой деятельности (таких видов деятельности) по итогам предыдущего календарного года должна составлять не менее 50 % в общем объеме доходов субъекта малого и среднего предпринимательства и (или) суммарный размер прибыли, подлежащей направлению на указанную деятельность социального предприятия, должен составлять не менее 60 %;

г) субъект малого и среднего предпринимательства осуществляет деятельность, направленную на достижение общественно полезных целей, способствующих решению социальных проблем граждан и общества в целом. Перечень таких направлений деятельности определяется Правительством РФ. При этом доля доходов от осуществления такой деятельности по итогам предыдущего календарного года должна составлять не менее 50 %.

В документе присутствует понятие «социально уязвимые категории граждан». В пояснительной записке к данному документу в качестве таковых названы инвалиды, многодетные родители, воспитывающие несовершеннолетних детей, пенсионеры, выпускники детских домов и др. Однако перечень социально уязвимых категорий граждан будет периодически утверждаться Правительством РФ.

Законопроект предусматривает также комплекс мер поддержки социальных предприятий: обеспечение доступа к инфраструктуре; содействие в поиске партнеров и развитии межрегионального сотрудничества; организация профессионального обучения и профессионального образования работников социальных предприятий и др.

## 2.2. Организационно-правовые формы социальных предприятий

Социальные предприятия в Российской Федерации не имеют каких-либо специальных организационно-правовых форм. Их деятельность осуществляется в рамках действующего гражданского законодательства. Соответственно, в качестве организационно-правовой формы может выступать индивидуальное предпринимательство без образования юридического лица, а также различные виды юридических лиц.

Согласно п. 1 ст. 50 Гражданского кодекса РФ к юридическим лицам относятся «организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не рас-

пределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)»[1].

Типология правовых форм социальных предприятий представлена на рис. 2.1.

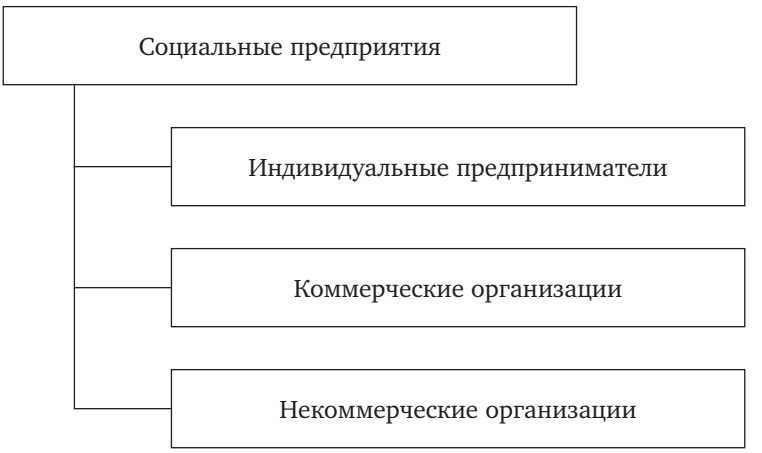


*Рис. 2.1.* **Типология правовых форм социальных предприятий**

Рассмотрим подробно наиболее популярные организационно-правовые формы деятельности социальных предприятий.

### Индивидуальное предпринимательство

Согласно п. 1 ст. 23 Гражданского кодекса РФ «гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя…».

Феномен данной формы ведения бизнеса заключается в двойственной природе правового статуса индивидуального предпринимателя: по отношению к нему одновременно применяются нормы законодательства, действующие и для физических лиц, и для хозяйствующих субъектов предпринимательской деятельности. Например, если в своей хозяйственной деятельности индивидуальный предприниматель использует автотранспорт, зарегистрированный на него, то транспортный налог он уплачивает как физическое лицо. С другой стороны, как субъект предпринимательской деятельности индивидуальный предприниматель обязан вносить налоговые платежи, сборы и взносы во внебюджетные фонды.

Необходимо проанализировать относительные достоинства и недостатки этой организационно-правовой формы с точки зрения ведения деятельности в сфере социального предпринимательства по сравнению с другими возможными вариантами. К *достоинствам* индивидуального предпринимательства следует отнести:

[1] Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая.

• простоту создания и ликвидации бизнеса (не требуется юридический адрес, минимальные расходы на регистрацию и др.);

• возможность начинать предпринимательскую деятельность, не имея уставного капитала;

• упрощенный порядок учета результатов финансово-хозяйственной деятельности и представления отчетности в налоговые органы;

• упрощенный порядок принятия решений (не требуются проведения собраний учредителей и оформления протоколов);

• упрощенный режим использования имущества, который позволяет индивидуальному предпринимателю использовать имущество как для коммерческих целей, так и для собственных нужд.

Относительные *недостатки* индивидуального предпринимательства по сравнению с коммерческими организациями следующие:

• наличие ограничений на определенные виды деятельности для индивидуальных предпринимателей;

• необходимость для индивидуального предпринимателя отвечать по обязательствам всем своим имуществом;

• необходимость постоянного личного участия в управлении бизнесом;

• ограниченность форм привлечения финансовых ресурсов (в частности, индивидуальный предприниматель для реализации социальных проектов может использовать гранты, субсидии, кредиты, но отсутствует возможность привлечения внешних инвестиций).

**Коммерческие организации**

Согласно п. 2 ст. 50 Гражданского кодекса РФ юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Социальные предприниматели, как правило, создают предприятия в сфере малого и среднего бизнеса, причем общепризнано, что наиболее популярной организационно-правовой формой в этом случае является общество с ограниченной ответственностью (ООО).

В соответствии с п. 1 ст. 87 Гражданского кодекса РФ «обществом с ограниченной ответственностью признается хозяйственной общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей».

ООО может быть организовано одним лицом. Учредители ООО заключают между собой письменный договор, который определяет порядок осуществления ими совместной деятельности. В настоящее время минимальная сумма уставного капитала ООО составляет 10 000 руб.,

однако для некоторых направлений бизнеса минимальный размер этого капитала значительно выше.

ООО также имеет ряд относительных достоинств и недостатков по сравнению с индивидуальным предпринимательством.

*Достоинства* ООО как организационно-правовой формы:

- отсутствие необходимости отвечать по обязательствам общества личным имуществом;
- доступность всех разрешенных российским законодательством видов деятельности;
- возможность создания ООО разными лицами, включая юридических и иностранных, а также группой лиц;
- возможность привлечения внешних инвестиций в уставный капитал;
- отсутствие необходимости личного участия учредителей в текущей деятельности ООО.

Недостатки ООО:

- риск выхода в любой момент участника с любой принадлежащей ему долей в уставном капитале;
- более сложный и более затратный по сравнению с индивидуальным предпринимательством процесс регистрации;
- обязательность ведения бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности;
- более высокие штрафы и другие санкции по сравнению с индивидуальным предпринимательством;
- необходимость регистрации изменений в составе участников ООО, в структуре управления, уставном капитале;
- формализованный порядок принятия управленческих решений (организация и проведение собраний участников с обязательным ведением протоколов собраний);
- сложный процесс ликвидации ООО.

Таким образом, подводя итоги сравнения ООО с индивидуальным предпринимательством, следует отметить в качестве основных достоинств ООО меньшую материальную ответственность учредителя при более широких возможностях привлечения финансовых ресурсов, а в качестве недостатков — сложность процесса создания, текущего управления и ликвидации предприятия.

### Некоммерческие организации

Согласно п. 2 ст. 24 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» некоммерческая организация (НКО) «может осуществлять предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана и соответствует указанным целям…». Таким образом НКО может заниматься социальным предпринимательством как частным случаем ведения бизнеса, с одной стороны, и как деятельностью, которая направлена на решение социальных задач общества,

с другой. Тем более что в соответствии с вышеупомянутым Законом «О некоммерческих организациях» НКО могут создаваться для различных целей, в том числе социальных, причем законом специально выделяются *социально ориентированные некоммерческие организации* (ст. 2, п. 2.1), осуществляющие деятельность, направленную на решение социальных проблем и развитие гражданского общества в Российской Федерации.

Согласно п. 3 ст. 50 Гражданского кодекса РФ юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в различных организационно-правовых формах — от потребительских кооперативов и общественных организаций до государственных корпораций и нотариальных палат. Все они в принципе могут заниматься социальным предпринимательством, если соответствующий вид деятельности присутствует в их уставных документах. Однако практика показывает, что реально НКО, которые изначально создаются для реализации социальных проектов, предпочитают следующие организационно-правовые формы, указанные в вышеупомянутой ст. 50 Гражданского кодекса РФ:

- фонды, к которым относятся в том числе общественные и благотворительные фонды;
- автономные некоммерческие организации;
- некоммерческие партнерства как частный вид ассоциаций.

Рассмотрим отдельно каждую из трех перечисленных форм НКО.

### Фонд

Фонд учреждается для реализации определенных социальных, благотворительных, культурных, образовательных либо каких-то других общественно-значимых целей путем объединения имущественных взносов. По сравнению с другими организационно-правовыми формами НКО фонд имеет ряд принципиальных особенностей. Во-первых, фонд не предполагает членство, поэтому его учредители не обязаны принимать участие в деятельности фонда и не имеют формального права участвовать в управлении его делами. Во-вторых, фонд является полноправным собственником своего имущества; его учредители не несут ответственности по долгам фонда. Если фонд ликвидируется, то имущество, которое остается после погашения долгов, распределению между учредителями не подлежит.

Фонд может осуществлять только те виды предпринимательской деятельности, которые соответствуют целям его создания, обозначенным в уставе, при этом фонд может непосредственно участвовать в предпринимательской деятельности, а может создавать для этих целей хозяйственные общества.

Для осуществления контрольно-надзорных функций создается попечительский совет фонда, который контролирует имущественную деятельность фонда, соблюдение фондом законодательства, в частности законность принятия решений другими органами управления фондом.

### Автономная некоммерческая организация (АНО)

АНО, так же, как и фонд, не имеет членства и учреждается физическими и (или) юридическими лицами путем осуществления добровольных имущественных взносов. АНО может создаваться для оказания услуг в сферах здравоохранения, науки, образования, культуры, права и др. В соответствии с действующим законодательством АНО может осуществлять предпринимательскую деятельность, которая соответствует уставным целям организации, однако прибыль, полученная в результате этой деятельности, между учредителями не распределяется. Принципиальным также является тот факт, что учредители АНО не сохраняют своих прав на имущество, которое было ими передано в собственность этой организации в качестве имущественных взносов, и не отвечают по обязательствам созданной ими некоммерческой организации.

АНО в принципе может не иметь в собственности никакого имущества, так как его минимальный размер законом не предусмотрен.

Надзор за деятельностью АНО осуществляют ее учредители в порядке, предусмотренном учредительными документами. Здесь следует отметить, что закон оставляет свободу учредителям в формировании структуры управления организацией, поэтому детализация структуры управления может быть подробно прописана в уставе АНО.

### Некоммерческое партнерство (НП)

НП — это некоммерческая организация, основанная на членстве, учрежденная физическими и (или) юридическими лицами, которая создается для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение социальных, благотворительных, образовательных, научных, культурных и других социально значимых целей. НП вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую уставным целям организации. Этого права лишено только НП, которое приобрело статус саморегулируемой организации.

НП является имущественно обособленной организацией, так как имущество, переданное в качестве вкладов членами, а также приобретенное имущество находятся в собственности организации. Таким образом, если член НП передает в организацию в качестве вклада какое-либо имущество, то он утрачивает право собственности на него.

Члены НП, как и учредители АНО, не отвечают по обязательствам организации, а НП не отвечает по обязательствам своих членов.

Члены НП имеют возможность участвовать в управлении делами организации, получать информацию о деятельности НП, по своему усмотрению выходить из НП.

---

Приведем примеры социальных проектов, которые были реализованы на базе социальных предприятий различных организационно-правовых форм.

1. Индивидуальный предприниматель В. В. Горелов реализует проект «Школа фермеров», основная идея которого заключается в подготовке сельских предпринимателей из числа выпускников детских домов г. Перми. Уча-

стие в этом проекте дает выпускникам детских домов возможность зарабатывать деньги, овладевать целым комплексом профессий, чувствовать себя социально защищенным, нужным и полезным обществу[1].

2. ООО «Новые реабилитационные технологии «Доспехи»» реализовало проект «Доспехи», направленный на создание ортопедической системы, которая позволяет человеку с повреждениями спинного мозга вставать и передвигаться без посторонней помощи. Благодаря «Доспехам» у многих людей появилась возможность не только просто передвигаться, но водить автомобиль, путешествовать, вести полноценный образ жизни. Данный проект явился первым социальным предприятием, поддержанным фондом «Наше будущее»[2].

3. Санкт-Петербургский благотворительный фонд «Надежда» занимается производством реабилитационного оборудования для инвалидов и пожилых людей, что полностью соответствует его уставным целям — созданию условий и организации обеспечения нуждающихся в реабилитационном оборудовании. Фонд выпускает более 100 наименований изделий для обеспечения доступности городской среды, реабилитации после тяжелых заболеваний, а также для обеспечения комфортного проживания инвалидам и пожилым людям[3].

4. Автономная некоммерческая организация «Центр социальной помощи и адаптации для людей с диагнозом ДЦП и другими ограниченными возможностями здоровья «Лыжи мечты» Сергея Белоголовцева» реализует проект «Лыжи мечты», который представляет собой программу эффективной реабилитации и социализации детей с церебральным параличом, аутизмом, синдромом Дауна, нарушениями зрения и другими ограниченными возможностями здоровья с помощью занятий горными лыжами, роллер-спортом и командными играми[4].

5. Некоммерческое партнерство «Женская организация социальной поддержки «Женщина, личность, общество»», учредителями которого являются два физических лица, создали в г. Рыбинске творческую мастерскую «Веселый войлок» по изготовлению дизайнерских игрушек-сувениров и бижутерии из войлока. В мастерской работают многодетные матери, имеющие несовершеннолетних детей и не имеющие возможности работать полный рабочий день. Проект позволяет матерям получать доход за счет надомной работы[5].

## 2.3. Особенности налогообложения социальных предприятий

Как отмечалось выше, социальные предприятия относятся, как правило, к субъектам малого и среднего бизнеса, что принципиально при обсуждении особенностей их налогообложения.

Безусловно, социальные предприятия могут использовать *общую систему налогообложения*. В этом случае юридические лица должны

[1] URL: http://www.shkolafermerov.ru/#&slider1=1.

[2] URL: http://dospehi.com/.

[3] URL: http://nadezda.spb.ru/glavnaya/.

[4] URL: http://dreamski.ru/.

[5] URL: http://vvoilok.ru/.

уплачивать установленные налоговым законодательством федеральные, региональные, а также местные налоги и сборы.

Для индивидуальных предпринимателей предусмотрены налог на доходы физических лиц (НДФЛ), НДС, налог на имущество физических лиц. Налоговой базой НДФЛ для индивидуального предпринимателя в этой системе будут доходы от предпринимательской деятельности, к которым разрешено применять так называемые профессиональные вычеты — экономически обоснованные и документально подтвержденные расходы. Налоговая ставка по НДФЛ в общем случае составляет 13 %.

Кроме того, для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей установлены другие обязательные платежи — страховые взносы, экологические платежи и др.

Однако общая система налогообложения, как правило, не устраивает представителей малого бизнеса, так как сложность учета и большой объем документооборота существенно усложняют деятельность небольшого предприятия, особенно на начальных этапах его развития. Поэтому для рассматриваемой категории хозяйствующих субъектов законодатель предусмотрел несколько специальных налоговых режимов.

### Упрощенная система налогообложения (УСН)

Сразу подчеркнем, что применять УСН могут не все предприниматели: в ст. 346.12 Налогового кодекса РФ приведен перечень налогоплательщиков, для которых переход на УСН невозможен. Кроме того, для перехода на УСН необходимо, чтобы предприятия и индивидуальные предприниматели удовлетворяли следующим условиям:

- максимальная годовая сумма выручки — 150 млн руб.;
- среднесписочная численность сотрудников за налоговый период — не более 100 человек;
- остаточная стоимость основных средств — не более 150 млн руб.

Хозяйствующие субъекты, работающие по упрощенной системе налогообложения, являются плательщиками единого налога. Порядок расчета налога зависит от объекта обложения. Если плательщик принимает к учету только доходы (вариант «УСН Доходы»), единый налог составляет 6 %. Если же в качестве объекта налогообложения используются доходы, уменьшенные на величину расходов (вариант «УСН Доходы минус расходы»), то налог начисляется по ставке 15 %.

Доходами признаются поступления от реализации товаров (работ, услуг), а также внереализационные доходы. Перечень видов расходов, на которые налогоплательщик, использующий УСН, может уменьшить свои доходы, приведен в ст. 346.16 Налогового кодекса РФ.

Для развития определенных видов деятельности региональным властям дано право снижать налоговую ставку при варианте «УСН Доходы минус расходы» с 15 до 5 %. Отметим также, что целевые поступления,

которые получают и используют по назначению НКО, единым налогом не облагаются (ч. 2 ст. 251 Налогового кодекса РФ).

Таким образом можно сформулировать как достоинства, так и недостатки УСН.

Достоинства:

- упрощенное ведение учета, упрощение документации, предоставляемой в налоговые органы (необходимо только раз в год представить налоговую декларацию);
- оптимизация налогового бремени — три основных налога заменяются одним;
- понижение тарифа страховых взносов;
- возможность выбора объекта налогообложения из двух вариантов.

Недостатки:

- наличие ограничений по видам деятельности при использовании данного налогового режима;
- невозможность открывать филиалы и представительства, что сдерживает расширений бизнеса;
- ограничения на включение в расчет всех возможных расходов при использовании варианта «УСН доходы минус расходы»;
- законодательно установленный минимальный размер единого налога, который необходимо уплачивать даже в случае убытков, при варианте «УСН доходы минус расходы».

**Единый налог на вмененный доход (ЕНВД)**

Особенность этого налогового режима заключается в том, что на определенные виды деятельности государство само определяет примерный объем дохода, с которого и будет рассчитываться единый налог. При этом так называемая вмененка заменяет НДС, налог на прибыль, налог на имущество организаций, а для индивидуальных предпринимателей — НДФЛ от коммерческой деятельности.

Требования к плательщикам ЕНВД определены в ст.ст. 346.26 и 346.28 Налогового кодекса РФ. Кратко эти требования можно сформулировать следующим образом:

- разрешено примененять данную систему налогообложения в том муниципальном образовании, где организация осуществляет свою деятельность;
- организация осуществляет тот вид деятельности, который предусматривает возможность применения ЕНВД;
- среднесписочная численность сотрудников не должна превышать 100 человек;
- доля участия в уставном капитале других организаций не должна превышать 25 %.

Величина уплачиваемого в месяц ЕНВД определяется по формуле:

$$\text{ЕНВД} = \text{БД} \times \text{ФП} \times К_1 \times К_2 \times \text{СН}, \qquad (2.1)$$

где БД — базовая доходность в месяц, руб. (определяется в зависимости от вида деятельности по таблице, приведенной в ст. 346.29 Налогового кодекса РФ);

$К_1$ — коэффициент-дефлятор, устанавливаемый ежегодно Правительством РФ (в 2019 г. $К_1$ = 1,915);

$К_2$ — корректирующий коэффициент, устанавливаемый региональными законами (должен находиться в пределах от 0,005 до 1);

СН — ставка единого налога (ст. 346.31 Налогового кодекса РФ установлена в размере 15 % величины вмененного дохода).

Заметим, что Налоговый кодекс РФ предусматривает возможность изменения нормативно-правовыми актами муниципальных образований указанной налоговой ставки в пределах от 7,5 до 15 %.

ЕНВД уплачивается по итогам каждого квартала.

Так же, как и при рассмотрении УСН, систематизируем преимущества и недостатки ЕНВД как самостоятельного налогового режима.

Преимущества:

- как и в случае УСН, возможность замены трех основных налогов одним, что, с одной стороны, уменьшает налоговое бремя, а с другой — упрощает ведение бухгалтерского и налогового учета;
- простота подготовки отчетности в налоговые органы, которая сводится к декларации по ЕНВД.

Недостатки:

- обязательность уплаты налога независимо от наличия или отсутствия доходов;
- случаи несоответствия результатов ведения бизнеса базовой доходности, не являющиеся экономически обоснованными.

### Патентная система налогообложения (ПСН)

ПСН — это единственный налоговый режим, предназначенный исключительно для индивидуальных предпринимателей. Купив патент на определенный вид деятельности, предприниматель тем самым освобождает себя от уплаты основных налогов — НДФЛ, налога на имущество и НДС (за исключением таможенного). Виды деятельности, на которые предприниматель может получить патент, перечислены в ст. 346.43 Налогового кодекса РФ. Предприниматель может получить патент только в том случае, если среднесписочная численность сотрудников по всем видам деятельности не превышает 15 человек в год. Патент выдается на срок от одного до 12 месяцев в пределах одного календарного года.

Стоимость патента рассчитывается по следующей формуле:

$$ПСН = НБ \times СН \times Ср : 12, \quad (2.2)$$

где НБ — налоговая база (определяется как денежное выражение потенциально возможного к получению индивидуальным предпринимателем годового дохода по данному виду деятельности, устанавливаемого на календарный год законом субъекта Российской Федерации);

СН — ставка налога (ст. 346.50 Налогового кодекса РФ устанавливается на уровне 6 %);

Ср — срок действия патента (в месяцах).

Заметим, что согласно той же статье Налогового кодекса РФ для индивидуальных предпринимателей, впервые зарегистрированных для ведения определенных видов предпринимательской деятельности, законами субъектов Российской Федерации может быть установлена нулевая ставка налога.

Резюмируя, перечислим достоинства и недостатки патентной системы налогообложения. К достоинствам ПСН следует отнести:

- как правило, сравнительно невысокую стоимость патента;
- возможность самостоятельно выбирать срок, на который приобретается патент, — от 1 до 12 месяцев;
- возможность приобретения одновременно нескольких патентов — либо в разных регионах, либо на разные виды деятельности;
- отсутствие налоговой отчетности в виде декларации.

Недостатки ПСН:

- возможность использования этого налогового режима только индивидуальными предпринимателями;
- ограниченность перечня видов деятельности, на которые можно получить патент;
- жесткость ограничений среди специальных налоговых режимов на среднесписочную численность сотрудников;
- оплата патента в период его действия, без учета окончания налогового периода, т. е. имеет место своеобразная предоплата.

## Контрольные вопросы

1. По каким признакам хозяйствующий субъект можно отнести к социальному предприятию?
2. Перечислите основные используемые на практике организационно-правовые формы социальных предприятий.
3. Сформулируйте основные преимущества и недостатки индивидуального предпринимательства как правовой формы организации социального бизнеса.
4. В чем состоит принципиальное отличие коммерческих и некоммерческих организаций?
5. Назовите основные организационно-правовые формы некоммерческих организаций, реализующих социальные проекты.
6. Чем неудобна для социальных предпринимателей общая система налогообложения?
7. Какие специальные налоговые режимы могут использовать социальные предприятия?
8. В чем заключается упрощенная система налогообложения? Охарактеризуйте ее преимущества и недостатки.
9. Объясните суть единого налога на вмененный доход. В чем состоят преимущества и недостатки этого специального налогового режима?
10. Дайте характеристику патентной системе налогообложения.

## Список литературы

1. *Власова, М. С.* Налоги и налогообложение : учебное пособие / М. С. Власова, О. В. Суханов. Москва : Кнорус, 2016.

2. *Плетень, А. С.* Социальное предпринимательство в современной России: законодательное регулирование и основные направления государственной поддержки // Актуальные проблемы российского права. 2016. № 10. С. 94—101.

3. Управление проектами в области социального предпринимательства : учебное пособие /под общей редакцией Ю. Е. Благова. Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербург. университета, 2017.

# Глава 3
# ПОИСК БИЗНЕС-ИДЕЙ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

## 3.1. Поиск бизнес-идей и анализ бизнес-возможностей

Первый этап любой предпринимательской деятельности, в том числе и в социальном бизнесе, — это формирование идеи будущего бизнеса. В нашем случае эта идея возникает на пересечении личных устремлений предпринимателя, наличии определенной социальной потребности и возможности заинтересованных сторон в обеспечении ресурсами процесса удовлетворения данной потребности.

Согласно словарю В. Даля идею можно трактовать как намерение, замысел[1]. Тогда *бизнес-идея* — это замысел, который может быть использован как прообраз бизнеса, на основе которого может быть создано новое предприятие либо сформировано новое направление деятельности в рамках действующей компании.

Источниками бизнес-идей для предпринимателя могут являться:

- личный бытовой либо производственный опыт;
- любой вид деятельности, которым человек занимается в свободное время;
- личные контакты предпринимателя с партнерами по бизнесу, потенциальными потребителями, исследователями, экспертами, успешными бизнесменами;
- специальный поиск идей в отраслевых изданиях, научных журналах, материалах симпозиумов, открытых отчетах компаний;
- знания, полученные в результате посещений выставок, конференций, производственных предприятий и учебных заведений;
- интуиция или случайная находка идеи в рамках решения какой-то другой задачи;
- изучение размещенных в интернете специализированных банков и каталогов бизнес-идей социального предпринимательства.

---

[1] *Даль В. И.* Толковый словарь живого великорусского языка. Т 2. Москва : Русский язык, 1981. С. 8.

Существует целый ряд интернет-ресурсов, на которых собраны уже реализованные или предлагаемые к реализации бизнес-идеи для социального предпринимательства. Перечислим некоторые из этих ресурсов.

1. Банк социальных идей (http://www.social-idea.ru/about) — здесь аккумулируются полезные идеи будущего социального бизнеса, которые могут быть полезны как будущим социальным предпринимателям, так и потенциальным инвесторам.

2. На портале «Социальное предпринимательство России» (http://coindex.ru/page/about) представлен каталог социальных предпринимателей России. В каталоге собрана информация об уже реально работающих социальных предприятиях в нашей стране, товарах и услугах, которые эти предприятия выпускают и оказывают.

3. Некоммерческое партнерство «Агентство городского развития» (http://www.agr-city.ru/ru/social_biz/katalog_socbiz), учрежденное в 1999 г. в г. Череповце в целях поддержки малого и среднего бизнеса, создало собственный банк социальных бизнес-идей. В банке собрано около 30 идей из различных сфер деятельности, которые могут стать базой для будущего социального предприятия.

4. На англоязычном ресурсе «Лучшее малое предприятие» (https://bestsmallventure.com/) опубликовано 15 лучших идей для организации социального бизнеса в 2017 г. Русскоязычная версия этой подборки идей приведена на интернет-ресурсе «Новый бизнес. Социальное предпринимательство» (http://www.nb-forum.ru/business/advices/15-ydei-sp.html).

5. Интернет-ресурс «Бизнес-ПРОСТ» (https://biznes-prost.ru/category/biznes-idei/socialnye-proekty) также содержит страницу как новых, так уже и апробированных идей социальных проектов.

Однако необходимо учитывать тот факт, что далеко не каждая бизнес-идея может быть в реальных условиях воплощена в жизнь. Другими словами, бизнес-идея может не иметь возможности для практической реализации. Таким образом мы подошли к понятию «бизнес-возможность».

**Бизнес-возможность** — это совокупность благоприятных рыночных условий и обстоятельств, способствующих реализации данной бизнес-идеи.

Можно выделить целый ряд факторов, обеспечивающих возможность реализации бизнес-идеи[1].

1. Предлагаемая бизнес-идея создает социальную ценность и формирует существенный социальный эффект.

2. Реализация данной бизнес-идеи возможна в рамках некоторого временно́го интервала, в течение которого соответствующая социальная потребность будет актуальна и востребована. Другими словами,

[1] *Зверева Н.* Создание успешного социального предприятия. М. : Альпина Паблишер, 2015. С. 20—21.

«временно́е окно» для анализируемой социальной идеи должно быть открыто настолько долго, чтобы предприниматель смог им воспользоваться.

3. Бизнес-идея должна обеспечивать создание продукции или услуги, обладающих конкурентными преимуществами; только в этом случае социальное предприятие, реализующее эту идею, сможет обеспечить себе долю соответствующего конкурентного рынка.

4. Реализация бизнес-идеи должна обеспечить прибыль предприятию; безубыточное функционирование является обязательным условием деятельности социального предприятия.

5. Необходимо соответствие между бизнес-возможностью и набором навыков и компетенций, которым обладает социальный предприниматель, ее реализующий.

6. Важнейшим фактором, обеспечивающим возможность реализации бизнес-идеи, является наличие доступа к необходимому объему финансовых ресурсов.

Дж. Кикал и Т. Лайонс[1] предложили методику оценки бизнес-возможности социальной идеи. Методика предполагает оценку каждой бизнес-возможности по четырем группам критериев; эти группы критериев авторы назвали потенциалами. Таким образом оценка проводится по потенциалу социальной ценности, рыночному потенциалу, потенциалу конкурентного преимущества, потенциалу устойчивости. Каждая группа включает пять критериев, причем оценка по каждому критерию осуществляется в рамках бинарной шкалы «слабая возможность — сильная возможность». Методика позволяет оценить бизнес-возможность в рамках одной группы критериев, а также комплексно с учетом всех четырех потенциалов.

Чтобы бизнес-идея превратилась в социальную возможность, создающую предпосылки для ее практической реализации, она должна обладать необходимым *потенциалом социальной ценности*. Оценку этого потенциала предлагается проводить по следующим критериям:

- наличие социальной потребности;
- соответствие миссии предприятия;
- степень удовлетворения выявленной социальной потребности;
- социальная эффективность инвестиций;
- отношение местного сообщества к данной идее.

*Рыночный потенциал* призван оценить данную бизнес-идею с рыночных позиций, т. е. будущие рыночные возможности продукта или услуги. Для этого сформирована иная группа критериев:

- наличие неудовлетворенного спроса;
- «окно возможностей», т. е. степень соответствия времени реализации идеи потребностям рынка;
- уровень заинтересованности инвесторов;

---

[1] *Кикал Дж., Лайонс Т.* Социальное предпринимательство: миссия сделать мир лучше.:С. 66—80.

- объем потенциального рынка;
- достижимая доля рынка.

Несмотря на проведение оценки рыночного потенциала бизнес-идеи, анализ *потенциала конкурентного преимущества* представляется необходимым, так как позволяет оценить возможности данного проекта в условиях конкурентного рынка. Здесь авторы методики предлагают оперировать следующими критериями:

- уровнем входных рыночных барьеров;
- возможными перспективными партнерствами или альянсами;
- степенью контроля над расходами социального предприятия;
- привлекательностью миссии предприятия;
- качеством управленческой команды проекта.

Бизнес-идею нельзя считать перспективной, если она в дальнейшем не обеспечивает финансовую устойчивость социального предприятия, которое реализовала данную идею. Поэтому в методику включена группа критериев, оценивающих *потенциал устойчивости*. В эту группу входят следующие критерии:

- обеспеченность ресурсами;
- уровень компетенции социального предпринимателя и персонала;
- достаточность инвестиций;
- способность проекта стабильно генерировать прибыль;
- убедительность миссии предприятия.

После оценки каждого критерия внутри группы можно оценить уровень соответствующего потенциала: в зависимости от количества оценок «сильная возможность» уровень потенциала может быть либо сильный, либо средний, либо слабый. После этого может быть получена интегральная оценка анализируемой бизнес-идеи. Если интегральная оценка идеи высока, то с большой вероятностью можно утверждать, что существует реальная возможность реализации этой идеи.

Эту возможность реализует социальное предприятие, если оно обладает высоким уровнем инновационности как в области продукта, так и в области технологий и организации бизнеса. Выражаясь образно, можно утверждать, что инновации выступают в роли соединительной ткани между бизнес-идеями и бизнес-возможностями. Поэтому далее мы поговорим о социальных инновациях.

## 3.2. Социальные инновации

Социальные инновации являются эффективным инструментом развития социального предпринимательства, поэтому необходимым представляется серьезное рассмотрение этого феномена.

Термин «инновация» берет свое начало от латинского слова *novatio*, которое переводится как «обновление» или «изменение». Приставка *in-* в переводе с латинского означает «в направлении». Таким образом,

термин «инновация» можно перевести как «в направлении изменений».

Впервые этот термин в экономический научный лексикон ввел австрийский ученый Йозеф Шумпетер в 2012 г. В свой книге «Теория экономического развития»[1] он определил инновации как изменения с целью внедрения и использования новых товаров, новых способов и методов производства, новых источников сырья, новых форм организации производства.

Согласно Й. Шумпетеру, можно выделить пять основных изменений, обусловленных инновациями:

- разработка и внедрение новых видов товаров и услуг;
- использование в производстве новых видов сырья, материалов, комлектующих;
- внедрение в производство новых технологических процессов;
- открытие либо формирование новых рынков сбыта товаров и услуг;
- реализация новых прогрессивных форм организации производства.

В настоящее время предложены десятки различных определений понятия «инновация». Не останавливаясь на цитировании этих определений и их критическом анализе, отошлем интересующихся читателей к работам[2], в которых содержатся обзоры известных определений и их систематизация.

В Российской Федерации определение термина «инновация» установлено законодательно Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике»[3]. Согласно этому закону, «инновации — введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях».

Социальные инновации можно рассматривать как отдельный сегмент в общем комплексе инноваций. Считается, что термин «социальные инновации» в его нынешнем значении ввел в обращение Мухаммед Юнус, создатель концепции и механизмов микрофинансирования, лауреат нобелевской премии мира за спасение от нищеты миллионов людей.

---

[1] *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. 401 с.

[2] *Горшкова Н. В.*, *Иванов В. Ю.* Исследование дефиниций «инновация» и «инновационная деятельность»: теоретический подход // Фундаментальные исследования. 2016. № 10—2. С. 380—385; *Веселков А. В.*, *Кашник О. И.* Социальные инновации: научные идеи и подходы в практике европейского сообщества и современной России // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2013. Т. 6. № 1. С. 251—258.

[3] Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 № 127-ФЗ (с изменениями от 23.05.2016).

В последние годы социальным инновациям стали уделять чрезвычайно много внимания правительства США и стран Европейского союза. Считается, социальные инновации позитивно влияют на уровень занятости населения, его социальную защищенность, способствует ликвидации гендерного неравенства.

Существует достаточно много дефиниций понятия «социальные инновации», мы приведем только два из них, которые, по нашему мнению, в наибольшей степени отражают содержание данного термина. Первое определение принадлежит Еве Бунд и ее коллегам[1]: «Социальные инновации представляют собой новые решения, отвечающие социальным потребностям и одновременно создающие новые или улучшенные системы взаимодействия, способствуют эффективному использованию ресурсов и расширению социальных возможностей».

Авторами второго определения являются Дж. Мулган и его коллеги[2]: «Социальные инновации — это инновационная деятельность и услуги, которые предназначены для удовлетворения социальных потребностей и которые преимущественно разрабатываются и распространяются через социальные организации».

Анализ только этих двух определений позволяет выявить несколько особенностей социальных инноваций:

- социальные инновации должны обязательно обладать новизной;
- обязательным условием появления социальной инновации является наличие социальной потребности, ее актуальность в текущем периоде;
- реализация социальных инноваций, как правило, осуществляется через социальный сектор экономики;
- социальные инновации должны приводить к росту эффективности, в первую очередь социальной.

Субъектами распространения создания, внедрения и тиражирования социальных инноваций чаще всего выступают социальные предприятия; граждане, вовлеченные в волонтерское движение; органы государственного и муниципального управления, формирующие программы социального развития и обеспечивающие их выполнение.

Для лучшего понимания объекта анализа всегда рекомендуют провести его классификацию по различным признакам. В литературе можно встретить различные классификации социальных инноваций[3].

В зависимости от *масштаба использования* различают:

- единичные социальные инновации, которые реализуются разово либо на каком-то одном объекте;

---

[1] *Краснопольская И.*, *Мерсиянова И.* Гражданское общество как среда производства и распространения социальных инноваций // Форсайт. 2014. Т. 8. № 4. С. 40—53.

[2] *Попов Е. В.*, *Омонов Ж. К.* Сущность и типология социальных инноваций // Инновации. 2016. № 1. С. 53—58.

[3] Социальные инновации. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/; *Попов Е. В.*, *Омонов Ж. К.* Сущность и типология социальных инноваций. С. 53—58.

• диффузные социальные инновации, которые тиражируются на большое число объектов.

В зависимости от *уровня использования* можно выделить следующие виды социальных инноваций:

• используемые на микроуровне (в пределах организации);
• используемые на муниципальном уровне;
• используемые на региональном уровне;
• используемые в национальных масштабах;
• используемые в межстрановом пространстве.

В зависимости от *сферы использования* выделяют:

• инновации, направленные на повышение качества жизни людей (образование, здравоохранение, социальную защиту и др.);
• инновации, используемые для решения экологических задач;
• инновации, способствующие повышению эффективности производства социальных благ;
• инновации, направленные на снижение уровня социального и гендерного неравенства.

В зависимости от *степени новизны* различают следующие социальные инновации:

• модификационные (незначительно улучшающие услуги, процессы, социальные институты);
• радикальные (существенно изменяющие услуги, процессы и социальные институты);
• системные (формирующие новые системы либо принципиально изменяющие существующие).

Можно разделить социальные инновации на пять относительно самостоятельных групп.

1. *Сервисные инновации.* Предполагают создание принципиально новых или усовершенствование существующих социальных услуг для удовлетворения актуальных социальных потребностей. В результате внедрения инноваций этой группы и производителей социальных услуг формируются профессиональные компетенции более высокого уровня по сравнению с существующими. Реализация сервисных инноваций предполагает таргетированный подход, т. е. инновации обычно ориентированы на какую-то конкретную группу потребителей, определенный географический сегмент и т. д.

2. *Инновации в сфере социальных технологий.* Инновационные социальные технологии — это методы и инструменты, направленные на создание и реализацию нововведений в общественной сфере.

3. *Использование инновационных источников трудовых либо других производственных ресурсов.* Чаще всего в социальной сфере это связано с созданием рабочих мест для лиц, нуждающихся в специальной социальной защите, — безработных, людей с ограниченными возможностями, граждан, попавших в сложную жизненную ситуацию.

4. *Инновационные формы управления.* Как правило, связаны с изменением механизмов принятия решений. Предполагается, что в эти ме-

ханизмы будут вовлечены новые заинтересованные стороны, интересы которых ранее не учитывались.

5. *Внедрение новых способов вовлечения потребителей социальных услуг*. Данная группа инноваций связана с поиском новых форм участия потребителей в реализации социальных проектов и в их финансировании.

---

Приведем примеры социальных инноваций, относящихся к различным группам.

**Сервисные инновации**

Открытый университет в Великобритании[1] — виртуальный университет открытого образования, который предоставляет образовательные услуги лицам, желающим проходить обучение в устраивающем их географически месте в удобное время. За период существования учебного заведения с 1969 г. образование в нем получили более 3 млн человек.

**Инновации в сфере социальных технологий**

Служба одного окна — инновационная технология предоставления услуг для граждан и бизнес-структур. Главной целью внедрения данной социальной технологии является сокращение затрат времени на оформление различных документов. Основная идея одного окна заключается в том, что оказание любых государственных услуг концентрируется территориально в одном месте, начиная с подачи заявления с просьбой оказать услугу и заканчивая выдачей официального документа о принятии решения.

**Использование инновационных источников трудовых либо других производственных ресурсов**

Мастерская «Веселый войлок» (г. Рыбинск) предоставляет многодетным матерям надомную интересную и творческую работу по изготовлению сувениров, украшений и игрушек из войлока. Ежегодно десятки матерей получают здесь практические навыки валяния, а также возможность получить доход, работая дома[2].

**Инновационные формы управления**

Партисипаторное бюджетирование[3]. Представляет собой процесс принятия решений, при котором граждане муниципалитета принимают участие в обсуждении и переговорах с руководством муниципалитета о различных возможных вариантах использования местных бюджетных ресурсов. Другими словами, граждане коллективно решают, в какие проекты совершенствования муниципальной инфраструктуры следует вложить деньги (например, ремонт автодорог, закупка общественного транспорта, ремонт поликлиник, строительство новых учебных заведений и др.).

**Внедрение новых способов вовлечения потребителей социальных услуг**

Краудфандинг — финансирование проекта за счет перечисления взносов людьми, которых этот проект заинтересовал. Например, в 2012 г. при помощи

---

[1] URL: https://www.ou-link.ru/ou.html.

[2] *Зверева Н.* Создание успешного социального предприятия. С. 147.

[3] *Блинова Е. А.* Партисипаторное бюджетирование и управляемость государства в Бразилии // Человек. Сообщество. Управление. 2016. Т. 17. № 4. С. 31—44.

краудфандинга рок-группа «Би-2» собрала средства на запись своего альбома *Spirit*. Аналогично собрала средства в размере 11 млн руб. на запись нового альбома группа «Алиса».

Таким образом можно констатировать, что социальные инновации, с одной стороны, формируют новые социальные бизнес-идеи, а с другой стороны, во многих случаях обеспечивают возможности для реализации этих идей.

## 3.3. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве

В современной теории управления чрезвычайно популярным является понятие «бизнес-модель». Это понятие, с одной стороны, помогает установить, каким образом, с помощью каких способов организация создает ценность для своих клиентов и других стейкхолдеров, а с другой стороны, объясняет процедуру получения организацией прибыли от своей деятельности.

Использование инструментария бизнес-моделей для социального предпринимательства представляется закономерным, так как, во-первых, субъекты социального предпринимательства также создают ценность (социальную и экономическую), а во-вторых, каждое социальное предприятие является элементом системы, включающей широкий спектр хозяйствующих субъектов — организаций, ориентированных на получение прибыли, некоммерческих организаций, органов государственного и муниципального управления, различных фондов.

Можно утверждать, что в настоящее время отсутствует общепринятое определение термина «бизнес-модель». Многочисленные исследователи предложили достаточно много определений этого понятия. Здесь мы ограничимся тремя известными определениями[1].

Согласно А. Остервальдеру, бизнес-модель — это «абстрактная концептульная модель, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли)».

Г. Чесборо определяет бизнес-модель как «способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли».

К. Прахалад и В. Рамасвами, придерживающиеся ресурсного подхода в менеджменте, считают, что бизнес-модель — это «логика соединения ресурсов и способностей для того, чтобы последовательно достигать принципиальных целей и осуществлять бизнес-деятельность. Также это такая конфигурация ресурсов и способностей, которая позволит фирме создавать уникальную ценность».

[1] Цит. по: *Меркушова Н. И.*, *Павлюк А. К.* Использование конструкта «бизнес-модель» в современном предпринимательстве // Вопросы экономики и управления. 2015. № 2. С. 100—104.

Анализ приведенных здесь определений позволяет выделить ряд основных элементов бизнес-модели:

- способ создания ценности;
- механизм генерации прибыли;
- метод ведения бизнеса;
- инструмент распределения ресурсов.

Другими словами, бизнес-модель должна ответить на основные вопросы: кто является потребителями для данной организации? какие продукты или услуги предоставляются потребителям? каким образом организация получает прибыль? какие компетенции отличают организацию от конкурентов? какие ключевые ресурсы необходимы для деятельности организации?

Использование бизнес-моделей в социальном предпринимательстве получает в последние годы все бóльшее распространение, так как позволяет понять процесс формирования ценности, который в этом секторе экономики является наиболее сложным и противоречивым[1]. Если в коммерческих организациях ценность рассматривается как экономическая категория, обеспечивающая получение прибыли хозяйствующим субъектом, то в социальном предпринимательстве создаваемая ценность в первую очередь ориентирована на удовлетворение какой-то социальной потребности, а финансовая устойчивость социального предприятия выступает как необходимое условие для реализации его социальных целей.

Для формализации бизнес-модели А. Остервальдер и И. Пинье[2] предложили специальный шаблон, который включает девять стандартных блоков:

1) ценностное предложение;
2) потребительские сегменты;
3) каналы сбыта;
4) взаимоотношения с клиентами;
5) потоки поступления дохода;
6) ключевые ресурсы;
7) ключевые виды деятельности;
8) ключевые партнеры;
9) структура издержек.

В рамках бизнес-модели можно выделить *стратегическую* и *операционную* модели в соответствии с рис. 3.1.

Охарактеризуем кратко каждый из входящих в бизнес-модель блоков.

*Ценностное предложение* является главным элементом бизнес-модели. Оно разрабатывается на основе сформированной бизнес-идеи после

---

[1] *Арай Ю. Н.*, *Бурмистрова Т. А.* Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 4. С. 55—78.

[2] *Остервальдер А.*, *Пинье И.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 288 с.

осознания существующей социальной потребности. Другими словами, ценностное предложение представляет собой предлагаемое предпринимателем решение социальной проблемы потребителя. Ценностное предложение должно отражать те преимущества, которые получит потребитель, если воспользуется продуктом или услугой предприятия. Таким образом ценностное предложение должно фокусироваться на потребителе и отражать конкурентные преимущества данного хозяйствующего субъекта.

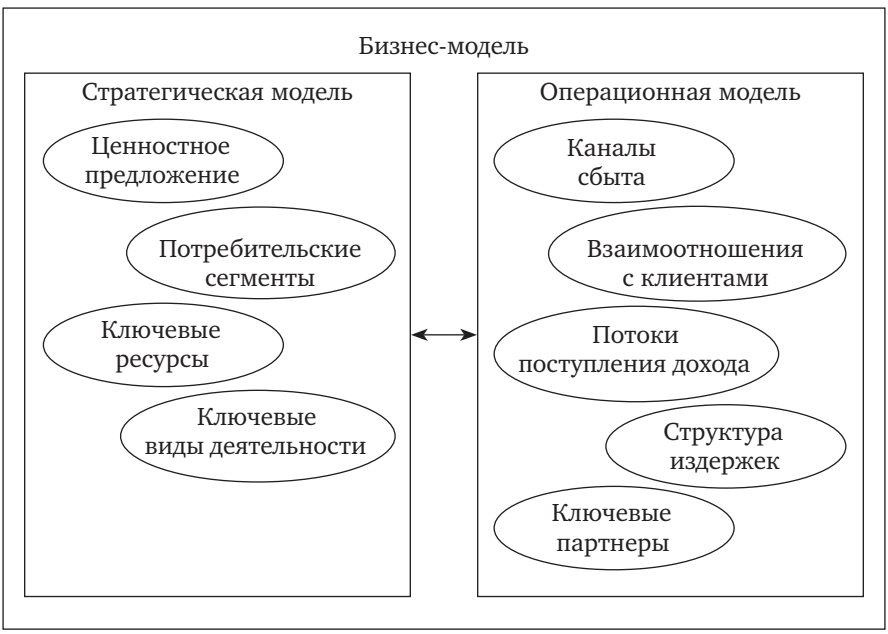


*Рис. 3.1.* **Структура бизнес-модели**

*Потребительские сегменты* — это те группы потребителей, для которых планирует работать социальное предприятие, т. е. создание ценности должно обязательно фокусироваться на конкретных рыночных сегментах. Для выявления потребительских сегментов используется специализированный маркетинговый инструментарий, на основе которого потенциальные потребители разбиваются на группы по различным критериям (специфика потребностей, половозрастные характеристики, особенности поведения и др.). Правильный выбор потребительских сегментов — залог успешной реализации ценностного предложения.

*Каналы сбыта* определяют формы и инструменты взаимодействия социального предприятия с потребителями; основная цель этого взаимодействия — довести до потребительских сегментов свое ценностное предложение. В рамках бизнес-модели должны быть установлены наиболее эффективные каналы сбыта и установлены механизмы взаимодействия различных каналов между собой.

*Взаимоотношения с клиентами* — это блок бизнес-модели, который определяет принципы выхода предприятия на рынок и установления отношений с потенциальными потребителями. В рамках данного блока должно быть определено, в какой информации о потенциальных потребителях нуждается предприятие, чтобы либо приобрести клиентов, либо удержать уже имеющихся клиентов, либо увеличить объемы продаж на определенном сегменте рынка.

*Потоки поступления дохода* — это величина денежных средств, которые предприятие получает от каждого потребительского сегмента. Хотя социальные предприниматели в первую очередь ориентированы на создание социальной ценности, а не на получение экономического результата, денежные потоки необходимы для обеспечения финансовой устойчивости предприятия, а также для расширения его деятельности. При анализе потоков поступления дохода необходимо учитывать два обстоятельства: во-первых, сами потребители социальных благ зачастую являются неплатежеспособными, поэтому в качестве плательщика в этом случае выступает какая-то заинтересованная третья сторона; во-вторых, потоки дохода социального предприятия могут формироваться за счет источников, которые не являются рыночными (пожертвования, гранты, средства, полученные путем краудфандинга, и др.).

*Ключевые ресурсы* включают наиболее важные активы (материальные и нематериальные), которыми должно располагать социальное предприятие, чтобы реализовать свою бизнес-модель. В состав ключевых ресурсов включаются и ключевые компетенции предприятия, которые позволяют обеспечить конкурентные преимущества предприятия. Следует, однако, заметить что многие социальные предприниматели не стремятся сохранить свое конкурентное преимущество, а скорее, наоборот, способствуют тиражированию компетенций, знаний и опыта с целью решения конкретной социальной проблемы и ликвидации социального дефицита.

*Ключевые виды деятельности* предприятия — это те основные элементы его деятельности, без которых невозможна реализация бизнес-модели и в принципе невозможна успешная и эффективная работа предприятия. А. Остервальдер и И. Пинье в упоминавшейся выше книге выделяют следующие ключевые виды деятельности:

- производство — деятельность по разработке, созданию и выводу на рынок продукта; этот вид деятельность является основной для производственных компаний;
- разрешение проблем — данный вид деятельности характерен, в первую очередь, для предприятий, оказывающих услуги, и заключается в нахождении наилучшего способа решения проблем конкретных клиентов;
- платформы/сети — доминирующими являются виды деятельности, связанные с платформами либо с сетями; в качестве платформы могут выступать специализированное программное обеспечение, компьютерные сети, коммерческие платформы и др.

*Ключевые партнеры* — это окружающая предприятие сеть поставщиков и партнеров, которые дополняют, расширяют и усиливают собственные возможности, ресурсы и компетенции предприятия. К ключевым партнерам относят, в частности, организации, которые выполняют виды деятельности, передаваемые анализируемым предприятием на аутсорсинг.

*Структура издержек* включает все расходы, предусмотренные бизнес-моделью предприятия. По структуре издержек выделяют два ведущих типа бизнес-моделей: модели, в которых доминирующее внимание уделяется создаваемой ценности; модели, в которых доминирующей является задача минимизации издержек.

Ю. Н. Арай на основе анализа 77 бизнес-планов организаций/проектов, относящихся к социальному предпринимательству, выделила пять базовых типов бизнес-моделей, применяемых в социальном предпринимательстве[1].

1. **Бизнес-модель «Платформа».** Данный тип бизнес-модели предполагает, что социальный предприниматель выполняет функции посредника между благополучателем и потребителем и обеспечивает доступ благополучателя к рынку. Такой тип модели может быть реализован социальными предприятиями, оказывающими информационные или посреднические услуги. Социальный предприниматель в этом случае создает специальную площадку для осуществления торговой деятельности или обмена информацией. Площадка может быть организована в реальном формате (ярмарка, выставка, презентация и др.) либо как интернет-ресурс. Доход социального предпринимателя формируется за счет оплаты благополучателем оказанных ему услуг.

Примерами реализации этого типа бизнес-модели могут служить онлайн-ресурсы по продаже произведений искусства (живописи, графики скульптуры, ювелирного и декоративного искусства) в частности, интернет-ресурс «Арт-галерея современного искусства» — *ArtNow.ru*. Галерея предоставляет возможность художникам, другим представителям творческих профессий и коллекционерам размещать информацию о реализуемых произведениях искусства; плата за размещение информации и пользование сервисами сайта не взимается. Однако администрация интернет-ресурса взимает плату за сделки по продаже произведений искусства, заключенные при содействии данной интернет-площадки.

2. **Бизнес-модель «Доступ к рынку».** Этот тип модели имеет общее с предыдущим, так как социальный предприниматель также выступает в роли посредника. Однако бизнес-модель предполагает, что социальный предприниматель не просто оказывает информационные услуги, а приобретает продукцию у благополучателя. В дальнейшем купленная продукция может использоваться двояко: либо для обыч-

[1] *Арай Ю. Н.* Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: подход к построению типологии // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 2. С. 253—272.

ной перепродажи, либо в качестве сырья для дальнейшего производства. Если социальный предприниматель занимается только перепродажей, то фактически в данной бизнес-модели он выступает в роли дистрибьютера.

Примером реализации этого типа модели в Российской Федерации является интернет-магазин стильных и социально ответственных товаров *buysocial.me*. В интернет-магазине представлены продукты, произведенные социальными предприятиями, — сувениры, аксессуары и украшения ручной работы, товары для детей, продукты из меда. На сайте магазина можно получить информацию о производителе каждого товара, а также об экологических характеристиках продаваемой продукции.

3. **Бизнес-модель «Занятость».** Этот тип бизнес-модели направлен на реализацию одной из ключевых идей социального предпринимательства — создания условий для трудовой деятельности отдельных групп населения (инвалидов, выпускников детских домов, лиц, вернувшихся из мест лишения свободы, и др.). Можно утверждать, что данная модель является одной из наиболее распространенных в сфере социального предпринимательства; ее социальная ценность заключается в обеспечении социальной адаптации и создании нормальных экономических условий для жизни вышеназванных групп населения.

В качестве примера реализации данного типа бизнес-модели можно привести уже упоминавшаяся в § 3.2 мастерская «Веселый войлок» (г. Рыбинск), которая дает возможность для самореализации и позволяет получать доход десяткам многодетных матерей, работающих на дому.

4. **Бизнес-модель «Доступ к товару/услуге».** Данный тип бизнес-модели решает задачу ликвидации социального дефицита, вызванного либо отсутствием, либо невозможностью получить доступ к какому-то товару/услуге для отдельных групп населения (лиц с ограниченными возможностями, пожилых людей и др.). Невозможность получения доступа наиболее характерна для лиц, проживающих в сельской местности или на географически отдаленных территориях. Источником дохода социального предприятия в данном случае является благополучатель, который оплачивает данный товар или услугу. В отдельных случаях товар/услуга предоставляются потребителю по цене ниже рыночной, а компенсация потерь осуществляется либо за счет государственного субсидирования, либо из внебюджетных источников.

Примером социальных предприятий, реализующих данный тип бизнес-модели, не очень много, но они существуют. Так, ООО «Либерти» — отечественная туристическая фирма для людей с ограниченными возможностями, созданная в г. Санкт-Петербурге в 2004 г., занимается предоставлением туристических услуг исключительно инвалидам-колясочникам[1]. Кроме того, фирма решает сложные задачи адаптации

[1] URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/.

туристических объектов Санкт-Петербурга, обеспечивая возможность их посещения инвалидами-колясочниками. Фирма организует для своих клиентов туры по Золотому кольцу, а также в страны Европы.

5. **Бизнес-модель «Благотворительность».** Этот тип бизнес-модели предполагает, что благополучатель получает услугу или товар совершенно бесплатно. Если в предыдущем случае говорилось, что возможна ситуация частичной оплаты товара благополучателем, то в этом случае благополучатель как источник дохода не рассматривается совсем, а таковым выступает третья сторона. С этой целью социальное предприятие использует различные финансовые инструменты фандрайзинга.

Следует обязательно отметить, что бизнес-модель «Благотворительность» принципиально отличается от благотворительности в традиционном ее понимании. В данном случае цель деятельности социального предприятия заключается в бесплатном обслуживании определенной группы лиц, тогда как у компаний с высоким уровнем социальной ответственности благотворительность является далеко не основным результатом деятельности.

Пример — пункт социального проката благотворительного фонда «София» (https://sofiafond.ru/campaign/popolnite-punkt-sotsialnogo-prokata-bf-sofiya/), который предоставляет возможность пожилым людям-инвалидам бесплатно использовать в период оформления инвалидности различные средства реабилитации — костыли, инвалидные коляски и пр. Если человек впоследствии приобрел эти средства на собственные деньги либо получил их от органов социальной защиты, то он возвращает выданный ранее инвентарь в пункт проката для передачи другому нуждающемуся. Средства реабилитации приобретаются за счет благотворительного фонда «София». Кроме того, постоянно объявляется сбор денежных пожертвований для приобретения техники для инвалидов, а также непосредственно ненужного людям инвентаря.

## Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные источники бизнес-идей.
2. Что означает понятие «бизнес-возможность»?
3. От каких факторов зависит возможность реализации бизнес-идеи?
4. Каким образом можно оценить бизнес-возможность реализации какой-то социальной идеи?
5. Почему для реализации бизнес-идеи важна финансовая устойчивость социального предприятия?
6. Перечислите основные типы социальных инноваций.
7. Каковы, по Вашему мнению, основные особенности социальных инноваций?
8. Какие виды классификаций социальных инноваций Вы знаете?
9. Охарактеризуйте связь социальных инноваций с бизнес-идеями и возможностями их реализации в социальном предпринимательстве.
10. Какие задачи призвана решать бизнес-модель предприятия?

11. В чем заключаются специфические особенности бизнес-модели социальных предприятий?

12. А. Остервальдер и И. Пинье разработали широко используемый шаблон бизнес-модели. Охарактеризуйте основные элементы этого шаблона.

## Список литературы


1. *Арай, Ю. Н.* Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: подход к построению типологии // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 2. С. 253—272.

2. *Арай, Ю. Н.* Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве / Ю. Н. Арай, Т. А. Бурмистрова // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 4. С. 55—78.

3. *Веселков, А. В.* Социальные инновации: научные идеи и подходы в практике европейского сообщества и современной России / А. В. Веселков, О. И. Кашник // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2013. Т. 6. № 1. С. 251—258.

4. *Горшкова, Н. В.* Исследование дефиниций «инновация» и «инновационная деятельность»: теоретический подход / Н. В. Горшкова, В. Ю. Иванов // Фундаментальные исследования. 2016. № 10—2. С. 380—385.

5. *Зверева, Н.* Создание успешного социального предприятия. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 155 с.

6. *Кикал, Дж.* Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше / Дж. Кикал, Т. Лайонс. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 304 с.

7. *Краснопольская, И.* Гражданское общество как среда производства и распространения социальных инноваций / И. Краснопольская, И. Мерсиянова // Форсайт. 2014. Т. 8. № 4. С. 40—53.

8. *Меркушова, Н. И.* Использование конструкта «бизнес-модель» в современном предпринимательстве / Н. И. Меркушова, А. К. Павлюк // Вопросы экономики и управления. 2015. № 2. С. 100—104.

9. *Остервальдер, А.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 288 с.

10. *Попов, Е. В.* Сущность и типология социальных инноваций / Е. В. Попов, Ж. К. Омонов // Инновации. 2016. № 1. С. 53—58.

# Глава 4
# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

## 4.1. Необходимость планирования в социальном предпринимательстве

Важнейшим условием социального предпринимательства является создание долгосрочного социального эффекта, который во многом достигается за счет безубыточной, финансово устойчивой деятельности в рамках выбранной бизнес-модели. Поэтому успешность социального бизнеса должна определяться еще до момента его создания. Одним из наиболее эффективных инструментов выявления всех подводных камней социальной бизнес-идеи является бизнес-планирование. Но сначала определимся, что же понимают под планированием в управлении и экономике, где разрабатываются различные планы, программы и проекты[1]. Общими для всех видов планов являются следующие признаки:

1) планирование направлено на достижение определенных целей;
2) планирование — это упорядоченный процесс;
3) основой планирования является обработка информации;
4) в рамках планирования разрабатываются определенные действия.

---

На основе данных признаков **бизнес-планирование** можно определить как упорядоченный, основанный на обработке информации процесс по разработке определенных действий, направленных на достижение конкретных целей.

---

Опыт как зарубежных, так и российских компаний свидетельствует, что недооценка планирования предпринимательской деятельности приводит к значительным экономическим потерям, а иногда и всего бизнеса целиком. Поэтому современная экономическая ситуация вы-

---

[1] Здесь и далее, несмотря на имеющиеся отличия данных понятий в научной литературе, будем использовать их как тождественные. — *Здесь и далее прим. авт.*

нуждает бизнес особенно внимательно относиться к планированию, вне зависимости от того, каковы масштабы предполагаемого бизнес-проекта.

---

Отметим, что еще в 20-е гг. прошлого столетия русский философ и экономист Владимир Базаров доказывал, что по мере развития и совершенствования рыночных отношений планирование деятельности их субъектов становится все необходимее[1].

А признанный авторитет в области управления производством Генри Форд проводил мысль о том, что все зависит от степени планомерности и целесообразности. Предприятие не должно вестись случайно — оно должно руководствоваться планом, считал Генри Форд.

Французский теоретик и практик менеджмента, основатель классической школы управления Анри Файоль утверждал, что никто не оспаривает пользы программы действия: прежде чем действовать, мы должны знать, чего хотим и что можем. Отсутствие плана или программы сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, являющимися причинами плохого состояния, если не краха дел[2].

---

К основным причинам, побуждающим современных предпринимателей заниматься бизнес-планированием, можно отнести следующие.

Во-первых, сам процесс бизнес-планирования, включая анализ идеи, заставляет объективно, критически и беспристрастно взглянуть на бизнес со всех сторон. Планирование позволяет мобилизовать необходимые ресурсы для достижения совершенно определенных целей и превратить процесс принятия управленческих решений из хаотичного в хорошо организованный, последовательный и логичный.

Во-вторых, бизнес-план является тем рабочим инструментом, который при надлежащем использовании может помочь оперативно контролировать и управлять созданным бизнесом. План — это хорошо проложенный маршрут (дорожная карта), отражающий приоритеты и очередность действий в условиях ограниченных ресурсов и способствующий предотвращению ошибок при его реализации. Наличие бизнес-плана позволяет отслеживать нежелательные отклонения от намеченных результатов, своевременно принимать меры по их устранению.

В-третьих, бизнес-план является средством для доведения идей бизнеса до всех стейкхолдеров[3] (инвесторов, органов государственного

---

[1] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/v-a-bazarov-i-ego-vzglyad-na-postroenie-perspektivnogo-plana.

[2] *Файоль А.* Управление — это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. М. : Республика, 1992.. С. 42.

[3] От англ. *stákeholder* — одно из физических или юридических лиц, заинтересованных в финансовых и иных результатах деятельности компании: акционеров, кредиторов, держателей облигаций, членов органов управления, сотрудников компании, клиентов (контрагентов), общества в целом, то есть те группы, без поддержки которых компания прекратит свою деятельность.

управления, профессиональных консультантов и др.), и таким образом позволяет привлечь к его реализации потенциальных партнеров, которые могут инвестировать имеющийся у них капитал или технологию, либо оказать иную необходимую помощь и поддержку.

Следовательно, бизнес-планирование в социальном предпринимательстве это своего рода точка опоры, которая поможет не только организовать успешное социальное предприятие, но и спрогнозировать его деятельность на перспективу, исходя из социальных потребностей рынка и возможностей предприятия по их удовлетворению. Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей. Эффективный бизнес-план определяет целесообразность вложений и прибыльность, помогает предвидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они.

---

Из книги Павла Анненкова «Ошибки на миллион долларов»[1]:

«Сегодня, когда я вспоминаю мои первые компании, я удивляюсь, как некоторые из них не разорились в самом начале? Ведь тогда, при их открытии, у меня не было даже простейшего бизнес-плана! Я мог бы сэкономить себе уйму времени и денег, потратив немного времени на написание краткого бизнес-плана.

Теперь я понимаю, что вместо того, чтобы решать первые проблемы бизнеса сразу после его открытия, я мог бы заранее их решить на бумаге.

Одна из важнейших задач бизнес-плана — это не его наличие, а сам процесс его написания. В то время, когда вы пишите бизнес-план, вы обдумываете все составляющие работы будущей компании, рассчитываете предполагаемые доходы и расходы вашего бизнеса».

«Многие не любят бизнес-планирование, потому что оно заставляет нас заниматься самоограничением и брать на себя ответственность. Ведь когда бизнес-план написан, появляются и цифры, и сроки. Мы же не хотим ограничивать себя, ставить себе четкие цели и задачи, надеясь, что мы достигнем результата каким-то чудом, без планирования и постановки задач себе и своей компании.

Найдите время и сделайте обязательно бизнес-план, прежде чем ринуться в новый бизнес-проект. Поверьте, время, потраченное на его создание, окупится во много раз.

Мои лучшие бизнес-планы — это те, которые я выкинул в мусорную корзину. Это те документы, которые показали мне, что если я начну этот бизнес, то заработаю очень мало или вообще потеряю все вложенные деньги и время.

Эти бизнес-планы сэкономили мне месяцы, а то и годы бесперспективного труда, мое время и энергию. Я очень люблю эти документы и храню их на память».

---

[1] *Анненков П.* Ошибки на миллион. М. : Эксмо, 2015.

## 4.2 Типы бизнес-планов и процесс их разработки

Каждой идее нужен свой бизнес-план, раскрывающий ее сущность и демонстрирующий ее эффективность. В учебной литературе можно встретить различные типы бизнес-планов; мы выделим два основных типа, отражающих направленность их воздействия на пользователя этим документом.

*Первый тип* бизнес-плана, который можно назвать внутренним, предприниматель пишет для самого себя. Это достаточно простой и неформальный бизнес-план, все содержание которого можно уместить на нескольких страницах.

*Второй тип* бизнес-плана разрабатывается для внешних пользователей — банкиров, бизнес-ангелов и прочих инвесторов. Это уже публичный документ, поэтому он разрабатывается по общепринятым правилам по структуре, содержанию и оформлению.

С учетом этого возможны три варианта:

1) разработка бизнес-плана осуществляется самостоятельно;
2) разработка бизнес-плана поручается консалтинговой компании;
3) смешанный вариант.

Вместе с этим роль предпринимателя в разработке бизнес-плана при любом варианте достаточно высока, так как именно он определяет концепцию бизнес-плана.

---

В западной практике бизнес-планирования качество бизнес-плана инвесторы оценивают с точки зрения участия в его разработке инициаторов бизнес-идеи. Зачастую они отклоняют бизнес-планы как формальные, если в их разработке не принимали участия сами предприниматели.

---

Главное отличие указанных двух типов бизнес-планов заключается в том, что у каждого из них совершенно разные цели.

Цель первого — определить для себя все необходимые цифры доходов и расходов, срок выхода бизнеса на прибыль и размер этой прибыли; удовлетворяет ли такой размер доходов предпринимателя для того, чтобы заниматься этим бизнесом, готов ли он рисковать и вкладываться в него. Главным показателем этого плана будет чистая прибыль, которую предприниматель станет получать как собственник бизнеса ежемесячно, ежеквартально.

Цель второго типа бизнес-плана — это продать собственную бизнес-идею инвесторам. Для этого идею нужно «красиво презентовать», что создаст заинтересованность у инвесторов в ее реализации. Поэтому бизнес-план, разрабатываемый для получения кредита или каких-либо льгот, может иметь «лакированный» (приукрашенный) характер. Не вся информация, которая может быть у предпринимателя в голове, ляжет на бумагу.

Разработка конкретного бизнес-плана в большинстве случаев — процесс творческий. Однако он опирается на знание основных функциональных сфер управления социальным предприятием: производственной, маркетинговой и финансовой. При этом в процессе разработки любого бизнес-плана можно выделить следующие основные стадии (рис. 4.1).

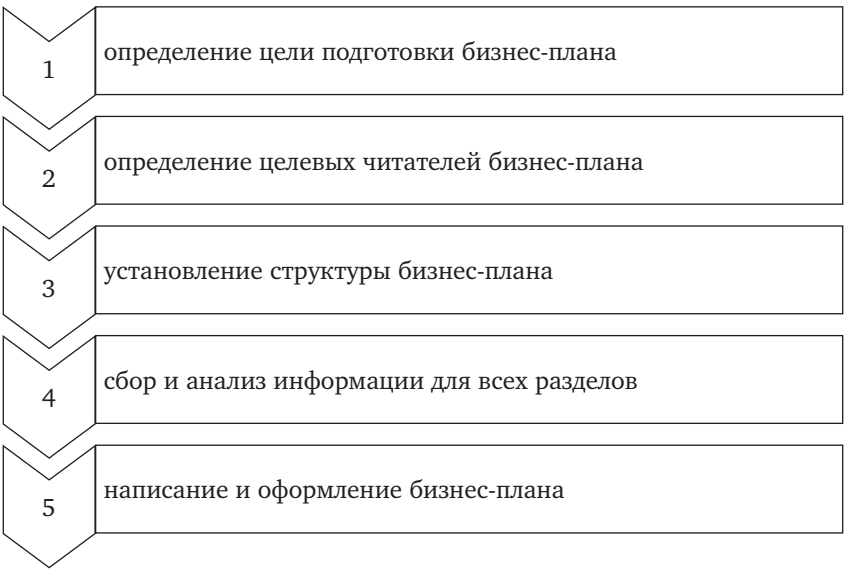


*Рис. 4.1.* **Процесс разработки бизнес-плана**

***Первый этап*** в работе над бизнес-планом предполагает *определение цели его подготовки.* Цель определяется той проблемой, решению которой и будет способствовать бизнес-план. Как мы уже выяснили, постановка цели определяет тип бизнес-плана и состав участников бизнес-планирования.

***Вторым шагом*** в подготовке бизнес-плана является *точное определение своих целевых читателей.* Часто предприниматели ошибочно полагают, что разработанный бизнес-план они могут предъявить любому, кто с радостью предложит деньги на его реализацию. В действительности это не так. Необходимо тщательно продумать и составить список заинтересованных читателей. Выбор круга читателей определяет специфику содержания бизнес-плана, необходимость выделения тех или иных сторон будущей предпринимательской деятельности. У отдельных инвесторов (банков, фондов поддержки малого бизнеса и др.) имеются свои требования к методике разработки и содержанию этого документа. Поэтому еще перед началом работы над бизнес-планом нужно ознакомиться с этими требованиями, с тем чтобы избежать кардинальной переработки бизнес-плана.

***Третьим шагом*** в подготовке бизнес-плана будет *установление общей структуры* создаваемого документа. Не существует универсаль-

ного жесткого стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует. Поэтому структура документа будет зависеть от цели разработки и типа бизнес-плана. Между тем логика разработки бизнес-плана позволяет выделить основные блоки информации, которые желательно отразить в данном документе: рыночный, производственный, финансовый. Бизнес-план состоит из частей (разделов), количество которых может быть различно.

В следующих параграфах мы рассмотрим примерное содержание разделов упрощенной и развернутой версий бизнес-плана.

***Четвертый шаг*** заключается в *сборе и анализе информации* для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. Это важнейший этап в процессе его разработки. Слабое владение информацией является одной из главных причин несостоятельности многих бизнес-планов. Перед тем как заняться сбором информации, полезно составить вопросник, включающий ключевые вопросы по каждому из разделов бизнес-плана.

Источниками информации могут служить деловые, экономические периодические издания, специализированные отраслевые справочники, специализированные журналы, статистические сборники, ресурсы Интернета, внутренняя отчетность предприятий, знания высококвалифицированных экономистов, юристов и других консультантов, а также собственные наблюдения предпринимателя. В процессе сбора информации необходимо оценивать ее качество, что значительно упростит ее анализ и поможет в обосновании эффективности социального бизнеса.

Следующий, ***пятый шаг*** — *непосредственное написание и оформление бизнес-плана.* На этом этапе формируется текст, выполняются необходимые расчеты, делаются выводы.

Этот шаг, в общем-то, и завершает разработку бизнес-плана. Однако если его предприниматель разрабатывает самостоятельно, без участия консалтинговой компании, то для улучшения плана полезно сделать еще один, ***шестой шаг.*** Он заключается в том, что *готовый бизнес-план предлагается для экспертизы* кому-нибудь из авторитетных, но незаинтересованных лиц, кто способен оценить работу предпринимателей на основе конструктивной критики.

## 4.3. Упрощенная версия бизнес-плана

Человеку, не имеющему опыта в составлении планов (а таковыми является бóльшая часть начинающих социальных предпринимателей), достаточно трудно написать бизнес-план. В литературе слишком часто встречается формальный подход и делается упор на не очень понятные формулы и расчеты, которые с трудом поддаются логическому осмыслению неподготовленным читателем. Однако ознакомиться с литерату-

рой по бизнес-планированию все-таки стоит, с тем чтобы схватить суть и усвоить главный принцип:

---

бизнес-план должен быть понятен в первую очередь самому предпринимателю.

---

Сегодня существует множество организаций, которые разрабатывают бизнес-планы на профессиональной основе. В большинстве случаев эти документы предназначены для получения крупных кредитов и масштабных инвестиций, поэтому они написаны по всем правилам бизнес-планирования. Но обращаться к таким организациям начинающему предпринимателю вряд ли целесообразно. Во-первых, профессиональная разработка бизнес-плана стоит немалых денег, а во-вторых, можно так и не понять, насколько эффективной должна быть предполагаемая деятельность. Поэтому писать бизнес-план лучше всего самостоятельно, его проработка убережет от дополнительных ошибок. При этом не следует пытаться сразу составлять подробный и обстоятельный бизнес-план, лучше начать с варианта попроще. Но писать надо обязательно, хотя бы потому, что бумага дисциплинирует мысль.

Упрощенный вариант бизнес-плана включает в себя две части: описательную и финансовую.

В *описательной части* кратко раскрывается бизнес-идея создания социального предприятия, состояние рынка по выбранному направлению деятельности, правовая форма регистрации бизнеса и система налогообложения, а также указываются источники финансирования (собственные и привлеченные), за счет которых будет создано социальное предприятие.

Объем этой части бизнес-плана, как правило, не превышает двух-трех страниц текста, который должен быть написан четко, ясно, с акцентом на социальную составляющую бизнес-идеи. Здесь нужно не только сформулировать социальную проблему, которую будет решать социальное предприятие, но и показать ее остроту и очевидность для целевой группы потребителей (целевой социальной группы). В этой части бизнес-плана нужно описать предлагаемое предпринимателем решение данной проблемы и то, как оно будет воздействовать на целевую социальную группу с учетом ее размера и местонахождения.

Для того чтобы предприниматель мог контролировать весь ход сложного многоступенчатого процесса начала предпринимательской деятельности, целесообразно составить график реализации бизнес-плана (табл. 4.1).

Вопросы поиска бизнес-идеи, выбора бизнес-модели и финансирования социальных предприятий были рассмотрены в предшествующих главах, поэтому подробнее остановимся на расчетах, которые необходимо выполнить для формирования финансовой части бизнес-плана.

Эта часть зачастую представляет основное препятствие для предпринимателей, разрабатывающих бизнес-планы самостоятельно.

*Таблица 4.1*

**График реализации бизнес-плана**

| Этапы реализации | Календарные месяцы | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Регистрация | | | | | | | | | | | | |
| Аренда помещения | | | | | | | | | | | | |
| Ремонт помещения | | | | | | | | | | | | |
| Приобретение оборудования | | | | | | | | | | | | |
| Монтаж оборудования | | | | | | | | | | | | |
| Наем персонала | | | | | | | | | | | | |
| Обучение персонала | | | | | | | | | | | | |
| Рекламная кампания | | | | | | | | | | | | |
| Закупка и поставка материалов | | | | | | | | | | | | |
| Начало производственной деятельности | | | | | | | | | | | | |
| Выход на расчетные показатели | | | | | | | | | | | | |

В *финансовой части* планируются затраты и доходы, определяется эффективность предполагаемой деятельности и окупаемость вложенных в социальное предприятие денежных средств.

При этом следует четко разграничить стартовые (единовременные, разовые, инвестиционные) затраты и затраты текущие (ежемесячные, операционные), которые также называют издержками.

*К стартовым затратам* будут относиться затраты на:

- регистрацию предпринимательской деятельности;
- получение лицензии (при необходимости);
- первоначальную рекламу;
- приобретение помещений и их ремонт (если требуется);
- покупку оборудования и других объектов основных средств;
- покупку первой партии сырья и материалов.

Это основной перечень, который может быть дополнен. Основной признак отнесения затрат к этой группе — возможность начать работу. Если выявляются затраты, без осуществления которых начать работу социального предприятия невозможно (например, затраты на обучение персонала), то они также будут относиться к стартовым затратам. Расчет стартовых затрат:

• во-первых, позволит выяснить ту величину денежных средств, которая будет необходима для начала работы социального предприятия;

• во-вторых, приведет к пониманию того, где взять эти деньги;

• в-третьих, определит окупаемость вложенных средств в конкретную бизнес-идею.

Расчет можно оформить простой таблицей, пример[1] которой приведен ниже (табл. 4.2).

*Таблица 4.2*

**Пример перечня стартовых (инвестиционных) затрат**

| Направления затрат | Сумма (руб.) |
|---|---|
| Регистрация ООО | 8000 |
| Получение лицензии | 30 000 |
| Рекламная кампания | 18 000 |
| Ремонт помещения | 120 000 |
| Покупка мебели | 85 000 |
| Компьютер и МФУ* | 60 000 |
| Программное обеспечение | 40 000 |
| Создание сайта | 24 000 |
| Учебники и методическая литература | 5000 |
| … | ……. |
| **Итого стартовых затрат:** | **390 000** |

* Многофункциональное устройство.

Текущими (ежемесячными, операционными) затратами являются затраты, связанные с производством и реализацией продукции (работ или услуг). К ним относятся:

• затраты на сырье и основные материалы;

• канцтовары, хозтовары и другие затраты на вспомогательные материалы;

• арендные и коммунальные платежи;

• оплата труда персонала;

• транспортные расходы;

• расходы на телефонную, мобильную связь и Интернет;

• прочие расходы[2].

Удобнее производить расчет текущих затрат и доходов от предпринимательской деятельности применительно к одной бизнес-операции, исходя из ее продолжительности и ресурсного обеспечения.

---

[1] Все примеры приводятся лишь для пояснения сказанного, являются вымышленными и не имеют отношения к разработке какого-либо конкретного бизнес-плана.

[2] Ниже по тексту слова «расходы», «затраты», «издержки» не опираются на критерии экономической обоснованности затрат и употреблены как синонимы.

Под бизнес-операцией следует понимать предпринимательскую деятельность в течение определенного времени — месяца, недели, дня, позволяющего определить ее результативность, как некое усредненное значение, без учета сезонности, которое естественным образом присутствует в любой сфере бизнеса.

Бывает целесообразно сначала рассчитать показатели за более короткий период (например, один день), а затем свести их к более продолжительному временно́му отрезку (например, месяц).

Расчет бизнес-операции рекомендуется выполнять в следующей последовательности:

1) рассчитать общую сумму текущих затрат;
2) рассчитать выручку от реализации товаров (работ или услуг);
3) рассчитать прибыль от реализации товаров (работ или услуг);
4) рассчитать суммы налогов;
5) определить эффективность бизнес-операции;
6) определить точку безубыточности;
7) определить период окупаемости вложенных средств.

*Суммарные текущие затраты предпринимателя* на осуществление бизнес-операции в упрощенном виде можно определить по формуле:

$$Зтек. = Зоф. + Зм. + Зз / пл + Здоп. + Зкап., \quad (4.1)$$

где Зоф — затраты, связанные с использованием основных фондов;

Зм — затраты на сырье и материалы;

Зз/пл — затраты на оплату труда;

Здоп — дополнительные затраты;

Зкап — затраты на капитал.

Рассмотрим каждый элемент формулы (4.1) подробнее.

*Затраты, связанные с использованием основных фондов.* Основные фонды — это средства труда, которые используются во многих бизнес-операциях длительное время (более года) и переносят свою стоимость на производимую продукцию постепенно по мере износа.

При расчете этих затрат следует разделять основные фонды на две группы:

а) основные фонды, принадлежащие предпринимателю или приобретенные им в целях постоянного использования во многих бизнес-операциях (например, станки, оборудование, компьютеры, мебель и др.);

б) основные фонды, арендуемые на определенный срок (например, помещения для офиса или склада, автомобиль и др.).

Применительно к первой группе основных фондов затраты Зос исчисляются как величина амортизации объектов этих фондов за период их использования в данной операции. В расчетах можно использовать формулу (4.2), по которой амортизация будет определяться линейно равномерно, исходя из периода использования объекта основных фондов и их первоначальной стоимости.

$$Зоф = Дос / Та, \quad (4.2)$$

где Дос — первоначальная стоимость основных фондов, используемых в бизнес-операции (их цена плюс затраты на доставку, установку, подключение), (руб.);

Та — период полезного использования объекта основных фондов (год).

Таким способом рассчитывается годовая сумма амортизационных отчислений; если длительность бизнес-операции месяц или день, то ее значение нужно разделить на 12 или 365.

Применительно к арендуемым основным фондам расходы Зос на аренду будут равны арендной плате, которую арендодатель основных фондов будет брать с предпринимателя за период аренды, т. е. за время использования основных фондов в ходе бизнес-операции. В этом случае нужно заранее определиться с приемлемыми для предпринимателя условиями аренды и заложить ее стоимость в расчеты.

*Затраты на сырье и материалы.* К материальным затратам относят стоимость закупаемых товаров, сырья, материалов, энергии, полуфабрикатов, комплектующих изделий, расходуемых в процессе производства и реализации продукции (работ или услуг). Основная формула для расчета материальных затрат имеет вид:

$$Зм = \sum_{i=1}^{n} (М\ Цм), \quad (4.3)$$

где М — количество используемых материалов (кг, л, м, шт.);

Цм — цена единицы материала (руб.).

Так как в ходе операции расходуются различные материалы, то определение материальных затрат производится посредством суммирования затрат по их видам. Следует составить полный перечень необходимых материальных ресурсов, изучить цены на них и выполнить простые расчеты. Зачастую бывает затруднительно оценить все возможные предложения поставщиков сырья и материалов из-за колебания цен и других факторов. Поэтому в расчетах достаточно ориентироваться на лидеров рынка, так как все остальные поставщики чаще всего следуют за ними в формировании своей ценовой политики.

*Затраты на оплату труда.* Этот вид расходов включает заработную плату самого предпринимателя или группы предпринимателей, участвующих в бизнес-операции, заработную плату, выплачиваемую постоянному штатному персоналу предприятия, и заработную плату временных работников, привлекаемых к выполнению данной операции.

Затраты на оплату труда зависят от выбранных форм оплаты труда. В упрощенном виде для каждой группы работников эти затраты можно рассчитать по формуле:

$$Зз/пл = \sum_{i=1}^{n} (Зч\ N\ t), \quad (4.4.)$$

где Зч — средняя часовая оплата труда работников данной группы (руб.);

*N* — количество работников в группе (человек);

*t* — количество часов работы в бизнес-операции (ч).

Суммарные затраты на оплату труда определяются путем суммирования затрат по группам. Между тем все индивидуальные предприниматели и юридические лица обязаны уплачивать страховые взносы. Это такие денежные отчисления, напоминающие налоги, которые взимаются пропорционально сумме денежных средств, выплаченных предприятием в виде заработной платы персоналу. Доля таких отчислений регулируется Налоговым кодексом РФ.

В итоге предприятие расходует наряду с зарплатой еще и обязательные страховые взносы. Обращаем ваше внимание на то, что величина затрат на оплату труда будет складываться из затрат на выплату заработной платы работникам предприятия и затрат на уплату обязательных страховых взносов. Пример расчета затрат на оплату труда персонала представлен в таблице 4.3.

*Таблица 4.3*

**Расчет затрат на оплату труда персонала за месяц***

| **Должность** | **Количество, человек** | **Форма оплаты** | **Часовая ставка оплаты труда, руб.** | **Кол-во часов работы в день, ч** | **Кол-во часов работы в месяц, ч** | **Сумма заработной платы, руб.** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Директор | 1 | оклад | – | – | – | 28 000 |
| Администратор | 1 | оклад | – | – | – | 18 000 |
| Воспитатель | 4 | расчет | 150 | 5 | 110 | 66 000 |
| Логопед | 1 | расчет | 180 | 4 | 88 | 15 840 |
| Психолог | 2 | расчет | 170 | 3 | 66 | 22 440 |
| Массажист | 1 | расчет | 400 | 3 | 66 | 26 400 |
| Уборщица | 1 | расчет | 105 | 2 | 44 | 6600 |
| … | | | | | | |
| Итого: | | | | | | 183 280 |
| Стразовые взносы (30 % от ФОТ**) | | | | | | 54 984 |
| **Всего затрат на оплату труда:** | | | | | | **238 264** |

* Берется средний показатель — 22 рабочих дня в месяце.

** Фонд оплаты труда.

*Дополнительные затраты*. В них входят расходы на информацию и услуги, необходимые предпринимателю для осуществления операции, транспортные расходы, затраты на ремонт оборудования и иной техники, командировочные расходы, расходы на рекламу и ряд других затрат, обусловленных проведением бизнес-операции и не вошедших в основные виды затрат (затрат на основные фонды, материалы и оплату труда). Дополнительные затраты рассчитываются в соответствии с видами необходимых услуг и ценами на них.

*Затраты на капитал.* Если предприниматель в своей деятельности помимо собственного капитала использует и заемный капитал, то при расчете должны быть учтены затраты, связанные с оплатой процентов по займу.

---

Сюда не относятся выплаты в счет погашения кредита! Выплата кредита осуществляется за счет чистой прибыли предприятия.

---

Затраты предпринимателя, обусловленные получением кредита, зависят от условий кредитования. В упрощенном виде их можно рассчитать по формуле:

$$Зкап = Дкр\ (m / 100\ \%)\, tк, \qquad (4.5)$$

где, Дкр — сумма кредита;

$m$ — процентная месячная кредитная ставка;

$t$к — время в месяцах, на которое получен кредит.

При расчете отдельных видов текущих затрат следует разделить их на постоянные и переменные затраты. *Постоянные затраты* в широких пределах не зависят от объема производства (например, арендная плата, амортизация, повременная заработная плата и др.). *Переменные затраты* прямо связаны с объемом производимой продукции (например, сырье и материалы, расход электроэнергии на оборудование, сдельная заработная плата и др.).

---

В действительности ни абсолютно постоянных ни абсолютно переменных затрат не существует. Поэтому правильнее говорить об условно-постоянных и условно-переменных затратах. При разделении затрат на переменные и постоянные важно определить диапазон изменения объема производства (не целенаправленное изменение объема, а его незначительное прогнозируемое колебание). Лишь в пределах этого диапазона затраты можно считать переменными и постоянными и лишь в пределах этого диапазона выполнять соответствующие расчеты.

Деление затрат на переменные и постоянные необходимо для дальнейшего определения точки безубыточности.

---

Результаты расчета текущих затрат также можно оформить таблицей, форма которой может быть следующей (табл. 4.4).

*Таблица 4.4*

**Ежемесячные текущие затраты (руб.)**

| Постоянные затраты | Сумма | Переменные затраты | Сумма |
|---|---|---|---|
| Арендная плата и коммунальные платежи | 15 000 | Расходные материалы | 6500 |
| Реклама | 1500 | Заработная плата педагога-воспитателя | 30 000 |
| Сотовая связь | 8000 | Страховые взносы | 9000 |
| Интернет | 950 | Заработная плата психолога-логопеда | 18 000 |
| Заработная плата администратора | 16 500 | Страховые взносы | 5400 |
| Страховые взносы | 4950 | Заработная плата учителя творчества | 10 800 |
| Хостинг сайта | 850 | Страховые взносы | 3240 |
| Прочие затраты | 3000 | – | – |
| *Итого*: | *50 750* | *Итого*: | *82 940* |
| **Итого текущих затрат: 133 960 руб.** | | | |

2. Выручка от реализации (ВР) определяется как произведение количества продаваемых товаров (работ, услуг) на их цену:

$$ВР = К \times Ц, \quad (4.6)$$

где К — количество продаваемых товаров (шт.),

Ц — цена единицы товара (руб.).

Как количество продаваемых товаров, так и их цена должны быть спрогнозированы предпринимателем.

Запланировать количество продаваемых товаров можно, только изучив спрос на этот товар, для чего потребуется изучить ситуацию на рынке и экспертным путем определить, в каких количествах социальное предприятие будет продавать свои товары в расчетный период. Такой интуитивный подход в планировании продаж получил название «пальцем в небо». Однако ирония вполне компенсируется, если предприниматель еще на этапе поиска бизнес-идеи осознает, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих бизнес-планов.

Спрогнозировать цену товара можно различными способами: по аналогии с аналогичными социальными предприятиями, если таковые имеются на рынке; ориентируясь на среднеотраслевые цены, информацию о которых можно поискать в отраслевых обзорах, и проч.

Как известно, чем выше спрос на товар, чем бóльшую цену можно за него просить. Однако чем дешевле товар, тем бо̆льший его объ-

ем можно реализовать. Поэтому зачастую предприниматели полагаются на более низкие цены, считая, что это позволит быстрее привлечь потребителей и быстрее преодолеть конкуренцию. Между тем экономическая логика подсказывает, что цена не должна быть ниже, чем операционные расходы на единицу товара. Если товары (услуги) являются однородными, то, зная общую величину операционных расходов и объем их реализации, можно определить *себестоимость единицы товара* (*услуги*). Для этого общую сумму текущих затрат нужно разделить на запланированное количество продаваемых товаров. Такой упрощенный расчет будет контролировать обоснование цены товара.

3. Зная выручку от реализации и суммарные текущие затраты проведения операции, можно определить прибыль от реализации (ПР) как разность между выручкой и текущими затратами:

$$ПР = ВР - Зтек., \quad (4.7)$$

где ВР — выручка от продажи товаров (руб.),

4. В зависимости от масштаба, видов деятельности и организационно-правовой формы предпринимательской деятельности все социальные предприятия обязаны оплачивать налоги по одному из возможных вариантов:

- подоходный налог с физических лиц с ежегодной сдачей декларации о доходах;
- обычная система налогообложения;
- упрощенная система налогообложения для субъектов малого предпринимательства;
- единый налог на вмененный доход,
- патент для индивидуальных предпринимателей.

Расчет суммы налогов осуществляется по методике, применяемой к конкретной системе налогообложения, используемой с Российской Федерации. Для расчета сумм налогов, подлежащих к уплате, необходимо собрать информацию в отношении конкретного варианта налогообложения и заполнить таблицу (табл. 4.5).

*Таблица 4.5*

**Налоги, уплачиваемые предприятием, и их сумма**

| **Наименование налогов, уплачиваемых предприятием** | **Сумма (руб.)** |
|---|---|
| Единый налог на вмененный доход | |
| Налог на имущество | |
| Земельный налог | |
| Транспортный налог | |
| *Итого*: | |

В независимости от того, каковы конкретные сроки уплаты налогов в расчете, их величину нужно связать с длительностью бизнес-операции.

5. Прибыль от реализации за вычетом суммы налогов будет являться чистой прибылью от бизнес-операции:

$$ПРчис = ПР – Нал., \quad (4.8)$$

где Нал — сумма налогов (руб.).

Именно чистая прибыль является тем финансовым результатом деятельности социального предприятия, за счет которого оно может развиваться в дальнейшем. Однако показатель прибыли не позволяет сравнивать доходность различных видов деятельности и, что очень важно для предпринимателей, доходность их деятельности с доходностью конкурентов. В связи с этим показатели прибыли сопоставляют с какой-либо базой, по отношению к которой и будет определяться прибыльность (доходность), т. е. рентабельность бизнеса.

Рентабельность — это относительный показатель в числителе которого стоит прибыль, а в знаменателе — объем того ресурса или вида затрат, эффективность которого определяется.

В общем виде показатель рентабельности позволяет определить, сколько копеек прибыли получено на рубль использованных ресурсов или осуществленных затрат.

Отношение прибыли от реализации к текущим затратам, выраженное в процентах, можно называть рентабельностью бизнес-операции. Так что рентабельность бизнес-операции (рентабельность операционных затрат) определяется по формуле:

$$R = ПР / Зтек\ 100\ \%, \quad (4.9)$$

Если соотнести показатель прибыли от реализации к выручке от реализации, то получим показатель рентабельности продаж:

$$R = ПР / ВР\ 100\ \%, \quad (4.10)$$

Если в числителе поставить показатель чистой прибыли, то получится показатель *чистой рентабельности.* С большой степенью условности принято считать, что бизнес-операция успешна, если прибыль составляет 30—50 % от выручки.

6. Принимая во внимание, что именно цена товара (услуги) и объем его производства, как правило, оказывают наибольшее влияние на результат предпринимательской деятельности, рекомендуется провести анализ безубыточности, который дает возможность определить, какое количество товара необходимо продать по определенной цене, чтобы покрыть все текущие расходы, то есть достичь безубыточности операционной деятельности.

Точка безубыточности — это минимально необходимый объем продаж, при котором предприятие не будет терпеть убытки. Продажи

сверх этой величины приносят предприятию прибыль, а продажи ниже ее — убытки. Определить точку безубыточности можно простым вычислением. Если предполагается производить однородную продукцию, то расчет показателя можно выполнять в натуральных единицах измерения по следующей формуле:

$$\text{Тбезуб.} = \frac{\text{И пост.}}{\text{Ц} - \text{И уд.пер.}}, \quad (4.11)$$

где Ипост. — сумма постоянных издержек на запланированный объем производства (руб.),

Ц — цена единицы товара (руб.),

Иуд пер — удельные переменные издержки (переменные издержки на единицу) (руб.).

Если товар (работы, услуги) различаются по своим характеристикам (а соответственно, будет различаться и их цена), то расчет точки безубыточности следует выполнять в денежных единицах измерения по формуле:

$$\text{Тбезуб.} = \frac{\text{И пост .}}{1 - \frac{\text{И пер .}}{\text{ВР}}}, \quad (4.12)$$

где Ипер — сумма переменных издержек на запланированный объем производства (руб.),

ВР — выручка от реализации (руб.).

7. Бизнес-план составляется исходя из конкретной величины денежных средств, вкладываемых в бизнес. Поэтому необходимо оценить эффективность вложения этих средств. Для этого требуется рассчитать следующие показатели: рентабельность инвестиций и срок их окупаемости.

$$R\text{инв} = \text{ПРчис} / \text{ИЗ } 100\ \%, \quad (4.13)$$

$$\text{Ток} = \text{ИЗ} / \text{ПРчис}, \quad (4.14)$$

где *R*инв — рентабельность вложенных в бизнес средств, %;

Ток — период окупаемости (год);

ИЗ — инвестиционные (стартовые) затраты (руб.).

В завершении всех расчетов формируется итоговая таблица, в которой отражаются все финансовые результаты бизнес-операции, а также показатели, характеризующие отдачу от вложенных в бизнес денежных средств (табл. 4.6).

Более тщательная проработка финансовой части бизнес-плана потребует учета сезонности бизнеса и составления прогноза *бюджета движения денежных средств* в форме таблицы, в которой отдельно сгруппированы доходы, отдельно расходы и итоговый остаток денежных средств по месяцам.

*Таблица 4.6*

**Показатели финансовой части бизнес-плана (расчетный период один месяц)**

| Показатели | Ед. измерения | Значение |
|---|---|---|
| Выручка от реализации | руб. | |
| Операционные затраты | руб. | |
| Прибыль от реализации | руб. | |
| Налоговые платежи | руб. | |
| Чистая прибыль | руб. | |
| Рентабельность бизнес-операции | % | |
| Рентабельность продаж | % | |
| Точка безубыточности | руб. | |
| Стартовые затраты | руб. | |
| Рентабельность инвестиционных затрат | % | |
| Период окупаемости инвестиций | год (мес.) | |

Такой документ можно составить в программе *Excel* с применением формул для расчетов — будет меньше ошибок и проще пересчитывать. Пример финансовой части бизнес-плана в форме бюджета движения денежных средств представлен в таблице 4.7.

*Таблица 4.7*

**Пример финансового плана в форме бюджета движения денежных средств (руб.)**

| № п/п | Статьи расходов и доходов | Январь | Февраль | Март | … | Декабрь |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Остаток денег на начало месяца | | | | | |
| 2 | Выручка от реализации | | | | | |
| 3 | Другие источники доходов | | | | | |
| 4 | Итого доходов (2 + 3) | | | | | |
| 5 | *Операционные (текущие) затраты* | | | | | |
| 6 | Аренда | | | | | |
| 7 | Коммунальные платежи | | | | | |
| 8 | Стоимость материалов | | | | | |
| 9 | Оплата труда персонала | | | | | |
| 10 | Страховые взносы | | | | | |
| 11 | Телефон, Интернет | | | | | |
| 12 | Транспортные расходы | | | | | |
| 13 | Проценты по кредиту | | | | | |

*Окончание табл. 4.7*

| № п/п | Статьи расходов и доходов | Январь | Февраль | Март | … | Декабрь |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | … | | | | | |
| 15 | … | | | | | |
| 16 | … | | | | | |
| 17 | Итого операционных затрат | | | | | |
| 18 | Суммы уплачиваемых налогов | | | | | |
| 18 | Остаток денег на конец месяца (1 + 4 – 17 – 18) | | | | | |
| 19 | *Финансовые показатели результатов деятельности предприятия* | | | | | |
| 20 | Прибыль от реализации | | | | | |
| 21 | Чистая прибыль | | | | | |
| 22 | Рентабельность продаж | | | | | |
| 23 | Точка безубыточности | | | | | |
| 24 | … | | | | | |

Таблица может иметь и другой вид, но основной смысл одинаков. Отдельно группируются доходы, отдельно расходы, итоговый остаток по месяцам.

Прогноз бюджета движения денежных средств показывает, превышает ли приток денежных средств от бизнеса отток средств на его продвижение. Благодаря ему предприниматели могут видеть возможный дефицит денежных средств в том или ином месяце. Также в таблицу можно добавить расчет других показателей деятельности предприятия за расчетный период, что и показано в таблице 4.7.

Преимуществом формирования такой таблицы является возможность расчета нескольких вариантов финансового плана. При изменении какой-либо суммы доходов или расходов план автоматически пересчитывается.

Обязательно нужно просчитать пессимистический вариант, который по сути является самым важным, так как значения показателей этого плана устраивать предпринимателя не должны, но при этом они будут отражать ту грань, на которой еще можно балансировать, понимая, что никакой риск в этом случае недопустим.

## 4.4. Развернутая версия бизнес-плана

Как уже отмечалось ранее, если бизнес-план необходим для получения кредита, государственных грантов или субсидий, то он разрабатывается исходя из требований инвестора по его содержанию и структуре

на основе определенных принципов, которые являются достаточно общими для разработчиков, будь то сами предприниматели или консалтинговые компании.

---

В настоящее время отечественные и зарубежные специалисты предлагают целый ряд методических рекомендаций по составлению бизнес-планов.

Наиболее известными иностранными методиками являются:

- методика *UNIDO* (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований: *www.unido.org*, *www.unido.ru*;
- методика Мирового банка реконструкции и развития (МБРР);
- методика фирмы *Goldman*, *Sachs & Co* (крупнейший банковский дом Уолл-стрит, один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса);
- методика фирмы *Ernst & Young* (интернациональная консультационно-аудиторская фирма);
- методика Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- методика Международной финансовой корпорации (МФК) — структуры Международного валютного фонда.

Самой распространенной является методика *UNIDO*, впервые опубликованная в 1978 г. (авторы В. Беренс и П. Хавренек). Эта методика была признана общемировым стандартом и в последующем использована как основа для других стандартов бизнес-плана, которые можно назвать локальными, так как они разрабатывались в экономически развитых странах для использования внутри страны. Эти стандарты создавались отраслевыми инвестиционными банками, органами государственного управления и компаниями, специализирующимися на разработке бизнес-планов.

В Российской Федерации сегодня хорошо известны следующие стандарты:

- стандарт Правительства РФ;
- стандарт Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;
- стандарт Правительства Москвы № 576- ПП;
- стандарты коммерческих банков.

---

Выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина и временно́й горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, наличие прилагаемых документов и справок зависят от различных факторов. Среди них можно отметить величину прилагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора. На какой разновидности методики остановить свой выбор — не принципиально. Важно, чтобы разработанный документ содержал ряд обязательных разделов, в которых анализируются конкретные аспекты, исходная и готовая информация была достоверна, обоснована и базировалась на документальных источниках и расчетах.

Далее более подробно рассмотрим содержание основных разделов типового инвестиционного бизнес-плана. В большинстве литературных источников по бизнес-планированию данному вопросу уделяется достаточно много внимания, мы же акцентируем внимание на *назначении* каждого из разделов и *ключевых вопросах*, которые желательно

отразить в каждом из них применительно к социальному предпринимательству. По нашему мнению, структура и содержание бизнес-плана социального предприятия не существенно отличается от классического типового бизнес-плана, который может включать следующие разделы:

- резюме;
- характеристика объекта бизнеса;
- анализ рынка;
- организационный план;
- персонал и управление;
- производственный план;
- финансовый план;
- инвестиционный план;
- оценка рисков;
- приложения.

### Резюме

Резюме обычно занимает одну-три страницы. Несмотря на то что этот раздел располагается в начале документа, написать его можно только по окончании всей работы. Резюме дает лаконичное и в то же время емкое представление обо всем бизнес-плане.

Резюме составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит «выжимки» из всех его разделов. Порядок изложения резюме достаточно свободный, однако начинать его надо с формулирования главной цели предлагаемого проекта и назначения самого документа.

Для социального предприятия особо важно подчеркнуть социальную составляющую, четко сформулировать социальную проблему, решению которой будет способствовать реализация бизнес-плана.

Знакомясь с резюме, инвестор решает, насколько убедительна и интересна предлагаемая бизнес-идея и стоит ли продолжать изучение бизнес-плана.

Резюме является обязательным разделом бизнес-плана. Даже если требуется не полный бизнес-план, а только финансовые расчеты, пояснение к этим расчетам и основные выводы по ним являются необходимыми, а это и есть резюме.

---

Таким образом назначение данного раздела — вызвать интерес у адресата.

---

### Характеристика объекта бизнеса

---

Назначение раздела — раскрыть бизнес-идею и показать, какие преимущества получат производители и потребители от ее реализации.

---

В этом разделе приводится подробная характеристика продукта или услуги, предлагаемой к производству в бизнес-плане.

Ключевые вопросы:

- описание продукта (основные характеристики) и его предназначение (основные потребители);
- уникальность продукции с точки зрения предприятия и рынка;
- соответствие продукции принятым стандартам;
- стадия, на которой находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец и т. п.);
- предполагаемая стоимость и возможность ее изменения;
- правовая защита (патенты, лицензии и т. д.).
- другие характеристики.

### Анализ рынка

---

Назначение данного раздела — показать, что продукция или услуги имеют рынок сбыта и определить возможный объема продаж в течение всего периода планирования.

---

Ключевые вопросы:

- ситуация в отрасли, в которой будет реализован бизнес (общая характеристика отрасли, потребности и объем производства продукции в регионе или России, значимость данного производства для экономического и социального развития страны или региона, основные проблемы развития отрасли);
- размер (география) рынка, т. е. территория, на которой предполагается реализация товаров или услуг;
- основные сегменты рынка (по продукции и по потребителям) и их местонахождение;
- емкость рынка, т. е. объем реализованных на них товаров в течение определенного периода времени;
- предполагаемое развитие рынков (стабилизация, рост, снижение объемов продаж) и основные факторы, влияющие на это развитие (например, тенденции развития отрасли или региона, усиление конкуренции и т. п.);
- состояние спроса и его прогноз;
- основные конкуренты и виды конкуренции (цена, качество, репутация и проч.), сильные и слабые стороны (предприятия и конкурентов).

Обобщенный материал о рынках и конкурентах можно представить в таблицах. Основываясь на оценке рынка, определяется *возможный объем продаж*. Учитывая неопределенность рыночной ситуации, прогнозируемый объем продаж целесообразно представить в трех вариантах: оптимистическом, пессимистическом и наиболее вероятном.

При разработке данного раздела плана информацию можно получить из маркетинговых исследований, которые регулярно проводят

специальные агентства, консалтинговые фирмы и другие сторонние организации. Кроме того, возможно самостоятельно проводить изучение состояния отрасли, используя данные периодической печати, статьи, публикуемые в Интернете, данные Росстата, опросы, анкетирование реальных и потенциальных потребителей продукции и др.

Общеизвестно, что сложные экономические условия создают трудности для прогнозов, так как их достоверность значительно снижается. В связи с этим наибольшую ценность представляют собой не история и перспективы, а текущее состояние отрасли, текущие цены, действующие конкуренты и условия государственной поддержки социального предприятия.

### Организационный план

---

Назначение раздела — показать организационно-правовые аспекты нового бизнеса.

---

Ключевые вопросы:

- соответствие организационно-правовой формы и формы собственности будущему бизнесу (сведения о регистрации, краткие справки об учредителях и принадлежащих им долях, право подписи финансовых документов);
- будущие отношения с инвестором, потенциальные обязательства инвестора в соответствии с законодательством;
- система налогообложения;
- законодательные и нормативные акты, регулирующие бизнес.

### Персонал и управление

---

Назначение раздела — показать профессионализм основного персонала, который отвечает за реализацию бизнес-плана.

---

Ключевые вопросы:

- наличие команды при организации данного бизнеса, ее опыт (возраст, образование, послужной список, квалификация);
- численность персонала по категориям с учетом ее изменения за период реализации бизнес-плана;
- требования к персоналу, который может потребоваться, источники его найма, организация набора и специальной подготовки;
- организация оплаты труда;
- условия труда, включая дополнительные льготы и гарантии;
- система профессионального продвижения персонала;
- система стимулирования персонала;
- организационная структура предприятия, из рассмотрения которой должно быть четко видно, как будет осуществляться взаимодей-

ствие, координация и контроль деятельности служб и подразделений (система коммуникативных связей).

Для социального предприятия рекомендуется составлить квалификационную матрицу по видам работ. В ней отмечаются виды работ и, соответственно, работники, закрепленные за данным видом работы, с указанием их квалификации.

### Производственный план

Порядок разработки плана производства полностью опирается на специфику проекта.

---

Назначение раздела — аргументировать обеспеченность инвестиционного проекта с производственной и технологической стороны и подтвердить реальность производства продукции в нужном количестве, в плановые сроки и соответствующего качества.

---

Ключевые вопросы:

- способ производства продукции (технология);
- основные стадии производственного процесса;
- специфические требования к организации производства;
- дата начала производственного процесса в рамках данного проекта;
- потребность в земельных участках, их местоположение, площадь, условия использования;
- потребность в производственных помещениях и способы ее обеспечения (отдельно указывается необходимость ремонта или реконструкции);
- состав необходимого основного оборудования, его поставщики и условия приобретения (покупка, аренда, лизинг), сроки приобретения и стоимость оборудования;
- формы амортизации (простая, ускоренная), нормы амортизационных отчислений, основания для применения ускоренной амортизации;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- потребность в сырье и материалах (наименования, количество и ориентировочные цены);
- поставщики, условия поставок, репутация фирм-поставщиков и опыт работы с ними, альтернативные источники снабжения сырьем и материалами;
- потребность в средствах на оплату труда;
- обеспечение контроля качества;
- обеспечение экологической и технической безопасности;
- себестоимость намечаемой к производству продукции и возможности ее снижения.

Объем производства определяется на основе сопоставления результатов исследования рынка с производственными возможностями будущего предприятия.

План производства, как известно, является следствием плана продаж. Отсчет «от продаж» — это классика планирования. Между этими данными самая тесная взаимосвязь и взаимозависимость. С одной стороны, производство ориентируется на конкретный заказ или планируемый объем продаж, с другой стороны, план продаж ограничивается производственными мощностями предприятия. Связь между планом производства и планом реализации является очень тесной, поэтому эти данные можно объединить в одну таблицу.

### Финансовый план

Данный раздел бизнес-плана включает расчет прибыли и денежных потоков предприятия на весь период реализации проекта. К работе над финансовым планом можно приступить лишь тогда, когда основные условия проекта уже определены, исходные данные максимально собраны.

---

Назначение раздела — показать финансовые результаты деятельности предприятия от реализации бизнес-идеи.

---

При этом формируются следующие плановые документы:

- расчет налогообложения (по каждому виду налогов необходимо указать базу налогообложения, периодичность оплаты, налоговую ставку, сумму платежа);
- прогноз о прибылях и убытках;
- прогноз денежных потоков по проекту;
- прогнозный баланс активов и пассивов.

Налоговое окружение проекта определяется его спецификой, при этом не стоит забывать о том, что следует учитывать изменения, вносимые в налоговое законодательство в связи с теми или иными условиями хозяйствования. Расчет налогообложения в последующем используется при моделировании финансовых результатов и денежных потоков предприятия.

Для формирования финансовых документов требуется исходная информация об объемах производства и сбыта продукции, о прямых производственных затратах и накладных расходах, а также об условиях и допущениях, принятых в расчетах.

### Инвестиционный план

Это один из важнейших разделов бизнес-плана, так как является главным критерием принятия инвестиционного проекта к реализации.

---

Назначение раздела — обоснование дохода на вложенный инвесторами капитал.

---

Ключевые вопросы:

- сумма инвестиционных затрат;

• потенциальные источники финансирования и сферы вложения предоставляемых средств;

• обеспечение кредита или гарантии для инвесторов (какое конкретно имущество может быть предоставлено в качестве залога и т. п.);

• сроки кредитования и условия погашения кредита (график погашения кредита и выплаты %);

• оценка эффективности инвестиций.

Данный раздел позволяет всем участникам проекта обсуждать возможные направления повышения его эффективности путем корректировки параметров и условий реализации.

### Потенциальные риски

Следует отметить, что не всегда данный раздел включают в бизнес-план. Между тем, тщательная проработка этого раздела свидетельствует о качестве составления бизнес-плана и повышает доверие инвесторов к документу.

---

Назначение раздела — показать, что цели, ради которых реализуется бизнес-проект, будут достигнуты при допустимом как для предприятия, так и для инвестора уровне риска.

---

Ключевые вопросы:

• прогнозируемые виды рисков и вероятность их появления;

• приемлемый уровень риска;

• мероприятия по устранению или минимизации возможных отрицательных последствий риска.

Здесь следует определить, какие из потенциальных рисков наиболее опасны для проекта в каждой его части.

Раздел «Потенциальные риски» часто вызывает большие сложности при разработке. Это связано с тем, что оценка риска чаще всего является субъективной и определяется не только окружением проекта, но и субъективным взглядом экспертов. Поэтому определение и дальнейшее обсуждение главных проблем и рискованных моментов служат развитию проекта.

### Приложения

Приложения формируются для разгрузки основного текста бизнес-плана от подробностей. Они включают информацию и копии документов, которые по каким-либо причинам нецелесообразно вводить в основную часть, но которые могут быть востребованы в случае подробного изучения бизнес-плана инвестором. Чаще всего это дополнительные наглядные материалы:

• характеризующие продукцию (фото, рисунок, чертеж, патент, отзывы, результаты испытаний и сертификации продукции, другие сведения);

• подтверждающие востребованность продукции (материалы маркетинговых исследований, информация о конкурентах, договоры);

• обосновывающие финансово-экономические расчеты (калькуляции, сметы и т. д.);

• подтверждающие значимость (масштабность) и эффективность проекта (решения, программы, планы, акты, письма, предварительные протоколы согласования на производство работ и поставку оборудования и др.).

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать специфику каждого из трех видов деятельности предприятия: текущей, инвестиционной и финансовой. Особенности текущей деятельности обусловлены отраслевой принадлежностью, особенности инвестиционной и финансовой деятельности, помимо этого, зависят от условий привлечения инвестиций и источников средств.

По объему и полноте изложения материала бизнес-план может быть трех видов.

1. Полный, содержащий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы, всю «кухню» получения тех или иных результатов. Такой бизнес-план (с вариантами и поисковыми рассуждениями) должен храниться у руководителя предприятия и предъявляться ограниченному числу заинтересованных лиц — самым серьезным участникам бизнеса, например инвестору, банкиру.

2. Достаточный, т. е. содержащий все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включающий подробные расчеты по альтернативным вариантам. Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития предприятия.

3. В виде резюме, т. е. представляющий краткие выводы по каждому разделу бизнес-плана, без обоснования и расчетов (может быть приложением к деловому предложению). Такой бизнес-план, содержащий от одной до четырех страниц текста «с ответами без решений», имеет значение некоей визитной карточки или даже рекламы самого предприятия либо разрабатываемой продукции (услуги).

## Контрольные вопросы

1. Какие основные признаки присущи планированию?
2. Каковы основные причины, побуждающие современных предпринимателей заниматься бизнес-планированием?
3. Какие существуют основные типы бизнес-планов? В чем их отличие?
4. В чем заключается процесс разработки бизнес-плана?
5. Почему социальному предпринимателю стоит разрабатывать бизнес-план самостоятельно?
6. Из каких частей состоит упрощенная версия бизнес-плана?
7. Что понимают под бизнес-операцией в бизнес-планировании?
8. В какой последовательности осуществляется расчет показателей бизнес-операции?
9. В чем заключается отличие переменных затрат от постоянных?
10. Какие показатели отражают эффективность бизнес-операции?

11. Какие стандарты разработки бизнес-планов широко известны в настоящее время?

12. Какова типовая структура бизнес-плана инвестиционного проекта?

## Список литературы


1. *Анненков, П.* Ошибки на миллион. Москва : Эксмо, 2015.

2. *Зимина, Л. Ю.* Бизнес-план: профессиональная разработка : учебное пособие. Ульяновск : УлГУ, 2012. 152 с.

3. *Зверева, Н.* Создание успешного социального предприятия. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 155 с.

4. *Купцова, Е. В.* Бизнес-планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Купцова ; под редакцией А. А. Степанова. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 435 с.

5. *Сергеев, А. А.* Бизнес-планирование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. 3-е изд. испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 475 с.

6. *Файоль, А.* Управление — это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. — Москва : Республика, 1992. 349 с.

# Глава 5
# ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 5.1. Фандрайзинг в социальном предпринимательстве

Для реализации собственных проектов социальные предприятия нуждаются в финансовых ресурсах; объем необходимых средств определяется масштабом социального проекта. Кроме того, финансирование требуется для обеспечения стабильной и устойчивой текущей операционной деятельности предприятия. Для решения задач, связанных с финансированием, используется процесс сбора средств, называемый фандрайзингом.

Термин «фандрайзинг» происходит от английского слова *fundraising* (*fund* — средства, финансирование; *to raise* — добывать, собирать). Соответствующего русскоязычного синонима этого термина не существует; можно утверждать также, что в настоящее время отсутствует однозначное определение данного понятия.

---

В настоящей работе **фандрайзинг** будет трактоваться как процесс привлечения и аккумулирования денежных средств и других ресурсов (материальных, информационных, интеллектуальных и пр.) для реализации социальных проектов и программ, а также для обеспечения текущей операционной деятельности социального предприятия[1].

---

Таким образом в узком смысле категория «фандрайзинг» применительно к социальному предпринимательству может интерпретироваться как социальная услуга, которая создает определенный социально значимый эффект. В широком смысле данное понятие можно трактовать как финансовый механизм взаимодействия институтов государства, гражданского общества, крупного и среднего бизнеса, субъектов социального предпринимательства и частных лиц, направ-

---

[1] *Артемьева Т. В.*, *Тульчинский Г. Л.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. СПб. : Лань ; Планета музыки, 2010. С. 3; *Грищенко Ю. И.* Фандрайзинг как способ привлечения средств некоммерческой организации // Некоммерческие организации в России. 2012. .№ 4. С. 42—48.

ленный на совместное решение социальных задач в интересах всего общества[1].

Фандрайзинг может рассматриваться также как вид деловых коммуникаций между социально ориентированными предприятиями и потенциальными донорами — государственными структурами, бизнесом, негосударственными фондами, частными лицами.

Донор — это юридическое или физическое лицо, представляющее разного рода ресурсы (денежные средства, товары, услуги и др.) на некоммерческой основе для решения задач, направленных на благо общества в целом.

Исторически фандрайзинг впервые появился в США, где использовался для привлечения финансовых ресурсов в так называемый третий сектор экономики, объединяющий весь широкий спектр некоммерческих организаций и функционирующий наряду с государственным и частным секторами. Если государственные организации функционируют за счет бюджетных средств, а основным источником развития бизнес-структур является собственная прибыль, то организации третьего сектора организуют собственную деятельность за счет привлеченных средств — грантов, пожертвований и др.

Исследователи отмечают бурное развитие фандрайзинга во второй половине XX в., что объясняется растущей ролью третьего сектора в экономике США. По данным Е. Л. Шековой[2], в 1997 г. в американской экономике функционировало около 2100 тыс. некоммерческих организаций, в которых было занято 9,3 млн человек. В 1999 г. вклад третьего сектора в национальный ВВП Соединенных Штатов Америки составлял 7,5 %, что в 3,5 раза превышает соответствующий показатель 1965 г.

Дополнительный импульс для своего развития фандрайзинг получил в США в 80-е гг. прошлого века, когда президентом страны был Р. Рейган. В этот период резко сократилось выделение бюджетных средств на социальные цели, и хотя организации третьего сектора во все периоды ориентировались на привлеченные негосударственные источники финансирования и собственные средства, сокращение государственного финансирования стало, с одной стороны, причиной серьезного финансового кризиса в некоммерческой сфере, а с другой — фактором, стимулирующим развитие фандрайзинга. Для этого периода характерна активная диверсификация источников финансирования социальных проектов — были привлечены новые источники финансирования, разработаны новые формы и инструменты фандрайзинга.

В 90-е гг. XX в. развитие фандрайзинга началось в России, что, естественно, совпало с ростом числа некоммерческих организаций в нашей

---

[1] *Нгуен Тхи Ча Ми*, *Толстяков Р. Р.* Фандрайзинг в благотворительных организациях // Вестник научных конференций. 2015. № 1. С. 117—121.

[2] *Шекова Е. Л.* Развитие фандрайзинга в России: вопросы методологии // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2005. Вып. 1. С. 101—121.

стране. В 2013 г. была учреждена Ассоциация фандрайзеров — некоммерческая организация, объединяющая профессионалов в сфере привлечения средств для реализации социальных проектов и программ.

Рассмотрим две основные классификации видов фандрайзинга.

В зависимости от цели привлечения средств выделяют проектный и оперативный фандрайзинг. Если целью фандрайзинга является привлечение средств для реализации какого-либо социального проекта, то такой фандрайзинг называют *проектным*. Если же средства в рамках фанрайзинговой кампании привлекаются для обеспечения текущей операционной деятельности социального предприятия, то фандрайзинг называется *операционным*. С точки обеих сторон — и донора, и социального предприятия — проектный фандрайзинг является предпочтительным, так как в этом случае совершенно очевидна и прозрачна цель сбора средств, поэтому ресурсы привлекать значительно проще.

По способу организации сбора средств принято выделять внутренний и внешний фандрайзинг. Если задача поиска источников финансирования решается силами сотрудников социального предприятия, которые самостоятельно разрабатывают и реализуют стратегию сбора средств, то такой фадрайзинг называется *внутренним*. Если к этому процессу привлечены профессиональные специалисты по фандрайзингу либо специализированные консалтинговые фирмы, то такой фандрайзинг называют *внешним*.

Задачи, решаемые в ходе фандрайзинга, можно сформулировать следующим образом:

- поиск потенциальных доноров для финансирования конкретного социального проекта либо операционной деятельности социального предприятия;
- работа с потенциальными донорами, обоснование важности задач, решаемых социальным предприятием;
- сбор средств для осуществления проектной или операционной деятельности;
- информирование о целях и задач предприятия, формирование общественного мнения, позитивного имиджа предприятия.

Неслучайно фандрайзинг часто рассматривают как науку об успешном убеждении заинтересованных сторон в необходимости и полезности деятельности данной организации[1].

Широкий спектр задач, решаемых в ходе фандрайзинга, многообразие привлекаемых источников финансирования, комплексность используемых методов и инструментов фандрайзинга привели к необходимости введения в профессиональный оборот понятия «фандрайзинговая кампания»[2].

---

[1] *Грищенко Ю. И.* Фандрайзинг как способ привлечения средств некоммерческой организации. С. 42—48.

[2] *Шекова Е. Л.* Развитие фандрайзинга в России: вопросы методологии. С. 101—121.

Фандрайзинговая кампания — это комплекс организационно-управленческих мероприятий, направленных на реализацию целей фандрайзинга и обеспечивающих планирование, реализацию, контроль и анализ привлечения средств.

Таким образом можно выделить четыре основные этапа процесса фандрайзинга:

- планирование фандрайзинговой кампании;
- реализация процесса фандрайзинга;
- осуществление контроля за ходом процесса фандрайзинга;
- анализ и оценка конечных результатов проведенной фандрайзинговой кампании.

Каждый этап предполагает решение комплекса определенных задач, которые в основном являются общими для различных социальных предприятий.

На этапе планирования проводится анализ потребностей социального предприятия в ресурсах, формулируются цели и задачи фандрайзинговой кампании, разрабатывается ее стратегия, определяется круг потенциальных доноров, анализируются их интересы, принимается решение о виде используемого фандрайзинга (внутренний или внешний), формируется инструментарий, который будет использован в ходе данной фандрайзинговой кампании, назначаются ответственные лица, определяется размер бюджета кампании.

На втором этапе осуществляется собственно процесс фандрайзинга, т. е. выделяются запланированные финансовые средства на проведение фандрайзинговой кампании, реализуются выбранные при планировании методы фандрайзинга, ведется активная работа с потенциальными донорами.

Третий этап предполагает непрерывный мониторинг процесса фандрайзинга, который проводит руководство социального предприятия и его финансовая служба. Если в ходе мониторинга выявляются отклонения от принятого плана фандрайзинга, в процесс должны быть внесены необходимые коррективы.

На этапе анализа должны быть решены две основные задачи: а) оценка степени достижения сформулированных ранее целей фандрайзинговой кампании; б) оценка эффективности использования бюджета фандрайзинговой кампании, т. е. средств, выделенных на ее проведение.

Для оценки эффективности могут быть использованы коэффициент окупаемости расходов на фандрайзинг ($К_{ок}$) и коэффициент рентабельности фандрайзинговой кампании ($R_ф$).

Коэффициент окупаемости расходов на фандрайзинг определяется по формуле:

$$Кок = \text{Объем привлеченных средств} - \text{Расходы на проведениефандрайзпнга.} \quad (5.1)$$

Коэффициент рентабельности фандрайзинговой кампании — это отношение прибыли (разницы между объемом привлеченных средств и расходами на фандрайзинг) к величине привлеченных средств, т. е.

$$R\text{ф} = \text{Прибыль} / \text{Объем привлеченных средств}, \quad (5.2)$$

В табл. 5.1 систематизированы задачи фандрайзинговой кампании, решаемые в рамках каждого этапа.

*Таблица 5.1*

**Основные задачи фандрайзинговой кампании**

| Этапы фандрайзинговой кампании | Задачи, решаемые в ходе этапа |
|---|---|
| Планирование | • анализ потребностей в ресурсах;<br>• формирование целей и задач кампании;<br>• разработка стратегии кампании;<br>• определение потенциальных доноров;<br>• принятие решения о виде фандрайзинга;<br>• выбор методов фандрайзинга;<br>• назначение ответственных лиц;<br>• формирование бюджета кампании |
| Реализация | • выделение финансовых средств на организацию процесса фандрайзинга;<br>• работа с потенциальными донорами |
| Контроль | • мониторинг процесса фандрайзинга;<br>• выявление отклонений от установленного плана;<br>• внесение необходимых корректив в процесс фандрайзинга |
| Анализ | • оценка степени достижения целей фандрайзинговой кампании;<br>• оценка эффективности использования бюджета кампании |

## 5.2. Источники финансирования социальных предприятий

К основным внешним источникам финансирования социальных предприятий относятся:

- гранты;
- благотворительность и спонсорство;
- государственные субсидии;
- займы;
- венчурное финансирование;
- краудфандинг.

Рассмотрим каждый из перечисленных источников.

**Гранты.**

Гранты в настоящее время являются одной из ведущих форм финансирования социальных предприятий.

*Гранты* — это целевые средства, которые выделяются безвозмездно социальному предприятию для реализации конкретного проекта или программы. Как правило, гранты предоставляются на конкурсной основе.

Термин «грант» происходит от английского глагола *to grant* — дарить, жаловать. Существительное *grant* в буквальном переводе означает «акт дарения» или «официальное предоставление».

---

Проследим историю появления понятия «грант» в российском законодательстве. Впервые оно появилось в письме Государственной налоговой службы РФ №ЮУ- 4—06/88Н и Министерства финансов РФ № 04 — 06-01 от 11.06.1993 «О порядке налогообложения грантов, получаемых от иностранных благотворительных организаций». В указанном письме под термином «грант» понимаются «целевые средства, предоставляемые безвозмездно иностранными благотворительными организациями предприятиям, организациям и физическим лицам в денежной или натуральной форме на проведение научных или других исследований, опытно-конструкторских работ, обучение, лечение и другие цели с последующим отчетом об их использовании».

В Федеральном законе от 11.08.1995 № 135 ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» появилось понятие «благотворительные гранты», которое трактуется как «благотворительные пожертвования, в том числе носящие целевой характер, предоставляемые гражданами и юридическими лицами в денежной или натуральной форме».

Термин «грант» также используется в Федеральном законе от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». В этом законе гранты определяются как «денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами, в том числе иностранными гражданами и юридическими лицами, а также международными организациями, получившими право на предоставление грантов на территории Российской Федерации в установленном Правительством Российской Федерации порядке, на проведение конкретных научных исследований на условиях, предусмотренных грантодателями».

---

Заметим, что уже в первых вышедших нормативных актах указывается, что грант может предоставляться как в денежной, так и в натуральной форме.

Налоговый кодекс РФ (ст. 251) рассматривает грант как целевое финансирование в том случае, если выполняются два условия[1]:

- гранты предоставлены на безвозмездной и безвозвратной основах российскими физическими лицами, некоммерческими организациями, а также иностранными и международными организациями и объединениями по перечню таких организаций, утверждаемому Пра-

[1] Налоговый кодекс РФ. Часть вторая от 05.08.2000 № 117-ФЗ, ред. от 11.10.2018.

вительством РФ, на осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, науки, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), охраны здоровья, охраны окружающей среды, защиты прав и свобод человека и гражданина, предусмотренных законодательством Российской Федерации, социального обслуживания малоимущих и социально незащищенных категорий граждан, а в случае предоставления грантов Президента РФ — на осуществление деятельности (программ, проектов), определенной актами Президента РФ;

• гранты предоставлены на условиях, определяемых грантодателем, с обязательным предоставлением грантодателю отчета о целевом использовании гранта.

Очевидным преимуществом грантов является тот факт, что они не предполагают возврата денежных средств; кроме того, не требуются затраты, связанные с обслуживанием привлеченной финансовой суммы, т. е. выплаты процентов или дивидендов. Однако грантам присущи и свои недостатки, основные из которых перечислим[1]:

• обычно финансирование в форме гранта связано с конкретным проектом, который имеет свои сроки начала и завершения, поэтому после завершения проекта сразу заканчивается и финансирование;

• грантополучатель вынужден подстраиваться под требования организации, которая является грантодателем, что зачастую приводит к существенным изменениям в деятельности социального предприятия;

• некоторые фонды достаточно жестко определяют направления использования средств по гранту, что ограничивает предпринимательские возможности социального предприятия;

• ряд благотворительных фондов предоставляет гранты только зарегистрированным благотворительным организациям, поэтому гранты таких фондов не могут получить социальные предприятия, зарегистрированные в какой-либо коммерческой организационно-правовой форме.

Кроме того, в качестве недостатков необходимо отметить необходимость заполнения для участия в конкурсе на грант большого объема конкурсной документации и сложность ее заполнения, отсутствие гарантий получения финансовых средств, а также значительный временно́й лаг между моментом подачи заявки на конкурс и моментом получением денег в случае, если ваша заявка поддержана.

Существуют различные типы фондов, которые предоставляют гранты социальным предприятиям[2].

*Государственные фонды* — государственные учреждения, финансируемые за счет бюджетных средств государства.

---

[1] *Зверева Н.* Создание успешного социального предприятия. С.74—75.

[2] *Морозов А. С.*, *Мавлюдов Д. В.* Благотворительные фонды: возможный источник финансирования // Вестник университета. 2014. № 12. С. 142—146.

*Посреднические фонды* — это общественные организации, основная функция которых заключается в предоставлении грантов в соответствии с заявками, удовлетворяющими требованиям конкурса. Финансовые средства в посреднический фонд поступают из бюджетных либо внебюджетных источников.

*Частные фонды* — это негосударственные некоммерческие организации, которые аккумулируют финансовые средства, поступающие от граждан и коммерческих организаций. Различают независимые и ассоциированные частные фонды.

*Независимые фонды* обычно создаются частным лицом или несколькими частными лицами (например, фонд Сороса, фонд Рокфеллеров). Основной источник финансирования таких фондов — проценты от первоначально вложенного в фонд капитала. В учредительных документах подобных фондов обычно устанавливаются направления, по которым выделяются гранты соискателям, а также критерии, служащие основанием для выделения грантов. Для осуществления уставной деятельности фонд формирует совет, который рассматривает заявки на гранты на соответствие установленным критериям и принимает решения о выдаче грантов.

*Ассоциированные фонды* создаются за счет средств коммерческой организации, с которой они ассоциированы. Обычно они создаются крупными корпорациями и предоставляют гранты в областях, совпадающих или смежных со сферами деятельности кампании. Примерами являются фонды *Hewlett Packard Foundation*, *Xerox Foundation*, *Apple Foundation*.

Необходимо отметить, что, независимо от того, какой фонд выступает в роли грантодателя, правовая сущность гранта остается постоянной и заключается в безвозмездной передаче денежных или других средств получателю гранта с целью использования этих средств на полезные для общества цели с обязательным представлением фонду отчета о результатах использования выделенных средств[1].

---

Приведем несколько примеров деятельности фондов, выделяющих гранты для социальных предпринимателей.

1. В Великобритании, которая по праву считается лидером в части развития социального предпринимательства, существуют фонды, которые выделяют микрогранты социальным предпринимателям на реализацию стартапов. Примером может служить созданная в 2001 г. некоммерческая организация *Young Un Ltd*. Государственное учреждение *Millenium Comission* выделила этой НКО 100 млн фунтов стерлингов в качестве начального капитала на поддержку социальных проектов. Финансирование социальных стартапов осуществляется за счет процентов, получаемых организацией от вложения начального капитала. Порядка 1000 социальных предпринимате-

---

[1] *Кумаритова А. А.* Государственные и муниципальные гранты: возникновение, становление и перспективы развития в российском гражданском праве // Журнал российского права. 2008. № 7. С. 88—99.

лей получают от этой организации на конкурсной основе гранты размером от 2500 до 20 000 фунтов стерлингов.

2. Другой пример связан с неправительственной организацией *Big Loterry Fund*. Эта организация проводит в Великобритании национальную лотерею и за счет полученных от лотереи средств финансирует социальные проекты в области здравоохранения, образования и экологии. За период с 2004—2016 гг. *Big Loterry Fund* профинансировала более 130 тыс. социальных проектов[1].

3. В Российской Федерации существует ряд фондов, выделяющих гранты на социальные проекты. В частности, Фонд поддержки социальных инициатив в сфере детства «Навстречу переменам» в содружестве с рядом коммерческих структур регулярно проводит конкурс социальных предпринимателей «Навстречу переменам». Конкурс направлен на поддержку новых эффективных решений проблем детей и подростков. Общий грантовый фонд конкурса небольшой и составляет 1,2 млн руб.; он распределяется между четырьмя победителями конкурса.

4. Фонд «КАФ» проводит конкурс «Создавая возможности», ориентированный на социальные проекты, связанные с развитием личного потенциала отдельных социально незащищенных групп населения (инвалиды по слуху и зрению, пожилые люди). В рамках этого конкурса среди его победителей распределяется сумма 12 млн руб.[2]

---

Органы государственного и муниципального управления Российской Федерации заинтересованы в развитии социального сектора в отечественном предпринимательстве и поэтому все активнее оказывают финансовую поддержку социальным предприятиям, в том числе используя грантовый механизм выделения бюджетных средств.

Государственные и муниципальные гранты — это выделенные, соответственно, из государственного или местного бюджетов средства, которые передаются на безвозмездной и невозвратной основе социальным предприятиям для реализации предложенных ими социальных проектов.

Федеральный бюджет выделяет субъектам Российской Федерации денежные средства для распределения в виде грантов, в том числе предприятиям малого и среднего бизнеса, относящимся к социальному предпринимательству.

### Благотворительность и спонсорство

Интерес к этим источникам финансирования социального предпринимательства возник в последние годы в связи с развитием в мире концепции социальной ответственности бизнеса, которая предполагает, что бизнес-структуры должны учитывать интересы общества, осуществлять определенные меры в интересах всего общества, а следовательно, оказывать помощь в реализации социально значимых проектов и программ. Участие коммерческой компании в социально ответственной

---

[1] URL: http://www.nb-forum.ru/business/advices/otkuda-dengi.html.

[2] URL: http://cso-central.asia/12424—2/.

деятельности позитивно влияет на ее корпоративный имидж, улучшает репутацию компании в бизнес-среде и в обществе в целом, повышает лояльность персонала.

Согласно Федеральному закону от 11.08.1995 № 135 ФЗ (ред. 05.02.2018) «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)», «под благотворительной деятельностью понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки».

Можно выделить три основных субъекта благотворительной деятельности: граждане, корпорации и некоммерческие организации.

Понятие «спонсор» закреплено в Федеральном законе от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе», в котором спонсор определяется как «лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности».

Таким образом спонсорство строится на взаимовыгодных началах: бизнес оказывает партнеру финансовую поддержку, взамен получая от спонсируемой стороны услуги в сфере рекламы и *PR*-деятельности.

Это означает, что благотворительность и спонсорство коренным образом отличаются, и необходимо определить четкие границы между этими двумя категориями. Если применительно к сфере социального предпринимательства благотворительность — это добровольная бескорыстная поддержка некоммерческой деятельности субъектов социального предпринимательства, то спонсорство — это особый вид экономической сделки, в результате которой происходит взаимовыгодный обмен ресурсов, предоставляемых спонсором, на возможность размещения рекламы, проведения *PR*-акций и других мероприятий в интересах спонсора.

В процессе поиска доноров для получения благотворительных средств социальные предприниматели могут использовать разнообразный инструментарий, в частности, организовать специальные благотворительные мероприятия для сбора средств (концертов, спортивных мероприятий и др.), личные встречи с потенциальными донорами, привлекать волонтерские организации.

### Государственные субсидии

*Государственные субсидии* — это бюджетные средства, которые представляются социальному предприятию на безвозмездной и безвозвратной основе для обеспечения текущей деятельности предприятия и реализации социально значимых функций.

За рубежом уже накоплен значительный опыт в области субсидирования социального предпринимательства со стороны государства. Так, в США практикуется совместное финансирование проектов в социальной сфере, причем можно выделить две основные модели совместного финансирования: долевое субсидирование и возвратное субсидирование.

*Долевой субсидирование* предполагает, что государственная субсидия будет выделена только в том случае, если некоммерческая организация (социальное предприятие в том числе) также участвует в финансировании данного проекта. В частности, большую популярность в США получила схема «1:3» («один к трем»), предполагающая, что на 1 долл. государственной субсидии будет вложено 3 долл. самим предпринимателем.

*Возвратное субсидирование.* В этой модели государство выделяет субсидию только в том случае, если организация принимает на себя обязательство вернуть частично или полностью полученные средства, т. е. возвратные субсидии не являются таковыми в классическом смысле, а скорее могут рассматриваться как государственный беспроцентный кредит.

В Германии государство представляет субсидии некоммерческим организациям через национальные зонтичные организации, которые, в свою очередь, перераспределяют выделенные средства на нужды входящих в их состав хозяйствующих субъектов.

Во Франции государственные субсидии являются основным источником финансирования некоммерческих организаций. Однако, учитывая ограниченный объем бюджетных средств, выделенных по этой статье расходов, государственное финансирование представляется либо через федеральную администрацию, либо через муниципальные органы власти, которым делегирована соответствующая функция[1].

---

В Российской Федерации государственные субсидии на реализацию социальных проектов и программ выделяются в рамках действующей федеральной программы поддержки малого и среднего предпринимательства. Субсидии выделяются на основании конкурсного отбора, безвозмездно и безвозвратно. Механизм предоставления субсидий следующий: средства выделяются из федерального бюджета субъектам Российскйо Федерации, которые с целью распределения полученных средств организуют конкурсы на своей территории. Максимальный размер субсидии для одного получателя — 1500 тыс. руб., причем получатель субсидии обязан обеспечить софинансирование проекта за счет собственных средств в размере не менее 15 % от суммы субсидии (приказ Приказ Министерства экономического развития РФ от 25.03.2015 № 167).

---

[1] *Плюто А.* Аналитическая записка «Основные схемы распределения государственных средств на деятельность некоммерческих организаций за рубежом». URL: http://kaknado.info/home/.

С помощью этого финансового механизма государственного субсидирования за период 2012—2017 гг. была оказана финансовая поддержка 1800 социальным предприятиям в 32 субъектах Российской Федерации. В 2017 г. по данной федеральной программе было выделено 7,5 млрд руб. субсидий[1].

### Займы

В качестве заемных источников финансирования социальные предприятия могут использовать кредиты коммерческих банков и других финансовых институтов. Процедуры, связанные с кредитованием, проектов, широко освещены в литературе и поэтому здесь не рассматриваются. Представляет интерес ознакомление со специфическими источниками займов, которые могут быть использованы только социальными предпринимателями. К таковым можно отнести льготные займы для социального предпринимательства, предоставляемые отдельными фондами, а также социальные облигационные займы.

Примером фонда, который выдает льготные займы, является созданная в России в 2007 г. некоммерческая организация «Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»». Фонд ведет систематическую работу по поиску и претворению жизнь перспективных социальных инноваций. Фонд выдает на конкурсной основе беспроцентные займы для реализации социальных проектов. Максимальная сумма предоставляемого на один процент займа может составлять 40 млн руб. Размер займа для финансирования социальных стартапов, срок операционной деятельности которых составляет менее года, составляет 2 млн руб.; максимально возможный срок возврата заемных средств — 10 лет[2].

*Социальные облигации* являются принципиально новым финансовым инструментом, который призван содействовать развитию социального предпринимательства. Они могут быть выпущены органами государственного или муниципального управления. Облигации реализуются на аукционе, а затем свободно обращаются. Средства, полученные от реализации облигаций, направляются на выполнение определенного социального проекта. Социальные облигации выпускаются с неопределенной датой погашения. Основное отличие данного вида облигаций заключается в том, что эмитент гарантирует их выкуп за фиксированную цену только в том случае, если цель, поставленная в социальном проекте, достигнута, причем эта цель обязательно должна быть количественно измерима. Главная особенность социальных облигаций заключается в том, что они не приносят доход в период обращения. Держатель облигации может получить доход по ней только

[1] *Пономарев С.* Дополнительные источники финансов для социальных предпринимателей. URL: http://www.nb-forum.ru/business/advices/dopolnitelnye-istochniki-kapitala.html.

[2] URL: http://konkurs.nb-fund.ru/info/conditions.

в случае достижения социального эффекта, в противном случае средства, вложенные в облигации, инвестор утратит.

По данным литературных источников, за рубежом социальные облигации применяются для финансирования проектов, связанных с борьбой с рецидивной преступностью, наркоманией, алкоголизмом; для решения проблем мигрантов, бездомных и нуждающихся в социальной помощи; для развития системы образования, в том числе дошкольного[1].

### Венчурное финансирование

Венчурная система финансирования — это современный рыночный механизм, направленный на эффективное использование технологических и социальных инноваций. Термин *venture* в переводе с английского означает «рискованное начинание». Инструменты венчурного финансирования достаточно глубоко проработаны для сферы высоких технологий. Поэтому под *венчурным финансированием* традиционно понимают высокорисковые инвестиции частного капитала в акционерный капитал либо вновь создаваемых, либо давно присутствующих на рынке и успешно развивающихся малых и средних предприятий, занятых проектированием и производством наукоемкой продукции.

Высокие риски инвестиций объясняются тем, что они осуществляются без предоставления компанией-реципиентом какого-либо залога. Инвестиции поступают в открытые или закрытые акционерные общества в обмен на долю в уставном капитале. Приобретая эту долю, венчурный инвестор рассчитывает, что вложенные средства послужат катализатором для быстрого развития данного бизнеса, и через пять-семь лет он сможет продать принадлежащий ему пакет акций по выгодной цене. При этом инвестор берет на себя очевидный финансовый риск — если компания не оправдает ожиданий, то инвестор потеряет вложенные финансовые средства.

Использование венчурного финансирования характерно для кампаний, не имеющих других источников финансирования. Отсутствие залоговой базы и кредитной истории, высокие риски, характерные для наукоемкого бизнеса, не позволяют таким компаниям широко использовать банковское кредитование.

В качестве венчурного инвестора могут выступать частные компании, венчурные фонды или бизнес-ангелы.

*Бизнес-ангелы* — это физические лица, инвестирующие собственные средства в финансирование компании, обладающей значительным потенциалом роста, на начальной стадии ее развития в обмен на долю (пакет акций) этой компании без залога или каких-либо гарантий. Целью бизнес-ангела является максимизация рыночной сто-

---

[1] *Денисов С. А., Джазовская И. Н.* Социальные облигации как финансовый инструмент преобразующего инвестирования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7. № 4А. С. 62—71.

имости компании и выгодная продажа собственной доли в ней через несколько лет.

Идея использования венчурного подхода к финансированию социальных проектов возникла в конце XX в. Эта концепция получила название *венчурной филантропии* (филантропия — благотворительность, покровительство нуждающимся). Впервые понятие «венчурная филантропия» было использовано в 1997 г. в журнале *Harvard Business Review* в статье «Виртуозный капитал: чему могут поучиться благотворительные фонды у венчурных капиталистов». В статье обсуждается проблема неэффективности использования благотворительных средств американскими фондами и предлагается использовать принципы венчурного финансирования для решения социальных задач.

Венчурная филантропия призвана, во-первых, оказать поддержку предпринимателям в продвижении на рынок социальных инноваций, а во-вторых, обеспечить финансовую устойчивость социальным предприятиям, реализующим эти инновации. Филантропический венчурный капитал может оказаться в настоящее время тем финансовым инструментом, который существенно повысит эффективность финансовых вложений в социальные проекты и предприятия.

Венчурную филантропию отличают следующие отличительные признаки:

- высокий уровень вовлеченности доноров в деятельность социальных предприятий — между инвестором и социальным предпринимателем устанавливаются тесные партнерские отношения;
- возможность вхождения инвестора в руководство социального предприятия либо делегирование своих кандидатур в состав топменеджмента предприятия;
- финансирование социальных предприятий и проектов на долгосрочной основе — венчурный капитал может быть вложен на срок от трех до семи лет, после чего предполагается выход инвестора из данного бизнеса;
- направление полученной венчурным капиталистом прибыли от реализации социального проекта на расширение данного проекта либо на другие социальные проекты, т. е. социальное воздействие для инвестора, имеет приоритет по сравнению с коммерческими интересами;
- представление социальному предпринимателю наряду с финансовым интеллектуального капитала; другими словами, нефинансовое участие в деятельности социального предприятия — управленческое консультирование, организация маркетинговых исследований, помощь в подборе персонала, стратегическое планирование, поддержка в вопросах продвижения и лоббирования проекта, организация выхода на другие источники финансирования.

---

В мире в настоящее время наблюдается относительно небыстрое расширение использования принципов венчурной филантропии. В 2004 г. была

создана Европейская ассоциация венчурной филантропии (*EVPA*), которая, по данным на 2018 г., объединяет более 200 членов из 22 стран. В 2018 г. в *EVPA* вошел первый российский представитель — «Рыбаков-фонд».

По информации *EVPA*, в 2011—2014 гг. объемом финансовой поддержки социальным предприятиям и проектам с использованием механизмов венчурной филантропии в Европе составил 2,5 млрд евро.

В 2011 г. была организована сеть венчурной филантропии в Азии; она включает в настоящее время более 120 представителей из 19 стран[1].

---

В России в настоящее время венчурные фонды и бизнес-ангелы только обсуждают возможности инвестирования в социальные проекты. Реальные примеры реализации схем венчурной филантропии привести достаточно сложно. Это объясняется, с одной стороны, низкой ожидаемой рентабельностью социальных проектов, а с другой — высокими рисками при финансировании социальных проектов на ранних стадиях. Согласно недавним исследованиям, инвесторы, финансирующие социальные стартапы, тратят только 3 % от общего объема вложенных средств на финансирование проектов на ранних стадиях; лишь 6 % всех инвесторов данной группы в принципе интересуются возможностями финансирования социальных проектов на ранних стадиях[2].

---

Однако отдельные российские практики использования венчурного финансирования для реализации социальных проектов существуют. Примером может, в частности, являться проект медицинской сигнализации «Кнопка жизни» — специализированного медицинского гаджета, предназначенного для экстренного вызова помощи людям преклонного возраста и инвалидам. Проект инициировал предприниматель Дмитрий Юрченков в 2009 г., он оказался весьма интересным для инвесторов: 30 тыс. долл. вложил в проект Дмитрий Казачков, основатель компании «1С: Рарус»; 100 тыс. долл. — Виталий Полехин, партнер фонда *Venture Angels*; в 2012 г. компания «Ринтех» вошла в данный проект с инвестициями в объеме 35 млн руб.; в 2014 г. еще 45 млн руб. в проект «Кнопка жизни» инвестировал Фонд развития интернет-инициатив[3].

---

### Краудфандинг

*Краудфандинг* представляет собой добровольное сотрудничество людей (назовем их *донорами*), которые объединяют свои финансовые либо какие-то другие ресурсы, как правило, с помощью Интернета, чтобы поддержать проекты других людей или организаций (назовем их *реципиентами*).

---

[1] Социальная инженерия на венчурной основе. URL: http://2035.media/2018/05/30/venture-philanthropy/.

[2] *Изместьева Е.* Как найти инвестора и финансирование на социальный стартап. URL: https://te-st.ru/2016/03/22/seeding-mission-driven-startups/.

[3] URL: https://www.rbc.ru/newspaper/2017/02/22/58aafc159a794777cb10fdad.

Термин берет свое начало от английских слов *crowd* — толпа и *funding* — финансирование, поэтому краудфандинг называют часто «народное финансирование». Краудфандинг можно рассматривать как социальную технологию коллективного финансирования полезных для общества проектов, базирующуюся на добровольных пожертвованиях отдельных людей.

Данный термин ввел в широкий оборот в 2006 г. американский предприниматель Майкл Салливан, который занимался разработкой коммерческого сайта для блоггеров *Fundavlog*; сайт предусматривал возможность осуществления частных пожертвований для финансовой поддержки блогеров.

Начало регулярного использования технологий краудфандинга обычно связывают с 2009 г., когда в США был запущен сайт *Kickstarter.com*, предназначенный для сбора средств с целью финансовой поддержки творческих проектов.

В России краудфандинг как финансовый инструмент стал развиваться с 2008 г., когда был создан сайт *Kroogi* для поддержки представителей творческого сообщества; сайт совмещал реализацию инвестиционных и социальных функций. В 2010 г. была открыта еще одна платформа для финансирования музыкальных проектов — *Thank You*.

Краудфандинговая платформа — это сайт-посредник, который предоставляет проектам — потенциальным реципиентам — интернет-пространство для представления своих идей с целью привлечения людей, желающих финансово поддержать понравившиеся им проекты. На этом же сайте осуществляются платежи, часть которых (обычно от 5 до 15 % от собранной суммы) остаются в распоряжении платформы в качестве комиссионного сбора.

---

Крупнейшими в мире платформами для краудфандинга являются *Kickstarter* и *Indie Go Go*. Первая площадка была основана в 2009 г. По данным на 2017 г., за период ее работы 12 млн человек выступили в качестве доноров; они инвестировали в различные проекты 2,8 млрд долл. Площадка размещает в основном творческие проекты в сфере литературы, музыки, изобразительного искусства, дизайна. Платформа функционирует по модели «все или ничего», т. е. автор проекта получает финансовые средства только в том случае, если сумма собранных в результате краудфандинга средств не меньше первоначально заявленной. В рузультате за все годы работы в рамках данной модели было обеспечено финансированием 120 тыс. проектов.

Платформа *Indie Go Go* реализует краудфандинг по принципиально другой модели — авторы имеют возможность забрать собранные средства даже в том случае, когда полученная сумма меньше той, которая указана в первоначальной заявке. За 2008—2017 гг. с помощью этой площадки было поддержано 113 тыс. проектов на общую сумму 2,29 млрд долл.[1]

---

[1] *Латышева А.* Это не просто бизнес: социальная составляющая российского краудфандинга // Журнал исследований социальной политики. 2017. № 15. С. 660—668.

В России на сегодняшний день крупнейшими являются две краудфандинговые платформы — *Planeta* и *Boomstarter*. Обе площадки были образованы в 2012 г.

Площадка *Planeta* поддерживает творческие, технологические и социальные проекты. Модель работы платформы следующая: если за период аккумуляции средств на проект собрано менее 50 % первоначально заявленной суммы, то все средства возвращаются донорам. По данным платформы[1], за годы работы поддержано порядка 4300 проектов с общим объемом финансирования около 950 млн руб.

Краудфандинговая платформа *Boomstarter* является отечественным аналогом американской платформы *Kickstarter* и создана для привлечения финансирования в технические, творческие, социальные и другие проекты. Автор, желающий получить финансирование, должен разместить на сайте платформы подробное описание проекта и заявить минимально возможную сумму, которая должная быть привлечена за установленный срок. Если за этот срок деньги в указанном количестве не будут собраны, то все средства возвратят донорам. Работая по этой модели, площадка за весь период своей деятельности реализовала более 1800 успешных проектов на общую сумму более 370 млн руб.; в финансировании этих проектов приняло участие почти 200 тыс. доноров[2].

---

При рассмотрении наиболее крупных зарубежных и отечественных краудфандинговых платформ мы уже отмечали, что они используют разные модели финансирования проектов. В связи с этим выделяют различные виды краудфандинга[3]:

- *краудфандинг с жесткими условиями получения финансирования* — в этом случае инициатор проекта получает деньги только в том случае, если собрана вся предварительно заявленная сумма. Если же эта сумма не собрана, то деньги, направленные донорами, возвращаются в их электронные кошельки, и они могут использовать эти средства для финансирования любых других проектов;
- *краудфандинг с мягкими условиями получения финансирования* — собранные средства передаются инициатору проекта, при этом отсутствует условие о необходимости сбора всей заявленной суммы. Иногда возможен промежуточный вариант, когда достаточно собрать какую-то часть суммы, указанной в заявке (например, 50 %);
- *краудфандинг со свободной ценой* — в этом случае доноры сами определяют цену уже созданного продукта.

Существует еще одна классификация видов краудфандинга, где в качестве классификационного признака выступает форма вознагражде-

---

[1] URL: https://planeta.ru/about.

[2] URL: http://boomstarter.ru/.

[3] *Спиридонова Е. В.*, *Шумовская А. С.*, *Сошников Д. С.* Инновационные способы финансирования проектов: теория и практика краудфандинга //Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 17. С. 2179—2192.

ния донора[1]. В соответствии с этим признаком выделяют неденежную и денежную формы.

*Неденежная форма* допускает любую форму вознаграждения, кроме финансовой. Здесь обычно выделяют две разновидности:

- *пожертвования* — в этом случае донор не рассчитывает на какое-либо вознаграждение и отдает собственные средства только потому, что данный проект для него важен. Обычно в подобных случаях речь идет о социальных проектах;
- *нефинансовое вознаграждение* — эта разновидность вознаграждения в наибольшей степени характерна для творческих проектов, в которых донор может получить вознаграждение в виде результата проекта (книги, копии фильма, билета на концерт и др.).

*Денежная форма*, как это следует из ее названия, предполагает какое-либо финансовое вознаграждение для донора проекта. Здесь также можно выделить разновидности:

- *кредитный краудфандинг* совпадает с традиционным банковским кредитом. Инициатор проекта в этом случае выступает в роли заемщика, а кредиторами являются многочисленные доноры. Для кредиторов привлекательным фактором для участия в краудфандинге являются более высокие процентные ставки и диверсификация отраслей кредитования;
- *акционерный краудфандинг* строится на традиционном механизме участия в акционерном капитале компании, т. е в обмен на вложенные в проект деньги инвестор (донор) получает долю в уставном капитале компании — инициатора проекта.

Краудфандинг имеет ряд очевидных преимуществ по сравнению с другими видами финансирования. Во-первых, если речь идет о пожертвованиях, собранные средства не нужно возвращать. Во-вторых, если используется денежная форма вознаграждения доноров, преимущество состоит в более низких издержках на организацию привлечения средств и в широкой географии инвесторов. Наконец, нужно указать, что краудфандинг является эффективным маркетинговым инструментом, позволяющим без специальных исследований в фокус-группах определить отношение потенциальных потребителей к представленному продукту.

Безусловно, технологии краудфандинга связаны с определенными угрозами:

- не исключено использование краудфандинговых платформ нечистоплотными людьми, которые с помощью криминальных схем могут завладеть личными средствами доноров;
- далеко не все проекты могут получить финансовую поддержку этим методом, так как потенциальные доноры не являются экспертами

---

[1] *Рукавишников С. В.* Краудфандинг в системе предпринимательства, его виды и используемые технологии // Вестник университета. 2017. № 2. С. 189—193.

в определенных областях и могут не разобраться в особенностях и достоинствах отдельного проекта;

• учитывая, что каждый донор вкладывает в проект чаще всего небольшую сумму денег, для финансирования ресурсоемких проектов требуется привлечь огромное число доноров.

Необходимо отметить, что некоторые краудфандинговые площадки открываются специально для сбора средств на социальные проекты. Примерами таких площадок являются «Электронный благотворительный ящик», «Добро@mail.ru». Кроме того, тематические разделы, связанные с социальным предпринимательством, существуют на большинстве крупных отечественных краудфандинговых платформ.

## Контрольные вопросы

1. В чем состоит принципиальное отличие операционного фандрайзинга от проектного?
2. Охарактеризуйте основные этапы фанрайзинговой кампании.
3. В чем состоят достоинства и недостатки гранта как источника финансирования социальных проектов?
4. Какие организации могут предоставлять гранты социальным предпринимателям?
5. Чем отличается благотворительность от спонсорства?
6. Каковы основные особенности долевого государственного субсидирования?
7. Охарактеризуйте основные особенности социальных облигаций как источника финансирования социальных проектов.
8. В чем заключается концепция венчурной филантропии?
9. Бизнес-ангелы — кто они?
10. Как можно охарактеризовать понятие «краудфандинговая платформа»?
11. Какие цели могут преследовать доноры, выделяя личные средства на финансирование проектов в рамках краудфандинга?
12. Почему краудфандинг часто называют народным финансированием?

## Список литературы

1. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. Санкт-Петербург : Лань ; Планета музыки, 2010. С. 3.

2. *Бармина, Е. Ю.* Фандрайзинг как антикризисный способ привлечения ресурсов для реализации некоммерческих проектов / Е. Ю. Бармина,О. А. Гаврилова // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. 2009. № 1. С. 22—28.

3. *Грищенко, Ю. И.* Фандрайзинг как способ привлечения средств некоммерческой организации // Некоммерческие организации в России. 2012. № 4. С. 42—48.

4. *Денисов, С. А.* Социальные облигации как финансовый инструмент преобразующего инвестирования / С. А. Денисов, И. Н. Джазовская // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 4А. С. 62—71.

5. *Зверева, Н.* Создание успешного социального предприятия. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 155 с.

6. *Кумаритова, А. А.* Государственные и муниципальные гранты: возникновение, становление и перспективы развития в российском гражданском праве // Журнал российского права. 2008. № 7. С. 88—99.

7. *Латышева, А.* Это не просто бизнес: социальная составляющая российского краудфандинга // Журнал исследований социальной политики. 2017. № 15. С. 660—668.

8. *Локтев, А. В.* Венчурное финансирование: понятие, проблемы и перспективы // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 7. С. 106—109.

9. *Морозов, А. С.* Благотворительные фонды: возможный источник финансирования / А. С. Морозов, Д. В. Мавлюдов // Вестник университета. 2014. № 12. С. 142—146.

10. *Нгуен Тхи Ча Ми* Фандрайзинг в благотворительных организациях / Нгуен Тхи Ча Ми, Р. Р. Толстяков // Вестник научных конференций. 2015. № 1. С. 117—121.

11. *Рукавишников, С. В.* Краудфандинг в системе предпринимательства, его виды и используемые технологии // Вестник университета. 2017. № 2. С. 189—193.

12. *Спиридонова, Е. В.* Инновационные способы финансирования проектов: теория и практика краудфандинга / Е. В. Спиридонова, А. С. Шумовская, Д. С. Сошников // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 17. С. 2179—2192.

13. *Черникина, Е. В.* Особенности развития краудфандинга и фандрайзинга / Е. В. Черникина, С. Л. Бобров // Инновационная наука. 2017. № 08. С. 36—41.

14. *Шарифьянова, З. Ф.* Бизнес-ангелы как особый вид венчурных инвесторов: тенденции и проблемы развития в России / З. Ф. Шарифьянова, Р. Р. Хажиева // Инновационная наука. 2016. № 2. С. 143—149.

15. *Шекова, Е. Л.* Развитие фандрайзинга в России: вопросы методологии // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2005. Вып. 1. С. 101—121.

# Глава 6
# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

## 6.1. Особенности и задачи управления персоналом на социальных предприятиях

Социальные предприятия в соответствии с установленными в Российской Федерации критериями, как правило, могут быть отнесены к малым предприятиям. Управление персоналом на малых предприятиях вне зависимости от профиля их деятельности имеют целый ряд особенностей по сравнению с предприятиями среднего и крупного бизнеса[1]. Проанализируем эти особенности.

1. На малых предприятиях очень часто практикуется гибкая организация труда, предполагающая, что один работник занимает несколько должностей и выполняет параллельно несколько видов работ. При этом возможны ситуации, что работник занимает до четырех должностей и самостоятельно планирует распределение своего рабочего времени между этими должностями. В некоторых организациях в принципе отсутствуют формально определенные должности, а за работником просто закрепляется определенный объем работы.

2. Руководство предприятия тесно взаимодействует с работниками, другими словами, руководители доступны для общения с рядовыми работниками. В результате на предприятии складываются неформальные формы взаимодействия между топ-менеджментом предприятия и рядовыми сотрудниками.

---

[1] *Баева О. Н.* Особенности управления персоналом в малом и среднем бизнесе // Электронный научный журнал «Известия Иркутской государственной экономической академии». 2010. № 6. URL: https://docplayer.ru/26629778-Osobennosti-upravleniya-personalom-v-malom-i-srednem-biznese-personnal-management-feature-on-small-and-medium-enterprises.html; *Максимцов М. М.* Особенности управления персоналом малого предприятия. URL: http://www.elitarium.ru/upravlenie-personalom-maloe-predpriyatie-rabotnik-rukovoditel-trud-rabota-oplata-deyatelnost-kollektiv-organizaciya-obshchenie-obuchenie-razvitie-vzaim; *Кудрявцева Е. И.* Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса // Управленческое консультирование. 2007. № 4.

3. На малых предприятиях, как правило, наблюдается более высокая информированность рядовых сотрудников — персонал знает основных поставщиков предприятия, особенности взаимодействия с контролирующими органами и стиль работы с клиентами. Высокий уровень информированности ставит руководство предприятия в определенную зависимость от сотрудников и побуждает руководство принимать на работу либо родственников, либо знакомых, либо лиц по рекомендации близких людей.

4. Малые предприятия ориентированы на прием уже подготовленных специалистов, которые получили необходимые компетенции либо во время предшествующей работы в крупных компаниях, либо самостоятельно за счет обучения по собственной инициативе. Руководство малых предприятий в большинстве своем начинают заниматься развитием персонала только в тех случаях, когда этого требует экономическая ситуация на предприятии.

5. На малых предприятиях обычно отсутствует многоуровневая организационная структура. Поэтому персонал понимает, что карьерный рост на предприятии заключается не в повышении по должности, а в расширении функциональных обязанностей, их усложнении и, соответственно, в увеличении заработной платы. Одновременно для малых предприятий характерна более высокая степень прозрачности труда, т. е. руководству более заметны способности, желание трудиться и достижения отдельных работников.

6. Для малых предприятий характерны меньшая степень бюрократичности и формализации производственного процесса — отсутствует большинство документов по организации кадровой работы, которые считаются необходимыми на больших предприятиях. Их место занимают определенные неформальные установки, что, с одной стороны, упрощает взаимодействие в процессе трудовой деятельности, а с другой — может приводить к конфликтам в коллективе.

7. На малых предприятиях высокую значимость имеет личность руководителя — его лидерские качества и предпринимательские навыки в огромной степени определяют экономическое состояние предприятия и индивидуальные доходы сотрудников.

8. Как уже отмечалось, на малых предприятиях часто используются особые формы подбора сотрудников, когда определяющим фактором при приеме на работу становятся не прямые доказательства профессиональной пригодности, а рекомендации определенного круга лиц, близких к руководителю и (или) собственнику предприятия. Кроме того, многие малые предприятия занимаются поиском работников, которые обладают специфическим капиталом в форме знакомств, прежних производственных контактов и личных связей, полагая, что такие работники окажутся полезными для получения новых заказов и коммерческих предложений.

9. Для персонала малых предприятий в большинстве случаев характерен низкий уровень социальной защищенности работников — как

правило, отсутствуют коллективные договоры, профсоюзные организации, часто не практикуется оплата больничных листов и учебных отпусков для студентов-заочников, не гарантируется охрана труда.

10. На малых предприятиях существуют так называемые уникальные работники — некоторые функции на предприятии могут выполнять исключительно они. Например, на предприятии работает только один маркетолог, только один специалист по снабжению, только один программист и т. д. В этом случае возникает определенная зависимость руководства предприятия от этого специалиста, так как его внезапное увольнение может на какой-то период затруднить или даже остановить деятельность предприятия.

Кроме того, для социальных предприятий характерны специфические особенности, которые не свойственны другим субъектам малого бизнеса.

Во-первых, на социальных предприятиях присутствуют особые источники мотивации: для многих работников социальных предприятий важна именно социальная миссия предприятия. Это может быть обусловлено различными причинами — внутренними убеждениями человека, его воспитанием и образованием, жизненной ситуацией, в которой оказался он или его близкие.

Во-вторых, на отдельных социальных предприятиях в соответствии с принятой бизнес-моделью трудятся работники из категорий лиц, нуждающихся в социальной защите, — инвалиды; одинокие или многодетные родители; пенсионеры либо граждане предпенсионного возраста; выпускники детских домов; лица, освободившиеся из мест лишения свободы, беженцы или переселенцы и др. Кадровая работа с этими категориями лиц имеет свои особенности.

Наконец, для работы на социальных предприятиях часто привлекают волонтеров, которые работают неформально, на общественных началах, что также вносит свою специфику в управление персоналом на социальных предприятиях.

Таким образом перечисленные здесь особенности подчеркивают тот факт, что формирование системы управления персоналом на социальных предприятиях имеет свои отличия по сравнению с другими видами предприятий, особенно в сфере среднего и крупного бизнеса.

В рамках системы управления персоналом социальных предприятий должны быть решены следующие основные задачи:

- сформирована и развита команда стартапа по созданию социального предприятия;
- подобран персонал на социальное предприятие;
- создана система адаптации и обучения персонала;
- разработаны механизмы мотивации сотрудников;
- организована работа волонтеров.

Далее будут рассмотрены подходы к решению каждой из перечисленных задач.

## 6.2. Формирование и развитие команды стартапа

*Команда стартапа* — это группа специалистов, работающих над реализацией проекта, мотивированных на общую цель и общий результат и подчиняющихся руководителю проекта.

Необходимость формирования и работы в команде обусловлена следующими причинами:

- создание социального предприятия является достаточно сложной задачей, включающей различные сферы профессиональной деятельности, которые, как правило, невозможно охватить одному человеку;
- совместная деятельность в большинстве случаев является эффективной, так как в коллективе создается творческая атмосфера, происходит обмен идеями, генерация новых идей;
- взаимодействие и работа в команде повышают коллективную ответственность, коммуникативные способности сотрудников, снижают риски конфликтов.

Согласно «Руководству к своду знаний по управлению проектами» (PMBOK)[1] управление командой проекта включает следующие процессы:

- формирование проектной команды;
- развитие проектной команды;
- управление проектной командой.

PMBOK рекомендует следующие критерии при оценке потенциальных членов команды:

- *доступность* — доступность участника команды для работы в необходимый период времени;
- *расходы* — соответствие затрат на члена команды возможностям бюджета проекта;
- *опыт* — наличие необходимого опыта для успешной работы в проекте;
- *квалификация* — соответствие компетенций, которыми владеет потенциальный член команды, уровню сложности проекта;
- *знания* — наличие у потенциального члена команды знаний о заказчике проекта, аналогичных уже завершенных проектах, особенностях окружения проекта;
- *навыки* — наличие надлежащих навыков использования инструментария проекта;
- *отношение* — способность потенциального сотрудника работать в команде вместе с другими исполнителями проекта;
- *международные факторы* — учет географического места реализации проекта, часового пояса, коммуникационных способностей члена команды.

---

[1] Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). 3-е изд. 2004. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073—3299. USA / США.

Под развитием команды проекта понимается процесс совершенствования компетенций членов команды проекта, укрепления взаимодействия между членами команды и условий работы команды. Основные цели развития команды можно сформулировать следующим образом[1]:

1) повышение уровня знаний и навыков членов команды, развитие их компетенций в предметной области стартапа;

2) рост уровня сплоченности членов команды, доверия между ними;

3) повышение качества командной работы;

4) минимизация числа конфликтных ситуаций в коллективе;

5) формирование плодотворной среды для повышения квалификации сотрудников, создание условий для самообразования, обмена опытом.

*Управление командой социального стартапа* представляет собой процесс мониторинга деятельности членов команды, оценивания работы каждого из сотрудников и внесения необходимых изменений в состав команды и функции ее членов с целью обеспечения выполнения стартапа в установленные сроки и с требуемыми результатами.

Таким образом модель создания и развития команды можно представить в виде последовательности следующих этапов.

1. *Формирование.* Подбор руководителем членов команды, ознакомление членов команды с проектом и их ролью в проекте, знакомство членов команды друг с другом, налаживание профессиональных и межличностных связей.

2. *Адаптация.* Согласование целей, задач и ответственности всех членов команды, устранение возникающих противоречий.

3. *Нормализация.* Развитие тесных профессиональных и межличностных связей, формирование общих командных ценностей и традиций.

4. *Работа.* Продуктивная работа по реализации проекта.

5. *Закрытие.* Запуск социального предприятия, переход к работе в рамках текущей операционной деятельности предприятия.

В. Н. Фунтов выделяет несколько неформальных признаков, по которым можно судить, что сформированная команда является эффективной[2]:

- существует ясное понимание и одинаковая трактовка главной цели стартапа всеми членами команды;
- в команде присутствует атмосфера открытости и кооперации, есть общее желание работать вместе;
- у членов команды наблюдается взаимоуважение и уверенность друг в друге, в команде сформирована организационная культура;

---

[1] *Белый Е. М.* Управление проектами : учебник и практикум. М. : КноРус, 2019. С. 53.

[2] *Фунтов В. Н.* Основы управления проектами в компании. СПб. : Питер, 2008. С. 74—75.

• существуют неформальные коммуникации и взаимодействия, наблюдается командный дух;

• в команде имеется четкое разделение компетенций, наличие специалистов во всех необходимых областях, нет дублирования функций членов команды, но есть определенная взаимозаменяемость;

• наличие общего языка общения, общей терминологии, профессионального жаргона;

• присутствие свободных и открытых для всех членов команды потоков информации;

• готовность к гибкости и адаптивности при любых изменениях, сопровождающих стартап;

• отсутствие жалоб, нареканий, доносов друг на друга;

• поддержание непрерывного совершенствования и роста компетенций в команде.

## 6.3. Подбор персонала социального предприятия

Как уже отмечалось выше, управление персоналом на социальных предприятиях имеет ряд особенностей, что, безусловно, отражается на процедурах приема сотрудников на работу.

Часто работник, принимаемый на работу, должен быть своего рода универсалом, т. е. иметь несколько профессий, иногда достаточно далеких по своему содержанию.

Руководитель социального предприятия (часто он же является собственником) напрямую взаимодействует с работниками в производственном процессе, поэтому целесообразно, чтобы он принимал непосредственное участие в приеме на работу этих работников.

Социальные предприятия как большинство субъектов малого бизнеса ориентируются на подготовленных работников, которые уже обладают необходимыми знаниями, компетенциями и навыками в данной предметной области.

При найме персонала во многих случаях доминирующим фактором является наличие рекомендаций и характеристик от лиц, которым доверяет собственник или руководитель социального предприятия.

Особенность миссии социального предприятия и его ориентация в первую очередь на социальную эффективность деятельности обуславливают дополнительные требования к персоналу, принимаемому на работу.

Наконец, зависимость от «уникальных работников», о которых говорилось выше, делает процедуру найма чрезвычайно важной и ответственной, так как от правильности выбора зависит финансовая устойчивость и экономическая безопасность предприятия.

Указав на эти особенности, перейдем теперь непосредственно к процедуре приема подбора персонала для работы на социальном предприятии. Начинать эту процедуру необходимо с предварительного этапа;

в ходе него определяется круг задач, для решения которых принимается каждый работник, формируется конкретное описание каждой вакансии, а также определяется объем финансовых ресурсов, который предприятие готово выделить на процедуру приема сотрудников.

Описание вакансий обычно оформляется в форме *заявки на поиск персонала*[1]. Заявка включает должностные обязанности сотрудника, необходимый уровень его образования, требования к предыдущему опыту работы, навыкам и компетенциям.

Следующий этап — это выбор метода поиска. Один из методов — использование так называемых реферальных программ (*referral programs*). В основе реферального метода лежит личная рекомендация. В первую очередь, искать кандидатов на вакансии могут члены команды стартапа, так как они хорошо представляют специфические особенности деятельности предприятия, а также могут достаточно объективно оценить, обладает ли конкретный кандидат знаниями и компетенциями, необходимыми на вакантной должности. Как правило, за удачно подобранного специалиста, член команды получает финансовый бонус.

В Российской Федерации в настоящее время основным по-прежнему является метод так называемого открытого поиска, особенно если речь идет о специалистах массовых профессий. В качестве основных инструментов подбора персонала в этом случае используются специализированные периодические издания, интернет-сайты, кадровые (рекрутинговые) агентства. Если организация решила прибегнуть к помощи кадрового агентства, необходимо получить информацию о репутации этого агентства на рынке рекрутинговых услуг, а также о чистоплотности и добросовестности работников агентства, которым поручено выполнять данный заказ.

Следующий вопрос, который должно решить предприятие, нуждающееся в сотрудниках, — это возможность поиска необходимых специалистов в компаниях-конкурентах и выбор способов приглашения специалистов из конкурирующих компаний к себе на работу. Очевидно, что переманивание сотрудников у конкурирующих субъектов бизнеса может быть воспринято конкурентом крайне негативно и привести к ответным действиям. В настоящее время наряду с уже традиционным *headhunting* («охота за головами»)[2], стали использоваться более изощренные технологии *executive search* (поиск людей, принимающих решения)[3], *talent poaching* («кадровое браконьерство»), *talent raiding* («кадровые налеты»)[4].

---

[1] *Зверева Н.* Создание успешного социального предприятия. С. 101.

[2] Headhunting что это такое? URL: http://hr-portal.ru/article/headhunting-chto-eto-takoe.

[3] Что такое executive search? URL: http://hr-portal.ru/blog/chto-takoe-executive-search.

[4] *Махмудова И. Н.* Методы обеспечения кадровой безопасности при подборе персонала: организация бизнес-процесса // Международный научно-исследовательский журнал. 2017..№ 11. С. 180—184.

После завершения предварительных этапов можно переходить непосредственно к процедуре отбора кандидатов. Начать эту процедуру следует с личного собеседования с кандидатами. Во время личной встречи можно получить много полезной информации: по внешнему виду кандидата, состоянию его одежды, манерам общения, жестикуляции, особенностям поведения, походки, речи можно сделать определенные выводы о психическом состоянии кандидата, особенностях его характера, о наличии различного рода зависимостей (злоупотребление алкоголем, наркотическая зависимость). Таким образом личное собеседование является своего рода «входным фильтром», позволяющим отсеять нежелательных кандидатов уже на первой стадии общения с ними.

Для успешно прошедших «входной фильтр» необходимо организовать следующий этап испытаний — анкетирование или интервьюирование. Для этого может использоваться такой инструмент, как *структурированное интервью*, которое, как это следует из названия, имеет четкую структуру и включает: установление общих сведений о кандидате на должность, оценку профессиональных навыков, выявление мотивов поступления на данную работу, информирование кандидата на должность о его будущей работе.

Общие сведения о кандидате включают:

- место проживания, наличие собственного жилья;
- предыдущие места работы, род занятий и должности;
- сведения о судимостях, нахождении под следствием, об административных правонарушениях;
- незавершенные финансовые обязательства (банковские кредиты, ссуды, алименты и др.);
- сведения о собственности (движимое и недвижимое имущество, участие в качестве учредителя юридических лиц);
- наличие связей с организациями-конкурентами (прошлая трудовая деятельность, работа в конкурирующих организациях ближайших родственников кандидата);
- сведения о семейном положении и наличии детей;
- сведения о состоянии здоровья, наличии хронических заболеваний;
- информация о членстве в различных общественных организациях, в том числе религиозных.

Оценка профессиональных навыков включает получение информации о всех видах образования, которые получил кандидат, о формах повышения квалификации и переподготовки, которые проходил, об имеющихся знаниях, навыках и компетенциях в профессиональной области, о способности кандидата к профессиональному обучению (во многих случаях способность человека быстро получить новую квалификацию оказывается важнее уже имеющихся компетенций).

В ходе структурированного интервью желательно выявить доминирующие мотивы, которые побуждают кандидата трудоустроиться

на данное предприятие. Такими мотивами могут выступать: более высокая зарплата по сравнению с предыдущим местом работы; социальная миссия предприятия, желание помогать людям; возможность использовать гибкий график занятости, удаленная работа; возможность получить новую специальность, повысить свою квалификацию и др.

Как отмечалось выше, обязательным элементом структурированного интервью является также ознакомление кандидата с социальной миссией и особенностями предприятия, на которое он хочет трудоустроиться, с профилем его будущей работы, системой оплаты труда, требованиями к сотрудникам предприятия.

После обработки результатов структурированного интервью принимается решение по каждому кандидату на вакансию.

## 6.4. Адаптация и обучение персонала

Первый этап после приема сотрудника на работу — это этап адаптации. Данный этап чрезвычайно важен, так как от адаптационного периода зависит, сохранится ли новый сотрудник на предприятии, а следовательно, не зря ли были потрачены деньги на поиск и прием кандидата. Адаптация — это чрезвычайно важный процесс вовлечения нового сотрудника в деятельность предприятия. В ходе адаптации сотрудник знакомится со спецификой своей новой трудовой деятельности в рамках должностных обязанностей, с руководством предприятия, трудовым коллективом, специфическими особенностями данного хозяйствующего субъекта.

Основными целями процесса адаптации являются:

- сокращение текучести кадров;
- снижение издержек, связанных с ограниченной эффективностью труда сотрудника на новом предприятии в начальный период;
- снижение стресса и повышенной психологической нагрузки при работе сотрудника на новом месте;
- уменьшение периода времени, в течение которого сотрудник осваивает новые обязанности;
- обеспечение лояльности сотрудника к новому предприятию уже на начальной стадии его работы.

Существуют различные методы адаптации новых сотрудников. Применение тех или иных методов зависит от специфики предприятия, индивидуальной адаптационной программы сотрудника, его должностных обязанностей. Однако в любом случае могут использоваться следующие методы: проведение лекций и бесед еще на этапе приема на работу; организация встреч руководителя социального предприятия с новыми работниками; проведение обучающих курсов для новых сотрудников; прикрепление к каждому новому сотруднику наставника из числа руководителей предприятия или членов команды стартапа.

Различают следующие виды адаптации персонала.

*Социальная* адаптация связана с необходимостью приспособления работника к особенностям нового коллектива, к принятым в коллективе внутренним нормам.

*Профессиональная* адаптация предполагает освоение новым сотрудником своих профессиональных обязанностей и технологий, использующихся на данном предприятии.

*Производственная* адаптация — это процесс изучения работником основных бизнес-процессов, которые реализуются на предприятии.

*Психологическая* адаптация подразумевает принятие сотрудником правил внутреннего распорядка, требований работодателя и непосредственного руководителя, традиций коллектива.

*Организационная* адаптация включает изучение новым работником организационной структуры предприятия, своей роли в этой структуре, прав и обязанностей.

*Экономическая* адаптация связана с приспособлением к новым условиям оплаты труда, возможно, отличающимся от тех, которые были установлены на предыдущем месте работы.

На начальной стадии деятельности социального предприятия успех его во многом зависит от квалификации сотрудников и эффективности принятой на предприятии модели мотивации. О проблеме мотивации персонала поговорим чуть позже, здесь же отметим, что огромное влияние на уровень квалификации сотрудников оказывает действующая на предприятии система обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала. Вопросы, связанные с созданием и функционированием такой системы, достаточно подробно проанализированы в литературе[1], поэтому рассмотрим только некоторые особенности обучения сотрудников применительно к предприятиям малого бизнеса[2].

1. Спрос на обучение персонала на малых предприятиях обусловлен, в первую очередь, двумя основными причинами: во-первых, на предприятия малого бизнеса, как правило, устраиваются специалисты невысокой квалификации, и необходимо их квалификацию повышать; во-вторых, для малого бизнеса характерна высокая доля контактных видов деятельности, что обуславливает (и это уже подчеркивалось выше) высокий уровень корреляции между квалификацией персонала и эффективностью бизнеса.

2. Для малых предприятий характерны специфические формы обучения работников: наблюдение за работой более опытных коллег; наставничество; обучение практическими действиями. Гораздо реже используются такие традиционные формы, как направление на курсы

---

[1] *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М. : Инфра-М, 2019. 690 с.

[2] *Баева О. Н.*, *Хлебович Д. И.* Обучение персонала в малом бизнесе: проблемы и возможные решения (мнение предпринимателей) // Российское предпринимательство. 2014. № 12. С. 123—134.

повышения квалификации и семинары в специализированные образовательные организации.

3. Малый бизнес в общем случае не склонен инвестировать свои финансовые ресурсы в обучение персонала из-за большой текучести кадров и возможностей получения готового работника на рынке труда.

4. Огромное значение в вопросах обучения и повышения квалификации персонала социального предприятия является личность социального предпринимателя — собственника предприятия (который обычно является и руководителем предприятия), его взгляды на процесс управления, личные ценности и компетентность.

## 6.5. Мотивация персонала социального предприятия

Некоторые из сформулированных в § 6.1 особенностей социальных предприятий как субъектов малого бизнеса — отсутствие карьерного роста, необходимость работы одновременно по нескольким профессиям, низкий уровень социальной защищенности приводят к высокому уровню текучести кадров. В этой ситуации на первый план выходит проблема создания эффективной модели мотивации персонала предприятия.

Мотивация персонала на предприятии — это система условий и факторов, стимулирующих внутреннюю энергию и активность людей на рабочем месте. Мотивация выступает в качестве награды, для получения которой сотрудник готов не только добросовестно выполнять свои должностные обязанности, но и решать дополнительные задачи, поставленные перед ним руководством[1].

На предприятии должен быть сформирован четкий и эффективный механизм мотивации сотрудников, который обычно базируется на следующих принципах[2]:

- мотивация персонала должна быть жестко увязана с целями работников и приоритетом этих целей;
- механизм мотивации должен быть предельно прозрачным и понятным каждому работнику;
- предприятие должно располагать необходимыми условиями для реализации мотивационного механизма;
- механизм мотивации должен быть адаптивным, т. е. должны существовать возможности для его в корректировки при изменении каких-либо влияющих факторов;
- различные элементы мотивации, с одной стороны, должны быть обособлены, но, с другой стороны, взаимосвязаны между собой.

---

[1] *Уфимцев В. В., Мезенцев Е. М.* Эффективная мотивация персонала на малом предприятии важнейшее условие успешного развития организации // Известия ИГЭА. 2012. № 3. С. 91—96.

[2] *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учебник. М. : Проспект, 2010. С. 562.

В литературе обычно выделяют три основных вида мотивации персонала[1]: материальный, социальный (моральный), организационный (административный).

*Материальная мотивация* реализуется через систему оплаты труда и дополнительные материальные стимулы.

*Социальная* (*моральная*) *мотивация* базируется на нравственных ценностях работника как индивидуума, на понимании его роли и места в обществе.

*Организационная* (*административная*) мотивация основана на законодательно закрепленном праве руководства предприятия требовать от работника выполнения своих обязанностей в рамках трудового договора, соблюдении установленной на предприятии трудовой дисциплины.

Инструментом материальной мотивации на социальном предприятии может быть гибкая система оплаты труда, предполагающая, что заработная плата работника ставится в жесткую зависимость от показателей эффективности его деятельности. Для каждого работника устанавливаются на месяц (квартал, год) ключевые показатели эффективности (*KRI*, *Key Performance Indicators*), в зависимости от выполнения которых устанавливается заработная плата или премия сотруднику. Может также использоваться система премирования по результатам выполнения отдельных проектов. Для работников сбытовых подразделений часто устанавливаются так называемые комиссионные выплаты, размер которых определяется заранее установленным процентом от объема реализации продукции (услуг). Работники малых предприятий крайне редко пользуются социальным пакетом (медицинское страхование, оплата транспортных расходов, субсидии на аренду жилья и др.), однако часто они могут рассчитывать на определенные банковские льготы, в частности на получение кредита на выгодных условиях в банке, где обслуживается данное предприятие. Наконец, собственник социального бизнеса может предложить ключевым сотрудникам долю в капитале предприятия.

Моральная мотивация работника социального предприятия базируется на самой миссии социального предприятия, предполагающей, что доминирующими являются социальные цели предприятия, а экономической эффективности отводится вторичная роль. Кроме того, на социальных предприятиях в силу особенностей их деятельности зачастую складываются особая, можно сказать «семейная» обстановка, чрезвычайно благоприятный психологический климат, что является дополнительным стимулом для эффективной работы сотрудников.

К организационной (административной) мотивации можно отнести практикуемый на социальных предприятиях гибкий график и возмож-

---

[1] *Федорова Н. В.*, *Минченкова О. Ю.* Управление персоналом организации : учебник. М. : КноРус, 2011. С. 320.

ность удаленной работы, что является важным мотивационным фактором для отдельных категорий работников — матерей, имеющих малолетних детей, пенсионеров, инвалидов и др.

## 6.6. Волонтеры как кадровый ресурс социального предпринимательства

В последние годы волонтерство стало актуальным направлением общественной деятельности. При участии волонтеров решаются многие социальные задачи. Так, по оценкам Министерства экономического развития РФ, в 2016 г. вклад волонтеров через участие в деятельности некоммерческих организаций составил примерно 16 млрд руб.[1] Поэтому волонтерское движение следует рассматривать как канал привлечения кадров для социального предпринимательства.

Начнем с определения понятий. Словарь С. И. Ожегова трактует термин «волонтер» так же, как и термин «доброволец»: «…Тот, кто добровольно взял на себя какую-нибудь работу»[2].

Концептуально понятие «волонтерская деятельность» раскрыто в Федеральном законе «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)»[3], согласно которому волонтерская деятельность — это добровольная деятельность в форме безвозмездного выполнения работ или оказания услуг в интересах благополучателей.

Таким образом можно сделать вывод, что волонтеры на социальных предприятиях могут работать неформально, на общественных началах. Можно обобщить основные мотивационные факторы, определяющие деятельность волонтеров:

- стремление создать более справедливое общество;
- потребность в самореализации и общественном признании;
- желание способствовать ликвидации социальных дефицитов в обществе;
- личные нравственные установки, определяющие социальную ответственность человека и желание помочь людям;
- желание включиться в деятельность общественных организаций и молодежных объединений с целью получения определенных профессиональных навыков и жизненного опыта.

---

Обратимся к истории волонтерства. Официальной датой создания международного волонтерского движения исследователи считают 1920 г., когда после окончания Первой мировой войны во Франции был реализо-

---

[1] Российская газета. Федеральный выпуск № 7476 (13). 23.01.2018. URL: https://rg.ru/gazeta/2018/01/23.html.

[2] *Ожегов С. И.* Словарь русского языка. М. : Русский язык, 1990. С. 172.

[3] Федеральный закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» от 11.08.1995 № 135 ФЗ, ред. от 18.12.2018.

ван проект с участием группы волонтеров из Англии, Германии, Швеции, Австрии[1].

В России волонтерская деятельность первоначально была связана с деятельностью Русской православной церкви, позднее возникли общественные объединения интеллигенции — учителей, врачей, которые оказывали социальную помощь крестьянству. Необходимо упомянуть и первое женское волонтерское движение — «Сестры милосердия», которые во время Русско-турецкой войны добровольно отправились на фронт для оказания медицинской помощи раненым солдатам.

В XX—XX1 вв. в России выделяют следующие периоды развития волонтерского движения[2]:

- первый период (1922—1992) связан с деятельностью детских тимуровских отрядов, действующих в рамках пионерских организаций на базе общеобразовательных школ;
- второй период (1992—2000) сопровождается созданием различных общественных объединений и организаций, содействующих развитию волонтерской деятельности в Российской Федерации;
- третий период (начиная с 2000 г. и по настоящее время) характеризуется формированием волонтерских групп и отрядов на базе общественных объединений и организаций, учебных заведений.

---

Волонтерство может быть неорганизованным и организованным[3].

*Неорганизованное* волонтерство предполагает спонтанную, нерегулярную помощь знакомым людям по месту проживания, работы или учебы.

Организованное волонтерство, как правило, реализуется в некоммерческом секторе экономики на базе государственных или частных организаций, в частности на социальных предприятиях.

В настоящее время следует определенно указать на одну устойчивую группу волонтеров, которую можно рассматривать как кадровый потенциал социального предпринимательства, — это студенчество. Для студенческой молодежи волонтерская деятельность позволяет раскрыть предпринимательский потенциал, приобрести первичные навыки участия в бизнесе, выработать коммуникативные качества и чувство ответственности за результаты труда[4].

Однако следует иметь в виду, что привлечение волонтеров для работы на социальных предприятиях имеет как свои плюсы, так и минусы[5].

---

[1] *Жукова Е. А.*, *Фарздинова З. А.* История и развитие волонтерского движения в России // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 7. URL: http:// web.Snauka.ru /issues /2016/07/70379.

[2] *Мироненко Н. В.* Волонтерская деятельность в системе социального партнерства некоммерческих организаций // Управление экономическим развитием. 2014. № 3. С.109—116.

[3] *Холина О. И.* Волонтерство как социальный феномен современного российского общества // Теория и практика общественного развития. 2011. № 8. С. 71—73.

[4] *Масюк Н. Н.*, *Конюхова Т. В.* Волонтерство как первый шаг студентов к предпринимательской деятельности // Российское предпринимательство. 2013. № 5. С. 54—59.

[5] *Зверева Н.* Создание успешного социального предприятия. С.108—109.

К позитивным факторам следует отнести экономию средств на оплату труда, что может быть значимым фактором в первоначальный период деятельности социального предприятия. Кроме того, не следует забывать, что волонтеры — это люди с сильной мотивацией, а это чрезвычайно важно для социального бизнеса.

Теперь о недостатках привлечения волонтеров: как правило, социальное предприятие — это небольшой сплоченный коллектив, ориентированный на стабильную работу, а для волонтерства характерна нестабильность кадрового состава, текучесть кадров, так как может оказаться, что отдельный человек участвует в реализации социального проекта всего несколько дней или даже часов.

## Контрольные вопросы

1. Какие особенности характерны для управления персоналом на социальных предприятиях?
2. Обоснуйте необходимость формирования команды для реализации социального стартапа.
3. Охарактеризуйте основные этапы приема персонала на социальные предприятия.
4. С какой целью проводится структурированное интервью с кандидатом на вакантную должность?
5. Каковы цели процесса адаптации нового сотрудника?
6. Какие виды адаптации нового сотрудника Вы знаете?
7. Сформулируйте основные принципы мотивации персонала социального предприятия.
8. Какие виды мотивации персонала Вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждый из них.
9. Какие, по Вашему мнению, мотивационные факторы могут подвигнуть человека на волонтерскую деятельность?
10. Какие позитивные и негативные моменты нужно учитывать, привлекая волонтеров к работе на социальном предприятии?

## Список литературы

1. *Баева, О. Н.* Особенности управления персоналом в малом и среднем бизнесе // Электронный научный журнал «Известия Иркутской государственной экономической академии». 2010. № 6.

2. *Баева, О. Н.* Обучение персонала в малом бизнесе: проблемы и возможные решения (мнение предпринимателей) / О. Н. Баева, Д. И. Хлебович // Российское предпринимательство. 2014. № 12. С. 123—134.

3. *Белый, Е. М.* Управление проектами : учебник и практикум. Москва : КноРус, 2019. 264 с.

4. *Веснин, В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учебник. Москва : Проспект, 2010. 688 с.

5. *Жукова, Е. А.* История и развитие волонтерского движения в России / Е. А. Жукова, З. А. Фарздинова // Современные научные

исследования и инновации. 2016. № 7. URL: http:// web. Snauka.ru / issues /2016/07/70379.

6. *Зверева, Н.* Создание успешного социального предприятия. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 155 с.

7. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации : учебник / под редакцией А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. Москва : Инфра-М, 2019. 695 с.

8. *Кудрявцева, Е. И.* Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса // Управленческое консультирование. 2007. № 4.

9. *Максимцов, М. М.* Особенности управления персоналом малого предприятия. URL: http://www.elitarium.ru/upravlenie-personalom-maloe-predpriyatie-rabotnik-rukovoditel-trud-rabota-oplata-deyatelnost-kollektiv-organizaciya-obshchenie-obuchenie-razvitie-vzaim.

10. *Масюк, Н. Н.* Волонтерство как первый шаг студентов к предпринимательской деятельности / Н. Н. Масюк, Т. В. Конюхова // Российское предпринимательство. 2013. № 5. С. 54—59.

11. *Мироненко, Н. В.* Волонтерская деятельность в системе социального партнерства некоммерческих организаций // Управление экономическим развитием. 2014. № 3. С.109—116.

12. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). 3-е изд., 2004. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073—3299 USA / США.

13. *Уфимцев, В. В.* Эффективная мотивация персонала на малом предприятии — важнейшее условие успешного развития организации / В. В. Уфимцев, Е. М. Мезенцев // Известия ИГЭА. 2012. № 3. С. 91—96.

14. *Федорова, Н. В.* Управление персоналом организации : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. Москва : КноРус, 2011. 536 с.

15. *Фунтов, В. Н.* Основы управления проектами в компании. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 336 с.

16. *Холина, О. И.* Волонтерство как социальный феномен современного российского общества // Теория и практика общественного развития. 2011. № 8. С. 71—73.

# Глава 7
# УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

## 7.1. Аналитическая база в управлении продажами в социальном предпринимательстве

Важнейшей составляющей управления продажами является оценка результатов коммерческой деятельности организации. Социальное предпринимательство, имея характеристики как коммерчески ориентированного хозяйствующего субъекта, так и некоммерческой организации, целью которой является устранение того или иного социального дефицита, также должно оценивать показатели и динамику продаж, формируя на их основе дальнейший вектор развития.

Важнейшими результатами продаж коммерческих организаций являются:

- физический объем продаж или количество предоставленных услуг;
- выручка от реализации товаров (услуг);
- прибыль от реализации товаров (услуг).

*Физический объем продаж* (*количество предоставленных услуг*) — показатель, отражающий количество реализованного товара, выраженное в натуральных единицах измерения. В качестве натуральных единиц измерения могут быть, например, штуки, тонны, метры, литры, квадратные метры и т. д.

*Выручка от реализации товаров* (*услуг*) — стоимостное выражение физического объема продаж, определяемое по формуле 7.1. Данный показатель также называют доходом от реализации товаров (услуг).

$$ВРТ(У) = Qпр \times Ц, \quad (7.1)$$

где $Qпр$ — физический объем продаж товара (услуг),

Ц — средняя цена продажи за единицу товара (услуги).

*Прибыль от продажи товаров* (*услуг*) — превышение выручки от реализации товаров (услуг) над затратами организации — является положительным финансовым результатом от продажи товаров (услуг).

*Убыток от продажи товаров* (*услуг*) — превышение расходов организации над выручкой от реализации товаров (услуг) — является отрицательным финансовым результатом от продажи товаров (услуг).

Кроме указанных основных показателей коммерческой деятельности, компания может использовать другие дополнительные результаты, например:

- количество постоянных покупателей;
- степень удовлетворенности клиентов;
- оборачиваемость товаров и т. д.

Вышеперечисленные показатели являются абсолютными величинами. Наряду с ними осуществляется изучение результатов продаж организаций посредством расчетов относительных показателей.

*Относительные показатели* определяются отношением двух величин и характеризуют, какая часть числителя приходится на одну единицу знаменателя. Относительные величины имеют важнейшее значение с точки зрения анализа деятельности организаций, так как позволяют объективно сопоставить динамику различных показателей.

В продажах традиционно используются следующие относительные показатели, например:

- доход компании, приходящийся на одного ее сотрудника;
- доход организации, полученный с одного покупателя;
- доход предприятия, полученный с 1 кв. м площади;
- количество проданных единиц продукции одному покупателю;
- количество реализованной продукции из одного магазина;
- прибыль от продаж с одной единицы продукции и т. д.

Очевидно, что чем выше значения указанных показателей, тем успешнее признается коммерческая деятельность организаций.

Описанная система показателей может быть применена и в отношении социально-ориентированных организаций. Однако необходимость предоставления ими социального блага в значительной степени усложняет оценку результатов деятельности такого рода компаний. Это обусловлено тем, что рост количества проданного товара не гарантирует увеличения в той же мере предоставленных социальных благ.

По этой причине оценка продаж социальных организаций должна включать в себя не только классические коммерческие результаты, но дополняться показателями, отражающими направленность данных организаций, определяющих социальную значимость для общества.

*Социальный результат* характеризует изменение состояния благополучателей, связанное с предоставлением социальных продуктов, услуг и др. Он представляет собой итог деятельности социального предпринимателя, заключающийся в уменьшении социального дефицита.

Социальные результаты могут быть определены как в натуральных, так и в стоимостных единицах измерения. Так, социальные результаты деятельности социально-ориентированных организаций, выраженные

в натуральных единицах измерения, могут быть, например, следующими:

- снижение уровня подростковой преступности вследствие вовлечения детей в полезную общественную деятельность;
- рост числа малообеспеченных семей, у которых стабильно повысился доход благодаря деятельности социальной организации;
- рост числа женщин, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, с маленькими детьми, получающих дополнительных доход благодаря социальному предприятию;
- рост числа людей, отказавшихся от вредных привычек, благодаря деятельности социальной организации;
- рост числа граждан с ограниченными физическими возможностями, которые трудоустроены на социально-ориентированные предприятия;
- рост количества людей, у которых зафиксировано улучшение психологического состояния;
- увеличение численности неблагополучных людей, получивших образование, а в последующем — стабильно оплачиваемую работу за счет деятельности социальной организации;
- увеличение количества талантливых творческих людей, получивших финансовую поддержку благодаря деятельности социальных организаций;
- увеличение количества людей, живущих в антисанитарных условиях, получивших доступ к санитарии благодаря деятельности социального предпринимателя;
- увеличение количества больных детей, которым была оказана необходимая поддержка в рамках деятельности социальной организации и т. д.

Натуральные показатели социальной успешности изучаемых предприятий должны быть дополнены стоимостными результатами, например:

- объемом полученного финансирования талантливыми творческими людьми, благодаря деятельности социального предприятия;
- объемом привлеченных инвестиций социальными организациями для развития творческих способностей детей из неблагополучных семей;
- доходами, получаемыми трудными подростками вследствие трудоустройства их на работу на социальные предприятия и т. д.

Аналогично анализу коммерческой деятельности социальную деятельность необходимо оценивать как в абсолютном, так и относительном выражениях. Примерами такого рода относительных социальных результатов могут быть:

- доход на одну женщину, оказавшейся в трудной жизненной ситуации, с маленькими детьми, привлеченный благодаря деятельности социальной организации;

• объем привлеченных средств, приходящихся на одного ребенка из трудной семьи, направленных на развитие его творческих способностей и т. д.

Таким образом, успешность социального предпринимательства заключается в повышении результатов его деятельности. Оценка уровня развития социальной организации обеспечивается посредством анализа динамики его коммерческих и социальных результатов.

*Динамика показателя организации* — изменение показателей деятельности организации, выраженное в абсолютных и относительных отклонениях. *Абсолютное отклонение показателя* — разность между значениями показателя в текущем и предыдущем периодах. Определяется по формуле 7.2.

$$\text{Абс.откп.} = \text{Птп.} - \text{Ппп.}, \tag{7.2}$$

где Абс. откп — абсолютное отклонение результата;

Птп — значение показателя в текущем периоде;

Ппп — значение показателя в предыдущем периоде.

*Относительное отклонение показателя* — отношение значений показателя текущего периода к значению показателя в предыдущем периоде, выраженное в процентах. Определяется в виде темпа роста и темпа прироста показателя (формулы 7.3 и 7.4 соответственно).

$$\text{Трп} = \frac{\text{П т.п.}}{\text{П п.п.}} \times 100, \tag{7.3}$$

где Трп — темп роста показателя (%).

$$\text{Тпрп} = \frac{\text{П т.п.}}{\text{П п.п.}} \times 100 - 100, \tag{7.4}$$

где Тпрп — темп прироста показателя (%).

Пример анализа динамики социальных и коммерческих результатов социальной организации представлен в табл. 7.1. Социальные результаты представлены в строках под номерами 1—3, тогда как коммерческие итоги — в 3—6 строках.

Анализ данных будет приведен на основе деятельности социальной организации, занимающейся поддержкой развития творческих способностей детей из неблагополучных семей. Сотрудники компании привлекают различными способами финансовые ресурсы для оплаты занятий и соответствующих средств и инструментов для опекаемых детей. В свою очередь, дети, совершенствуясь в творчестве, размещают произведения изобразительного искусства в небольшой художественной галерее, где любой желающий может их приобрести. Доходы от продажи произведений изобразительного искусства получает социальная организация, покрывая таким образом расходы на свою текущую дея-

тельность и зарабатывая прибыль. Полученная прибыль направляется на расширение финансовых возможностей компании, улучшение маркетинговых коммуникаций и рост количества поддерживаемых детей.

*Таблица 7.1*

**Динамика коммерческих и социальных результатов социальной организации**

| Показатель | Единица измерения | Месяцы | | Отклонение | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Январь | Февраль | Абс. (+/–) | Относ. (%) |
| Количество талантливых детей из неблагополучных семей, получивших финансовую поддержку на развитие творчества | человек | 10 | 12 | 2 | 120,0 |
| Объем привлеченной финансовой поддержки талантливых детей из неблагополучных семей на развитие их творчества | тыс. руб. | 320 | 358 | 38,0 | 111,9 |
| Средний объем привлеченных средств финансовой поддержки творчества детей из неблагополучных семей на одного ребенка | тыс. руб. /человек | 32,0 | 29,8 | – 2,2 | 93,1 |
| Количество проданных произведений искусства детей, получивших финансовую поддержку | шт. | 55 | 44 | – 11 | 80,0 |
| Доход от продажи произведений искусства поддерживаемых детей из неблагополучных семей | тыс. руб. | 45,1 | 50,3 | 5,2 | 111,5 |
| Доход, полученный с продажи одного произведения искусства поддерживаемых детей | тыс. руб. | 0,82 | 1,14 | 0,32 | 139,0 |

Анализ данных табл. 7.1 позволяет сделать следующие выводы. Количество талантливых детей, на развитие творческих способностей которых социальное предприятие привлекало средства, в феврале выросло до 12 человек, что на 2 человека, или 20 %, больше итогов января. Данная динамика может быть оценена положительно, так как это свидетельствует о снижении социального дефицита.

Объем привлеченного финансирования в феврале выросло до 358 тыс. руб., что на 38 тыс. руб., или 11,9 %, больше, чем в январе. Данная динамика тоже могла быть оцененной положительно, однако

изменение третьего социального результата не позволяет однозначно это сделать.

Средний объем привлеченных средств финансовой поддержки детей из неблагополучных семей в расчете на одного ребенка был рассчитан как отношение объема привлеченной финансовой поддержки талантливых детей к численности поддержанных детей (строка 2 деленная на строку 1 табл. 7.1). В связи с этим в феврале социальное предприятие смогло привлечь для творческого развития одного ребенка 29,8 тыс. руб, то есть на 2,2, тыс. руб., или 6,1 %, меньше, чем в январе. Таким образом можно сделать вывод, например, что социальная организация стремится уменьшить социальный дефицит посредством количественного охвата аудитории, однако снижение объема предоставляемой помощи одному ребенку свидетельствует о снижении качественной составляющей работы данной организации в отношении предоставляемого социального блага. С другой стороны, социальная организация могла осознанно принять решение о снижении выделяемой помощи одному ребенку, если не предвидит существенного негативного влияния ее снижения на творческое развитие ребенка. Аналогичным образом анализируется динамика коммерческих итогов работы социального предприятия.

Анализ данных, представленных в табл. 7.1, можно представить в виде графиков, характеризующихся бóльшей наглядностью (рис. 7.1).

*Рис. 7.1.* **Динамика результатов социальной организации**

Важнейшим инструментом анализа продаж организации является определение их структуры. Структурный анализ позволяет выявлять значимость отдельных видов составных элементов в общем объеме.

Структура продаж может определяться в отношении различных коммерческих показателей — дохода и прибыли от продаж, физического

объема реализованной продукции. Например, ассортиментная структура дохода от продаж показывает, какую долю в нем занимают доходы от реализации отдельных товаров (услуг). Структура физического объема продаж в разрезе филиалов представляет собой долю физического объема продаж отдельно взятого филиала в общем объеме проданной продукции (оказанных услуг) и т. д. Таким же образом рекомендуется оценивать структуру коммерческих и социальных результатов, полученных социально-ориентированными компаниями.

Рассмотрим подробнее структурный анализ итогов социальной организации и то, каким образом используются его данные в управлении продажами (табл. 7.2), используя данные табл. 7.1.

*Таблица 7.2*

**Структура продаж социальной организации**

| Показатель | Ед. изм. | Январь | Февраль | Структура, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | январь | февраль |
| Всего физический объем продаж произведений искусства поддерживаемых детей из неблагополучных семей в том числе: | шт. | 55 | 44 | 100,0 | 100,0 |
| живопись | | 26 | 25 | 47,2 | 56,8 |
| скульптура | | 18 | 15 | 32,7 | 34,1 |
| вышивание | | 11 | 4 | 20,1 | 9,1 |
| Всего доход от продажи произведений искусства поддерживаемых детей из неблагополучных семей, в том числе: | тыс. руб. | 45,1 | 50,3 | 100,0 | 100,0 |
| живопись | | 28,4 | 25,8 | 63,0 | 51,3 |
| скульптура | | 10,7 | 16,5 | 23,7 | 32,8 |
| вышивание | | 6,0 | 8,0 | 13,3 | 15,9 |

Для наглядности представим полученные данные в виде диаграммы (рис. 7.2).

Анализ коммерческих продаж социальной организации показывает, что наиболее востребованным видом искусства у потребителей является живопись поддерживаемых детей. Так, в январе ее продажи достигли 26 шт. и составили 47,2 % в общем объеме реализованной продукции. По итогам февраля физический объем реализации живописных картин снизился на 1 шт., однако его доля в общем объеме продаж выросла до 56,8 %, так как скорость снижения физического объема продаж данного вида искусства была ниже, чем темпы спада общего объема продаж организации. Тогда как наименее востребован-

ным с точки зрения потребителей является вышивание — в январе его доля в общем объеме продаж достигала 20,1 % и снизилась в феврале до 9,1 %.

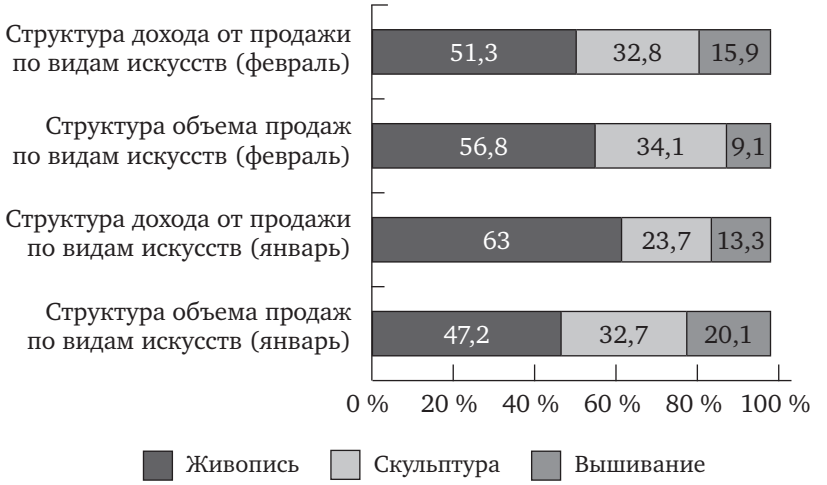


*Рис. 7.2.* **Структура продаж социальной организации**

Из полученных данных можно сделать вывод, что с коммерческой точки зрения социальной компании имеет смысл перенаправить усилия на увеличение предложений живописных картин и скульптур, чтобы повысить количество реализованной продукции и тем самым увеличить прибыль. С другой стороны, должны быть тщательно изучены причины сокращения общего объема продаж с 55 шт. в январе до 44 шт. в феврале. Это позволит выявить новые, более востребованные рыночные ниши для предложения продукции детей, понять, не совершает ли компания управленческие, маркетинговые ошибки в распространении произведений искусств.

Структура доходов от реализации продукции социальной организации несколько, хотя и не принципиально, отличается от структуры объема продаж. Наибольший доход социальной организации приносит также живопись — в январе ее доля занимала 63 %, тогда как физически продано было 47,2 % от общего объема реализованого. Это означает, что стоимость данных произведений искусства в среднем выше, чем средняя стоимость проданных скульптур и предметов рукоделия. По итогам февраля наблюдается обратная ситуация. Доля физически проданных живописных полотен занимала 56,8 % в общем объеме продаж, тогда как в стоимостном выражении — только 51,3 %, т. е. покупатели приобретали много картин, но платили за одну картину в среднем меньше, чем в январе.

Аналогичным образом анализируются результаты продаж по другим видам искусства. Структурный анализ продаж позволяет выявлять наиболее и наименее востребованные позиции у покупателей, опреде-

лить сильные и слабые места в маркетинге и сформировать необходимые управленческие выводы для корректировки ситуации в дальнейшем.

Наряду с изучением коммерческих данных социальные организации должны анализировать уровень покрываемого социального дефицита, с тем чтобы оценивать динамику и структуру объема предоставляемого блага (табл. 7.3, рис. 7.3, табл. 7.2). Это позволит усилить социальную направленность организации, обеспечить бóльшее соответствие миссии компании.

*Таблица 7.3*

**Структура социального блага организации**

| Показатель | Ед. изм. | Январь | Февраль | Структура, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | январь | февраль |
| Всего количество талантливых детей из неблагополучных семей, поддержанных социальной организацией, в том числе: | человек | 10 | 12 | 100,0 | 100,0 |
| живопись | | 6 | 7 | 60,0 | 58,3 |
| скульптура | | 3 | 3 | 30,0 | 25,0 |
| вышивание | | 1 | 2 | 10,0 | 16,7 |
| Всего объем привлеченной финансовой поддержки талантливыми детьми из неблагополучных семей на развитие творчества в том числе: | тыс. руб. | 320 | 358 | 100,0 | 100,0 |
| живопись | | 248,1 | 254,9 | 77,5 | 71,2 |
| скульптура | | 50,0 | 64,0 | 15,7 | 17,9 |
| вышивание | | 21,9 | 39,1 | 6,8 | 10,9 |

Данные таблицы можно представить графически (рис. 7.3).

Анализ влияния на социальный дефицит показывает, что в наибольшей мере удалось оказать социальную помощь детям из неблагополучных семей, занимающихся живописью. Так, в январе компания поддержала 6 человек, или 60 %, от общего количества поддерживаемых детей, объем поддержки составил 248,1 тыс. руб., или 77,5 %. В феврале наблюдается рост количества поддержанных детей в области данного вида искусства — до 7 человек, тогда как объем финансовой помощи вырос до 254,9 тыс. руб.

Число поддержанных детей, занимающихся скульптурой, в январе и феврале составило 3 человека, а в общей численности детей — 30 и 25 % соответственно. Объем финансовой помощи за анализируемые периоды достиг 50 и 64 тыс. руб., или 15,7 % и 17,9 %

соответственно. Ребята, занимающиеся рукоделием, получили финансовую поддержку — 1 и 2 человека, или 21,9 тыс. руб. и 39,1 тыс. руб. средств соответственно. Данная ситуация может объясняться различными причинами. Возможно, она обусловлено тем, что детей, занимающихся декоративно-прикладным искусством, существенно меньше, чем детей, занимающихся другими видам искусств, и т. д. В любом случае социальная организация должна изучать динамику и структуру достигаемого социального воздействия. Кроме указанных социальных результатов работы компания может анализировать количество детей, получивших профессионально образование в том или ином виде искусств, уровень снижения детской преступности из-за того, что дети получили средства на развитие своих способностей и были вовлечены в полезную деятельность и т. д.

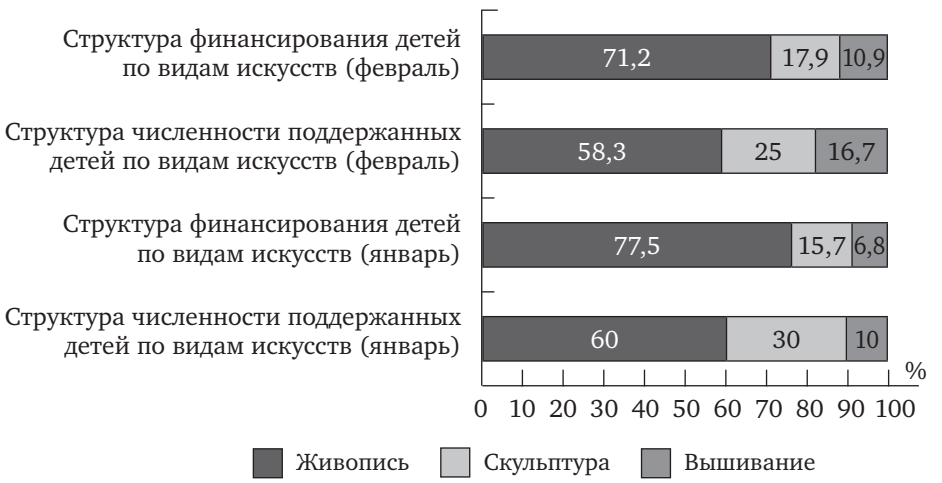


*Рис. 7.3.* **Структура предоставляемого социального блага организации**

Формирование перспективных маркетинговых направлений социальной организации может осуществляться посредством ABC-анализа продаж коммерческих результатов.

Суть ABC-анализа продаж заключается в проведении ранжирования товаров (услуг) по степени их значимости для бизнеса по доходу, объему продаж или прибыли. Все товары (услуги) делятся на три группы:

1) группа A — товары (услуги), приносящие суммарно до 75 % доходаот объема продаж или прибыли;

2) группа B — товары (услуги), обеспечивающие суммарно около 20 % дохода от объема продаж или прибыли;

3) группа C — товары (услуги), приносящие суммарно около 5 % дохода от объема продаж или прибыли.

ABC-анализ продаж часто дополняют матричным анализом, который позволяет посредством совмещения различных коммерческих показателей выявить перспективные и неперспективные для компании

товары (услуги), принять эффективные решения в области управления продажами.

В социальном предпринимательстве данные методы также можно успешно применять. Более того, матричный анализ будет особенно полезным, так как позволит такого рода компаниям выявлять перспективные как с коммерческой, так и социальной точек зрения направления деятельности (рис. 7.4).

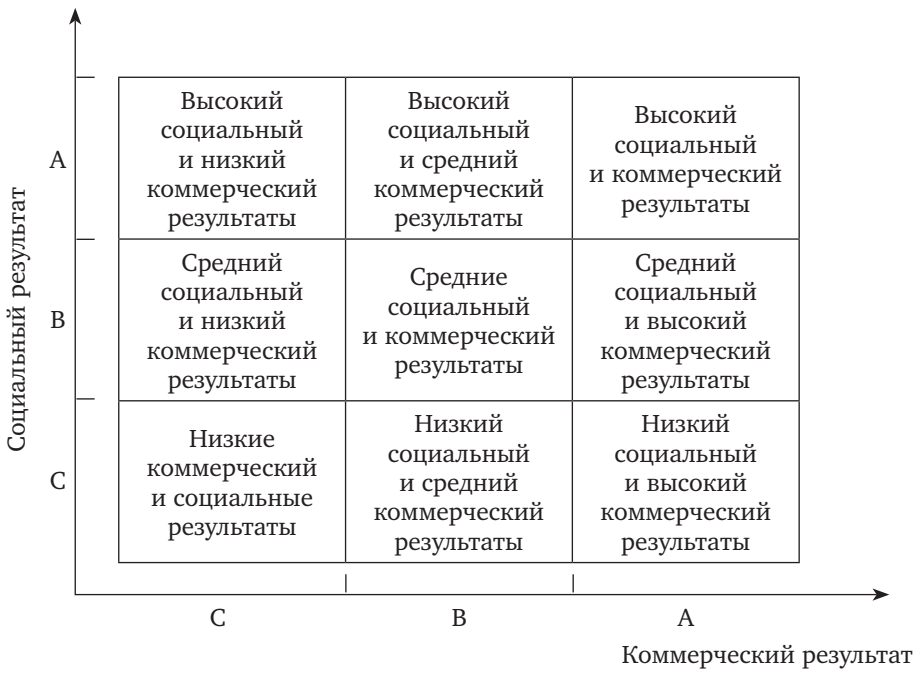


*Рис. 7.4.* **Матрица результатов социальной организации**

Опираясь на данные матрицы, очевидно, для социального предпринимателя необходимо соблюдать баланс в достижении социального и коммерческих результатов. В связи с этим рекомендуется расширять направления деятельности, характеризующихся результатами, отраженных в секторах BB, BA, AB, AA.

Рассмотрим применение ABC-анализа итогов деятельности социальной организации на примере данных, представленных в табл. 7.4 (на основе данных табл.7.2 и 7.3).

*Таблица 7.4*

**Пример ABC-анализа социальной организации по итогам февраля**

| **Показатели** | **Вид изобразительного искусства** | | |
|---|---|---|---|
| | **Живопись** | **Скульптура** | **Вышивание** |
| Коммерческий результат | Физический объем продаж произведений искусства поддерживаемых детей из неблагополучных семей, шт. | | |

*Окончание табл. 7.4*

| Показатели | Вид изобразительного искусства | | |
|---|---|---|---|
| | **Живопись** | **Скульптура** | **Вышивание** |
| Доля, % | 56,8 | 34,1 | 9,1 |
| Категория | A | B | C |
| Социальный результат | Количество талантливых детей из неблагополучных семей, поддержанных социальной организацией, человек | | |
| Доля, % | 58,3 | 25,0 | 16,7 |
| Категория | A | A | B |

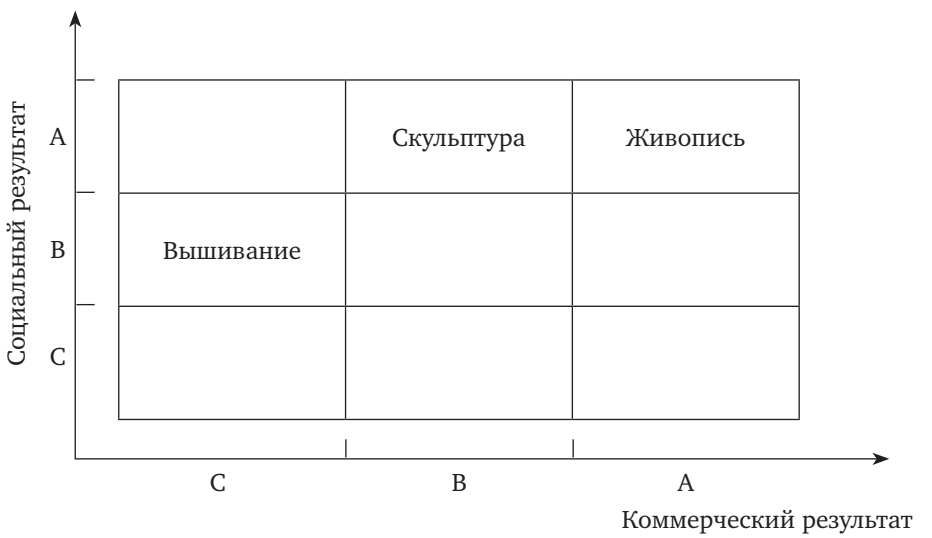


*Рис. 7.5.* **Матрица результатов социальной организации (на примере объекта исследования)**

Таким образом для повышения коммерческой и социальной успешности исследуемой социальной компании рекомендуется направить маркетинговые усилия на развитие более перспективных направлений искусства, таких как живопись и скульптура. Развитие данных направлений изобразительного искусства позволяет увеличить прибыль социальной организации при одновременном росте ее социального воздействия на общество.

Резюмируя, аналитическая база социальной организации является важнейшим инструментом управления коммерческими и социальными результатами. Информационная база играет существенную роль в формировании и оценке тактических и стратегических целей деятельности социально-ориентированного предпринимателя.

## 7.2. Анализ конкуренции и формирование конкурентных преимуществ в социальном предпринимательстве

Социальное предприятие, как любой хозяйствующий субъект, являясь открытой системой, находится в неразрывной связи с внешней средой, поглощая ресурсы из нее, и в тоже время обогащая окружение посредством уменьшения существующих социальных дефицитов. Успешность социальной организации во многом будет определяться тем, насколько эффективно она смогла интегрироваться во внешнюю среду, учтя, с одной стороны, специфику рынка, а с другой — предоставляя необходимые обществу социальные блага.

Анализ внешней среды включает в себя:

1) проведение мониторинга барьеров входа на потенциальный рынок;

2) оценку существующего уровня конкуренции на потенциальном рынке.

Проводимый анализ применяется для разработки собственных конкурентных преимуществ социальной организации и формирования соответствующих маркетинговой стратегии и тактических действий.

Рассмотрим подробнее содержание каждого их указанных разделов анализа.

1. Мониторинг барьеров входа позволяет выявить перспективные рынки или отдельные его сегменты (ниши) для ведения социальной предпринимательской деятельности. *Барьерами входа* на рынок называют объективные и субъективные препятствия, которые затрудняют начало ведения предпринимательской деятельности новому участнику. Барьеры входа делят на нестратегические и стратегические преграды. *Нестратегические барьеры* входа — препятствия объективного характера, не зависящие от действий функционирующих хозяйствующих субъектов. Тогда как *стратегическими* называют препятствия, которые обусловлены действиями уже функционирующих на рынке организаций.

*Нестратегические барьеры* входа на рынок, в том числе социальный, делятся на две группы.

1. **Административные препятствия** возникают вследствие действий или ограничений со стороны органов власти. Любая социальная организация должна быть зарегистрирована и действовать в рамках существующего правового поля. В последнее время государство значительно облегчило процедуру и стоимость регистрации организаций.

Однако существуют виды деятельности, которые требуют получения прав на их осуществление. В таком случае социальный предприниматель может столкнуться с рядом проблем организационного и финансового характера. Правовой основой лицензирования предпри-

нимательской деятельности в настоящее время являются ст. 49 ГК РФ, Федеральный закон от 08.08.2001 № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности». Поэтому, если деятельность социальной организации относится к лицензируемому виду, уровень барьера входа может быть существенным.

2. **Социально-экономические барьеры.** К актуальным для социального предпринимательства можно отнести следующие:

А. Емкость рынка, на который хочет выйти социальный предприниматель. *Емкость рынка* — максимально возможный объем продаж конкретного продукта на заданной территории. Она зависит от особенностей самого товара (услуги), численности потребителей и их платежеспособности. Емкость рынка выражается в натуральных и стоимостных единицах измерения. Емкость различных рынков может существенно отличаться и определяется по формуле 7.5.

$$Ер = К \times Ч \times Ц, \quad (7.5)$$

где Ер — емкость рынка;

К — численность потенциальных потребителей с соответствующим уровнем дохода;

Ч — средняя частота потребления товаров (услуг) за анализируемый период;

Ц — средняя цена на товары (услуги) для потребителя.

Особенностью социального предпринимателя является необходимость удовлетворять как коммерчески, так и социально востребованные потребности. Отметим, что и те и другие потребности могут быть реализованы в отношении одной и той же группы людей, но гораздо чаще потребителями коммерческих и социальных благ являются разные люди. Например, помочь талантливым детям из социально неблагополучных семей, купив их произведения искусств, могут одни люди, обеспечивающие коммерческий результат. Получателями социальных благ являются малообеспеченные семьи. В связи этим социальным организациям необходимо при выборе сферы деятельности ориентироваться на емкость социального блага, которую можно оценить по формуле 7.6.

$$Ерс = Кс \times Чс \times С, \quad (7.6)$$

где Ерс — емкость социального рынка;

Кс — численность потенциальных потребителей социального блага;

Чс —средняя частота потребления социального блага за анализируемый период;

Сс — средняя стоимость социального блага.

Данная особенность существенным образом сужает перечень видов деятельности и рынков, на которых может функционировать социальная организация. Рынок должен давать возможность удовлетворять часто трудносовместимые потребности, его размеры должны быть та-

ковыми, чтобы социальная организация смогла получать приемлемый уровень прибыли.

В силу специфики социальной организации необходимо оценивать как коммерческую емкость рынка, позволяющую зарабатывать достаточный уровень прибыли, так и социальную, определяемую количеством социального блага. Задача социального предпринимателя — найти или создать такого рода рынки и выйти на них. Перспективным направлением поиска может быть следующий анализ (рис. 7.6).

*Рис. 7.6.* **Емкость рынка социальной организации**

Рынки с емкими социальными дефицитами заняты государственными учреждениями, являющимися субъектами социально-экономической политики государства, и не доступны социальным предприятиям. С другой стороны, существующие рынки с большой коммерческой емкостью заняты большим количеством различных по размерам коммерческих организаций, конкурировать с которыми социальному хозяйствующему субъекту крайне сложно.

Социальный предприниматель будет иметь больше шансов на успех, если займет узкоспециализированные рыночные ниши в рамках существующих больших рынков, не пытаясь завоевать рынок в целом. Указанные ниши могут быть найдены:

- в рамках социального рынка, обсуживаемого, например, государственным учреждением с нишей, имеющей коммерческий потенциал;
- в рамках коммерчески емкого рынка, имеющего узкоспециализированные коммерческие ниши, характеризующиеся наличием достаточного по объему социального дефицита.

Б. Следующим видом социально-экономического барьера является *состояние инфраструктуры* рынка. Характеризуется доступностью и развитостью транспортной логистики, складского хозяйства, системы страхования и прочих элементов для участников рынка.

В нашей стране существуют серьезные проблемы в части доступности отдельных элементов инфраструктуры как для предпринимателей, так и потребителей. Социальным организациям, помимо традиционных управленческих проблем, приходится решать массу вопросов, связанных с обеспечением доступности предоставляемых социальных благ для потребителей. Отсутствие эффективной системы интеграции в общественную жизнь социально незащищенных людей, лиц с огра-

ниченными физическими возможностями повышает уровень необходимых расходов на текущую деятельность социальных компаний, соответственно, возрастает трудоемкость предоставляемых социальных благ. Чем выше доля расходов на преодоление проблем, связанных с отсутствием инфраструктуры, тем выше входной барьер;

В. Размер первоначального капитала является важнейшим барьером входа социально-экономического характера. Уровень инвестиций, необходимый для начала ведения предпринимательской деятельности, может существенно отличаться в зависимости от видов деятельности компании. Очевидно, что чем выше капиталоемкость потенциальной социальной предпринимательской деятельности, тем выше уровень барьеров и тем труднее выйти на рынок.

Социальные блага также характеризуются различной капиталоемкостью. Восстановление социально значимых культурных объектов, проведение реабилитации больных после тяжелых заболеваний, осуществление просветительской деятельности в области правильного питания требуют различного уровня инвестиций, формируя таким образом различные по высоте барьеры входа.

Вторым типом барьеров входа признано считать **стратегические** преграды, уровень которых оценивают посредством проведения конкурентного анализа.

Основными задачами конкурентного анализа являются:

- выявление основных конкурентов социальной организации;
- проведение сравнительного анализа их недостатков и преимуществ;
- выбор эффективного метода ведения конкурентной борьбы.

На существующий уровень конкуренции на рынке влияют множество факторов, например[1]:

- при увеличении количества и мощности хозяйствующих субъектов на рынке конкуренция усиливается;
- конкуренция обостряется по мере замедления или сокращения роста спроса на товар (услугу);
- соперничество усиливается в случае, если переход от одной организации к конкурирующей не влечет больших расходов для потребителя;
- обострение конкуренции происходит в ситуации, когда существующий уровень прибыли не устраивает одного из конкурентов и предпринимаются активные шаги по изменению существующей ситуации;
- конкуренция усиливается, когда на рынок приходят сильные игроки из других видов деятельности посредством слияний и поглощений существующих на рынке компаний.

Чем выше уровень конкуренции, тем выше уровень стратегических барьеров входа. Поэтому исключительно важно до выхода на рынок

---

[1] *Сафаров С. М.* Основы социального предпринимательства. Иваново : Роща, 2014. С. 165.

социальной организации оценить основные существующие конкурентные силы, что позволит прогнозировать перспективы компании и при их наличии — сформировать собственные конкурентные преимущества и эффективную маркетинговую политику по завоеванию рынка.

Конкуренция на рынке социального предпринимательства развивается в следующих направлениях (в соответствии с теорией пяти сил конкуренции М. Портера).

1. **Конкуренция со стороны новых компаний.** Новыми конкурентами, угрожающими существующему на рынке социальному предприятию, могут стать как аналогичные социальные организации, так и при определенных условиях традиционные предприниматели или государственные учреждения. Бизнес может заняться нишевыми рынками, если он по каким-либо причинам станет выгодным с коммерческой точки зрения для него.

С другой стороны, расширение социальной емкости нишевого рынка может спровоцировать необходимость вмешательства со стороны государства, что также усугубит проблемы действующего социального предприятия. Однако если емкость рынка будет оставаться небольшой с коммерческой точки зрения, но достаточной с социальной, то это станет непреодолимым барьером для входа новых социально-ориентированных компаний в последующем.

2. **Конкуренция со стороны субститутов товаров (услуг).** Под субститутами понимаются взаимозаменяемые товары или услуги. Данный вид экономического соперничества может возникнуть, если появятся другие способы уменьшения социальных дефицитов.

3. **Конкуренция со стороны поставщиков.** Данное экономическое соперничество возникает в ситуации, когда на рынке существует дефицит поставляемых поставщиками социальной организации ресурсов.

В области социального предпринимательства наиболее острой, на наш взгляд, считается конкуренция за привлекаемые на социальные нужды финансовые ресурсы и в области подбора персонала. Социальное предпринимательство зависит от компаний и людей, которые готовы поддерживать социальные проекты, — доноров. В этом смысле социальная организация будет конкурировать не только со своими непосредственными соперниками, но и другими социальными проектами в целом. Финансовые ресурсы доноров ограничены, поэтому меценаты стремятся получить максимальный социальный эффект от вложенных ресурсов. Те социальные компании, которые смогут это обеспечить, будут более конкурентоспособными.

Социальная ориентация предприятия накладывает определенные условия на тех людей, которые смогут успешно предоставлять социальные блага. Социальные организации не могут, как правило, соревноваться с коммерческими предприятиями по уровню оплату труда персоналу и с государственными учреждениями — по стабильности,

социальной защищенности сотрудников. Люди, желающие работать в социальных организациях, должны испытывать потребность помогать другим людям, стремиться к приоритету духовного обогащения перед материальными благами. Кроме этого, некоторые виды социально ориентированной деятельности могут накладывать серьезные требования к уровню образования, квалификации и требуемым навыкам для удовлетворения социального дефицита.

С другой стороны, социальные организации, получая прибыль, могут обеспечить своим сотрудникам среднерыночный уровень оплаты труда, что снижает напряженность, связанную с поиском сотрудников. Вместе с тем коллективы, объединенные общей высокой моральной целью, как правило, более стабильны и сплоченны.

4. **Конкуренция со стороны покупателей.** Учитывая специфику социальных предприятий, с одной стороны, и состояние социальной защищенности населения, здравоохранения и экономической ситуации в нашей стране с другой, можно предположить, что существенной конкуренции за потребителя вряд ли можно ожидать. Неразвитость социального предпринимательства также способствует тому, что люди, которым будет предоставляться социальная помощь, вряд ли будут иметь большой выбор. В настоящее время практически отсутствует выбор способа удовлетворения социальной потребности, нет разнообразия в ассортименте предоставляемых социально-ориентированных товаров (услуг).

5. Центральное место в экономическом соперничестве занимает **конкуренция между непосредственными прямыми конкурентами** — такими же социальными предпринимателями, которые закрывают те же социальные дефициты и получают аналогичные коммерческие выгоды, что и компания-новичок.

Уровень ожесточенности борьбы между прямыми конкурентами характеризуется степенью насыщенности рынка, зависит от его емкости и количества действующих социальных предприятий. Большая емкость рынка позволит комфортно существовать большему количеству хозяйствующих субъектов. Однако, учитывая, что социальные организации чаще всего являются нишевыми, приход даже одного нового социального предпринимателя может стать критичным для достижения коммерческих результатов. Поэтому если на рынке уже есть одно или несколько социальных предприятий, может оказаться, что данная рыночная ниша уже насыщена и необходимо искать другой сегмент, который будет свободнее.

Зачастую трудно определить уровень барьеров, не начав вести бизнес на конкретном рынке. К косвенным подтверждениям наличия (или отсутствия) входных барьеров относятся факты редкого или интенсивного появления на рынке новых социальных предприятий за определенный период времени. Если в результате анализа ситуации за последние 3—5 лет отмечается редкое появление на рынке новых социальных

организаций, несмотря на достаточную норму прибыли, то это говорит о наличии высоких входных барьеров.

Соперничество между прямыми конкурентами может быть разнообразным и включать такие факторы конкуренции, как цена на предоставляемые блага, количество и качество удовлетворяемых социальных потребностей, реклама, распределительная сеть филиалов и т. д.

Анализ внешней среды и уровня конкуренции на рынке позволяют социальной организации разработать собственные конкурентные преимущества. *SWOT*-анализ является одним из инструментов, позволяющих реализовать данную задачу.

Название «*SWOT*-анализ» — это аббревиатура английских слов (*Strength* — «сила», *Weaklesses* — «слабость», *Opportunities* — «возможности», *Threats* — «угрозы»). Целью *SWOT*-анализа является описание сильных и слабых сторон социального предприятия в контексте особенностей и тенденций развития его внешней среды.

Основные решаемые задачи:

- выявить существующие и потенциальные конкурентные преимущества социальной организации исходя из ее внутренней архитектуры, ресурсов, технологий и т. д.;
- сформировать перечень слабых, проблемных мест социальной компании, обозначить пути их устранения;
- оценить возможности внешней среды для развития социальной организации, обозначить направления повышения ее конкурентоспособности;
- выявить угрозы внешнего окружения социального предприятия и оценить степень их негативного влияния на его деятельность.

*SWOT*-анализ включается в себя следующие этапы.

1. Оценка внутренней среды компании на предмет выявления ее сильных и слабых сторон. Результаты данного этапа можно сформировать в виде таблицы (табл. 7.5).

*Таблица 7.5*

**Анализ внутренней среды социальной организации**

| (*S*) **— Сильные стороны социальной организации** | (*W*) **— Слабые стороны социальной организации** |
|---|---|
| 1.<br>2.<br>3.<br>…. | 1.<br>2.<br>3.<br>…. |

Сильными сторонами социальной организации является все то, что способствует достижению высоких коммерческих и социальных результатов. Это могут быть квалифицированный персонал, развитая сеть маркетинговых коммуникаций как с благополучателями, так

и меценатами, успешное привлечение финансовых ресурсов, эффективная организация мест продаж социально ориентированных товаров или услуг, хорошо организованная и привлекательная реклама, большое количество привлеченных волонтеров, низкие расходы компании и т. д.

Слабые стороны социальной организации тормозят развитие компании. К ним относятся, например, отсутствие грамотной маркетинговой политики, неэффективная реклама, незаинтересованность персонала в результатах своего труда, высокий уровень расходов, неспособность привлекать большое количество меценатов, отсутствие налаженной коммуникации с благополучателями и т. д.

2. Анализ тенденций развития внешней среды с целью определения тех возможностей, которые социальная организация может использовать для собственного развития. Кроме оценки преимуществ, формируемых окружением, анализируются угрозы внешней среды, существующие для социального предпринимателя. Результаты данного этапа можно сформировать в виде таблицы (табл. 7.6).

*Таблица 7.6*

**Анализ внешней среды социальной организации**

| (*O*) **— Возможности внешней среды социальной организации** | (*T*) **— Угрозы внешней среды социальной организации** |
|---|---|
| 1.<br>2.<br>3.<br>…. | 1.<br>2.<br>3.<br>…. |

Возможности внешней среды могут быть разнообразными и способствовать развитию социального предприятия. К ним, например, относится возможность предоставлять социальные услуги различным социально нуждающимся группам, наличие налоговых льгот в случае ведения социально ориентированной деятельности, повышение заинтересованности в обществе к социальным проблемам, изобретение новых социально ориентированных товаров, появление новых инструментов продвижения социальных организаций, ослабление позиций конкурентов, увеличение финансирования со стороны государства или фондов, поддерживающих социальные предприятия, и т. д.

Угрозы внешней среды представляют собой изменения, которые могут привести к негативным последствиям в деятельности социальной организации. Это могут быть, например, низкий барьер входа на рынок и постоянное появление новых конкурентов, принятие законодательных актов, усложняющих возможности предоставления социальных благ, неблагоприятные демографические изменения, снижение уровня материального благосостояния меценатов и т. д.

3. Ввзаимосвязь факторов внешней и внутренней среды, которую наглядно можно представить в виде табл. 7.7.

*Таблица 7.7*

**Матрица SWOT-анализа**

| | (*O*) — Возможности внешней среды социальной организации<br>1.<br>2.<br>3.<br>…. | (*T*) — Угрозы внешней среды социальной организации<br>1.<br>2.<br>3.<br>…. |
|---|---|---|
| (*S*) — Сильные стороны социальной организации<br>1.<br>2.<br>3.<br>…. | Поле СВ | Поле СУ |
| (*W*) — Слабые стороны социальной организации<br>1.<br>2.<br>3.<br>…. | Поле СлВ | Поле СлУ |

Оценка взаимосвязи факторов осуществляется в том числе посредством оценки их значимости, влиятельности на деятельность социальной организации. Основным методом проведения данного исследования является метод экспертных оценок. Результаты данного метода и будут определять уровень весомости каждого из полей, описанных в табл. 7.7.

Так, ячейка «СВ» — показывает, какие сильные стороны компании позволят использовать возможности внешней среды. Ячейка «СлВ» характеризует возможности окружения, которые могут быть использованы для преодоления слабых сторон социальной организации. Ячейка «СУ» показывает сильные стороны организации, позволяющие нейтрализовать или уменьшить потери от потенциальных угроз со стороны внешней среды. Ячейка «СлУ» характеризует слабые места социального предприятия перед лицом угроз со стороны окружения.

Таким образом *SWOT*-анализ является важнейшим инструментом для оценки положения социальной организации в конкурентной среде. Данный аналитический инструмент является основой для разработки управленческих решений в области маркетинга.

---

Российский центр развития социальных инноваций «Технологии возможностей», Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана и Национальная ассоциация участников рынка ассистивных технологий

«АУРА-Тех» реализуют совместную Программу поддержки проектов социального предпринимательства в области решения проблем людей с ограниченными возможностями здоровья «Технологии возможностей». Программа «Технологии возможностей» — это программа поддержки и развития бизнес-идей, нацеленных на создание инновационных продуктов и услуг для инвалидов, улучшения качества жизни людей с ограниченными возможностями здоровья (*http://social-tech.ru*). Центр предоставляет собственные механизмы финансовой поддержки, а также помогает обеспечить доступ к ресурсам широкого пула партнеров. В рамках данного проекта выделяются:

- именные стипендии лидерам проектов;
- гранты на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) для проектов в области решения проблем лиц с нарушением слуха и зрения;
- гранты научным руководителям проектов;
- софинансирование краудфандинговой кампании на платформе *planeta.ru*;
- содействие в получении финансирования (грантов, субсидий, инвестиций, льготных кредитов) от партнерских организаций.

Задачами проекта «Лучшие социальные проекты России» (*http://socprojects.org/*) являются сбор и систематизация практики и реализации социальных проектов в России; оценка проектов Экспертным советом в области социального маркетинга; составление и распространение каталога лучших социальных проектов среди бизнеса, государственных и некоммерческих организаций.

Агентство стратегических альтернатив (*https://asi.ru/about_agency/*) осуществляет выбор и поддержку социально значимых проектов. На сайте представлены победители проектов за предыдущие годы с подробным описанием их деятельности и электронными адресами.

## 7.3. Маркетинг в социальном предпринимательстве

План маркетинга социальной организации играет колоссальную роль в достижении социальных и экономических результатов. Комплекс маркетинга традиционно включает в себя четыре основных элемента: продукт (*product*), цену (*price*), место/локацию (*place*) и продвижение (*promotion*) — 4Р. Рассмотрим каждый их представленных элементов в контексте специфики социального предпринимательства.

### Товар (услуга) социального предпринимателя

Разработка социальной организацией предлагаемого товара (услуги) на рынке может осуществляться в двух направлениях. Первое направление поиска и разработки продукта социальной организацией заключается в том, чтобы найти такой товар (услугу), который социально ориентирован и коммерчески успешен одновременно.

В рамках данного направления поиска можно исследовать предложения рынков, формируемых государственными субъектами соци-

альной защиты населения, с тем чтобы выявить социально ориентированные товары (услуги), обладающие коммерческим потенциалом. С другой стороны, можно осуществить мониторинг коммерчески объемных рынков с тем, чтобы выявить социально ориентированные товары (услуги), реализация которых для традиционного бизнеса экономически нецелесообразна. Например, медицинский инвентарь для решения временных проблем со здоровьем (коляски, костыли), экскурсии для физически ограниченных людей, образовательные курсы для слабовидящих людей, фитнес для людей, имеющих физические ограничения, и т. д.

В традиционном предпринимательстве потребителем является лицо или компания, которые, приобретая товар (услугу) у коммерческого предприятия, удовлетворяют собственные потребности, устраняя таким образом частично или полностью испытываемый дефицит. Акт купли-продажи является обменом денег на продукт. Потребитель приобретает продукт по цене, установленной продавцом. Таким образом компания получает вознаграждение за потраченные усилия и ресурсы, покупатель удовлетворяет нужду, получая взамен благо. Однако часто те, кто нуждаются в социальной помощи, то есть являются потенциальными потребителями социальной организации в традиционном понимании, не могут прибрести социальный продукт по его рыночной стоимости. Более того, приобретение товара по такой цене приведет к возрастанию социального дефицита, а не его уменьшению. Данная ситуация является противоестественной для социальной организации.

Поэтому на практике популярны такие модели социального бизнеса, которые позволяют разделять участников обмена на потребителей и благополучателей. Потребители в таких бизнес-моделях обеспечивают продажи и прибыль социальной организации, что позволяет ей предоставлять социально необходимые благополучателям товары (услуги), уменьшая таким образом существующий дефицит.

Поэтому вторым направлением поиска товаров (услуг) социальными организациями будет разработка такого набора, комплекса взаимосвязанных товаров (услуг), один из которых будет осуществлять коммерческое наполнение социального предприятия, другой позволит реализовать его социальную составляющую.

На примере социальной организации, деятельность которой рассматривалась ранее, это будет выглядеть следующим образом. Потребителями можно считать людей, которые приобретали картины детей из социально неблагополучных семей. Они платили полную стоимость социального продукта и являлись для социальной компании источниками финансовых ресурсов. Благополучателями являются дети из семей с финансовыми трудностями, получившими финансовую поддержку на развитие собственных творческих способностей.

Таким образом специфика и сложность социального предпринимательства в области маркетинга продукта будет заключаться в необхо-

димости создания такого товара (услуги), который имеет свойства как коммерчески успешного, так и социально востребованного продукта. Данная особенность будет проявляться в других элементах комплекса маркетинга, например обосновании цены на продукт, выборе каналов распределения и распространения.

### Цена в социальном предпринимательстве

Под ценой понимается денежное выражение стоимости товара (услуги). Традиционный предприниматель включает в цену понесенные расходы и прибыль, поэтому когда потребитель оплачивает покупку, он возмещает бизнесмену издержки, компенсирует риски и затраченные управленческие усилия. Предприниматель при прочих равных условиях стремится максимально повысить цену на свой продукт, потребитель, наоборот, приобрести товар, обладающий бóльшей полезностью и имеющий низкую стоимость. Таким образом цена является важнейшим элементом конкурентоспособности компании, влияющим на такие коммерческие результаты, как объем продаж, выручка от реализации, прибыль и т. д.

Как отмечалось ранее, на рынке социальное предприятие часто занимает нишу между государственными учреждениями, реализующими социальные функции государства, и коммерческими хозяйствующими субъектами. Первые субъекты удовлетворяют социальные потребности нуждающихся людей на безвозмездной основе. Вторые — по максимально высокой цене, которую потребители будут готовы заплатить. Таким образом, цена на социально-ориентированные товары (услуги) должна быть ниже стоимости коммерческих организаций, так как это сделает социальный продукт более привлекательным для потребителей и, с другой стороны, позволит обеспечить получение коммерческого результата (рис. 7.7).

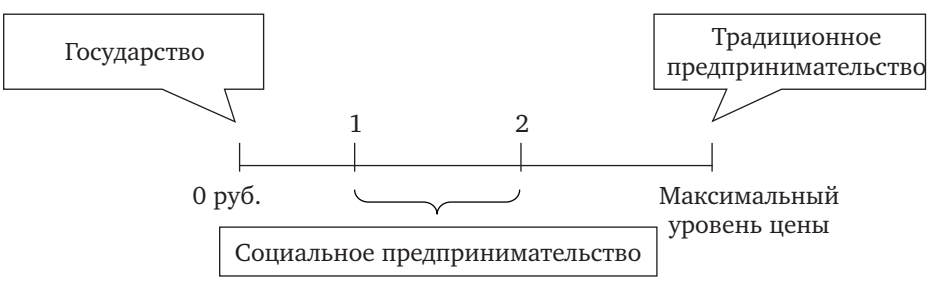


*Рис. 7.7.* **Обоснование цены социальной организацией**

Очевидно, что цена, близкая к нулевой отметке (на рис. 7.7 под цифрой «1»), позволит сделать продукт более привлекательным с точки зрения его стоимости. Опасность состоит в том, что данный уровень цены, возможно, не позволит компенсировать компании потраченные ресурсы и получить прибыль. Уровень цены на отметке «2» выгоднее для социального предприятия, потому что коммерче-

ский результат будет выше, однако может существенным образом пострадать социальная составляющая. Чем ближе к нулевой отметке, тем больше возможностей закрыть социальный дефицит, но меньше возможностей получить прибыль. И наоборот, чем ближе к цене традиционного бизнеса, тем больше коммерческая составляющая, но меньше возможностей увеличить количество предоставленных социальных благ.

Проблема высокой стоимости социально ориентированной продукции для благополучателя может быть решена в том числе переносом части ее добавленной стоимости на потребителя. В качестве примера это выглядит следующим образом. Социальная организация поддерживает развитие творческих способностей детей из малоимущих семей как посредством финансовых средств привлеченных доноров, так и из собственных источников — прибыли. Расходы на осуществление данной деятельности переносятся на стоимость создаваемых детьми произведений изобразительного искусства. То есть кроме расходов на создание произведения искусства — кистей, красок, холста, трудозатрат и т. д., в цену картины будут заложены расходы на организацию финансовой поддержки благополучателя. Потребитель, купивший картину, с одной стороны, удовлетворяет собственную потребность в предмете искусства, с другой — закрывает существующий социальный дефицит.

Кроме проблемы выбора между коммерческими и социальными результатами, влияющими на уровень устанавливаемой социальным предприятием цены, на стоимость товара (услуги) оказывают влияние такие факторы, как:

- емкость рыночной ниши. Чем выше емкость, тем больше количество благополучателей и потребителей, тем больше возможностей для снижения уровня цены за счет снижения уровня закладываемой прибыли и положительного проявления эффекта от масштаба;
- уровень расходов на осуществление деятельности социальной организации. Различные виды деятельности характеризуются, как правило, отличиями в количестве и качестве привлекаемых ресурсов. Социальное предпринимательство, например, в сфере сохранения памятников культурного наследия требует привлечения высококвалифицированного персонала, осуществляющего реставрационные работы, получения лицензии на осуществление данной деятельности и т. д. Организация мастерских для детей с ограниченными финансовыми возможностями, наоборот, является менее капиталоемкой, следовательно, это отразится на объеме привлекаемых ресурсов и стоимости социального продукта.

Таким образом, крайне важно выбрать тот уровень цены на социально ориентированные товары (услуги), который позволит социальной организации одновременно получить высокие коммерческие и социальные результаты.

### Место/локация в социальном предпринимательстве

Место приобретения товара (услуги) играет важнейшую роль в комплексе маркетинга. Доступ товара (услуги) потребителю осуществляется посредством каналов распределения. Каналы распределения — совокупность организаций, посредством которых обеспечивается доступность товара (услуги) для потребителя. Они могут быть как независимыми, так и зависимыми участниками товародвижения.

Традиционно выделяют следующие уровни каналов распределения (рис. 7.8).

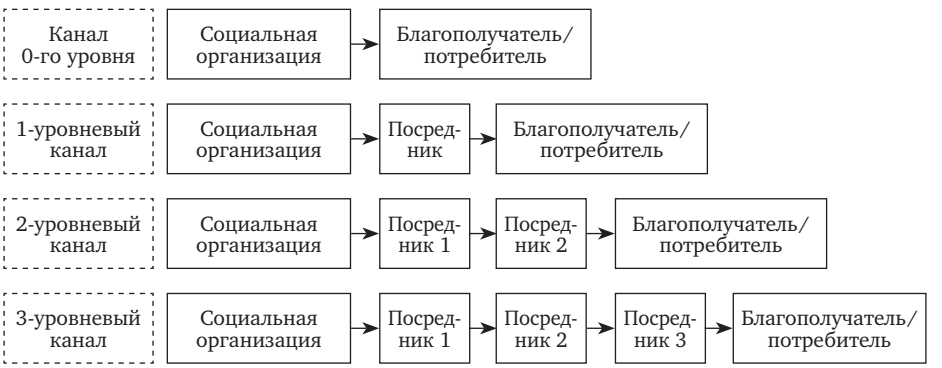


*Рис. 7.8.* **Каналы распределения товаров (услуг)**

Специфика социального предпринимательства будет накладывать свой отпечаток на формирование соответствующих каналов распределения. Место продажи в социальном предпринимательстве, как и в традиционном бизнесе, должно быть выбрано таким образом, чтобы обеспечить доступ к нему благополучателей и потребителей. Однако следует отметить, что обеспечение нужной локации с целью удовлетворения социальной потребности может быть в значительной мере затруднено по следующим причинам:

- благополучатели имеют проблемы со здоровьем, вследствие чего их перемещение может быть недоступно или ограничено по медицинским показаниям;
- перемещение благополучателей возможно по медицинским показаниям, но затруднено вследствие неразвитости инфраструктуры в нашей стране (отсутствие пандусов, приспособленного к инвалидам общественного транспорта и т. д.);
- финансовая стесненность благополучателей, ограничивающая возможность доступа к элементам инфраструктуры — отсутствие денег на подключение интернета, приобретение ноутбука, дороговизна поездок и т. д.

В связи с вышесказанным социальному предпринимателю необходимо искать иные, отличные от традиционного бизнеса пути сближения с потенциальными благополучателями. Выбирать такие места, которые позволят преодолеть проблемы инфраструктурной недоступности. Вме-

сте с тем коммерческие возможности социальных предприятий ограничены и не позволят привлечь большое количество посредников, так как рост числа посредников сопровождается ростом расходов на товародвижение, что проводит к росту конечной стоимости продукта.

Следовательно, оптимальными каналами распределения социально ориентированной продукции будут каналы нулевого и первого уровней. В контексте социального предприятия это будет реализовано выстраиванием прямого непосредственного контакта с благополучателем. Во многом это может быть обеспечено посредством интернет-технологий, например созданием сайтов и групп в социальных сетях. Данные технологии позволяют обеспечить прямой контакт с людьми. Обеспечение такого доступа в финансовом плане относительно невысоко, по сравнению, например, с организацией доступной среды в рамках района или города в целом.

Для ускорения охвата благополучателей социальная компания может использовать одноуровневый канал распределения. Это может быть реализовано посредством привлечения таких посредников, как волонтеры, благотворительные организации, государственные учреждения социальной направленности.

Наряду с этим социальная организация должна сформировать эффективные каналы распределения и в отношении традиционных потребителей с целью обеспечения соответствующего уровня продаж и роста прибыли. Здесь ситуация может решаться традиционными для бизнеса каналами распределения с привлечением оптовых и розничных продавцов, выстраиванием эффективной сети дистрибьюторов. Могут использоваться каналы всех уровней распределения.

### Продвижение в социальном предпринимательстве

Продвижение в социальном предпринимательстве заключается в создании эффективной коммуникационной политики, целью которой является доведение до потребителей и благополучателей информации о социально ориентированном товаре (услуге). Задачами коммуникации являются создание сообщений и выбор канала экспозиции. Под сообщением понимается создание качественного рекламного информационного продукта, побуждающего целевых пользователей покупать рекламируемый товар (услугу). Канал распространения представляет собой способ доведения сообщения до его потенциального адресата.

В настоящее время можно выделить следующие основные каналы распространения информации:

1) телевидение;
2) радио;
3) журналы;
4) газеты;
5) уличная реклама;
6) директ-майл, в том числе рассылка по электронной почте;

7) интернет-реклама;

8) собственная печатная продукция: брошюры, буклеты, календари, стикеры и т. д.;

9) личная продажа.

Каждый из коммуникационных каналов будет иметь как преимущества, так и недостатки. Задача социального предпринимателя состоит в том, чтобы, зная специфику продвигаемого продукта и потенциальных благополучателей и потребителей, выбрать соответствующий им коммуникационный канал.

При выборе коммуникационного канала необходимо учесть следующие параметры:

1) **охват аудитории** характеризует, какое количество людей данный канал может охватить. Более массовыми являются ТВ, радиовещание, Интернет, тогда как журналы и уличная реклама, как правило, являются меньшими по охвату;

2) **соответствие сообщения и коммуникационного канала** означает, что форма информационного сообщения будет ограничивать применяемые каналы распространения. Например, если реклама ориентирована на использование визуальных символов (предназначена для слабослышащих людей), то в качестве канала не подойдет радиовещание. Могут быть использованы журналы, уличная реклама и т. д;

3) **стоимость размещения рекламы** является во многом определяющим при принятии решения о выборе коммуникационного канала;

4) **возможность обратной связи** с получателем рекламы — проведение опросов позволяет понять недостатки проводимой рекламной кампании, оценить эффективность выбранного коммуникационного канала.

Рассмотрим преимущества, недостатки коммуникационных каналов для социального предпринимателя и их распространенность в исследуемой сфере деятельности (табл. 7.8).

Для анализа степени достижения плановых показателей рекламной кампании рекомендуется использовать соответствующие целевые показатели — оценивать ее конверсию и экономическую эффективность.

*Конверсия рекламы* — показатель, характеризующий, какое количество получателей рекламного сообщения, совершили покупку после контакта с ним.

Определяется по формуле 7.7.

$$Крк = Чпок / Чобщ, \quad (7.7)$$

где Крк — конверсия рекламной кампании;

Чпок — количество потребителей, совершивших покупку после увиденного рекламного сообщения;

Чобщ — количество людей, увидевших рекламу.

*Таблица 7.8*

**Сравнительный анализ коммуникационных каналов**

| Канал коммуникации | Преимущества | Недостатки | Применение в социальном предпринимательстве |
|---|---|---|---|
| ТВ | Массовая аудитория, невысокая стоимость в пересчете на одного получателя.<br>Возможности для демонстрации товара — визуализация, звуковое сопровождение и т. д. | Высокая стоимость рекламы в расчете на аудиторию в целом.<br>Сложность ориентации на целевую аудиторию.<br>Ограниченность сообщения 30 с, не позволяющая в полной мере обеспечить необходимую запоминаемость информации о товаре (услуге).<br>Переключание ТВ-каналов телезрителями.<br>Слишком большой поток другой рекламной информации.<br>Высокая стоимость создания ролика.<br>Отсутствие обратной связи | Как правило, не используется |
| Радио | Более низкая стоимость размещения рекламы.<br>Невысокая стоимость создания ролика | Воздействие только на орган слуха, ограниченность аудитории.<br>Отсутствие возможности обратной связи | Выборочное применение, как правило, на местных радиостанциях. Особенно эффективна, если деятельность организации связана с автомобилистами |

*Продолжение табл. 7.8*

| Канал коммуникации | Преимущества | Недостатки | Применение в социальном предпринимательстве |
|---|---|---|---|
| Журналы | Информация о подписчиках журналов, позволяющая настроить более эффективно рекламную кампанию.<br>Возможности цветопередачи, визуализации сообщения.<br>Возможность долгое время читать журнал, следовательно, видеть рекламу.<br>Возможность организации обратной связи | Достаточно высокая стоимость размещения.<br>Периодичность выхода номеров, не соответствующая потребностям рекламодателя.<br>Длительная подготовка в размещению рекламного сообщения | Выборочное применение |
| Газета | Высокая частота выпусков газеты.<br>Низкая стоимость размещения | Воздействие только на зрение.<br>Низкое цветовое качество оттисков.<br>Отсутствие обратной связи | Выборочное применение |
| Уличная реклама | Массовый охват.<br>Локация по географическому признаку | Воздействие на зрение.<br>Низкая конверсия.<br>Отсутствие обратной связи.<br>Высокая стоимость в пересчете на одного получателя | Выборочное применение |
| Директ-мейл / интернет-рассылка | Невысокая стоимость охвата аудитории. | Высокая стоимость в пересчете на одного получателя.<br>Невозможность обратной связи | Выборочное применение |

*Окончание табл. 7.8*

| **Канал коммуникации** | **Преимущества** | **Недостатки** | **Применение в социальном предпринимательстве** |
|---|---|---|---|
| Интернет | Массовый и в тоже время более точный охват аудитории.<br>Возможность обратной связи.<br>Разнообразные возможности для демонстрации товара — визуализация, звуковое сопровождение.<br>Разнообразные возможности демонстрации сообщения — блоггинг, ролики, скрытая реклама и т. д. | Относительно невысокая стоимость | Используется достаточно часто, в особенности при осуществлении фандрайзинга |
| Собственная печатная продукция | Невысокая стоимость | Небольшой охват аудитории.<br>Отсутствие контроля доведения продукции до адресата.<br>Отсутствие возможностей обратной связи | Используется достаточно часто, в особенности при осуществлении фандрайзинга |
| Личные продажи | Наличие непосредственного контакта с получателем — обратная связь.<br>Ориентация на целевые рынки и более точный выбор аудитории | Высокая стоимость контакта.<br>Ограниченность охвата аудитории.<br>Различное освещение рекламного сообщения разными представителями кампании | Используется достаточно часто, в особенности при осуществлении фандрайзинга |

Чем ближе показатель конверсии к единице, тем более эффективно выстроены маркетинговые коммуникации.

*Экономическая эффективность рекламы* — отношение результатов рекламной кампании к затратам на ее осуществление. Под результатами рекламной кампании понимается динамика коммерческих и (или) социальных результатов до и после ее проведения, они могут быть определены по формулам 7.8—7.10.

$$Ррк = ВРПпрк – ВРПдрк, \quad (7.8)$$

где Ррк — результат рекламной кампании;

ВРПпрк — выручка от реализации продукции после проведенной рекламной кампании;

ВРПдрк — выручка от реализации продукции до проведенной рекламной кампании.

$$Ррк = Прпрк – Прдрк, \quad (7.9)$$

где Прпрк — прибыль социальной организации после проведенной рекламной кампании;

Прдрк — прибыль социальной организации до проведенной рекламной кампании.

$$Ррк = Кпрк – Кдрк, \quad (7.10)$$

где Кпрк — количество предоставленного социального блага после проведенной рекламной кампании;

Кдрк — количество предоставленного социального блага до проведенной рекламной кампании.

Оценки экономической эффективности рекламной деятельности социальной организации представлены в формулах 7.11—7.12.

$$Эфрк = Ррк / Зрк, \quad (7.11)$$

где Эфрк — эффективность рекламы;

Зрк — затраты социальной организации на проведение рекламной кампании.

$$Эфрк = Крк / Зрк. \quad (7.12)$$

Чем выше значения показателей эффективности рекламной кампании социальной организации, тем более успешно организована рекламная деятельность социальной организации.

Таким образом, развитие социальной организации определяется всеми элементами комплекса маркетинга. Удачно выбранный и предложенный продукт по доступной цене имеет все шансы надолго закрепиться на рынке.

## Контрольные вопросы

1. Приведите примеры социальных результатов деятельности социальных организаций.
2. Какие коммерческие результаты, выраженные в натуральных единицах измерения, Вы знаете?
3. Какими отклонениями оценивается динамика показателей?
4. Для каких целей используют структурный анализ в продажах?
5. Опишите сущность и алгоритм проведения ABC-анализа продаж.
6. Перечислите основные нестратегические барьеры входа на рынок.
7. Каким образом состояние инфраструктуры влияет на деятельность социального предприятия?
8. Опишите пять сил конкуренции на социально-ориентированных рынках.
9. Сущность и алгоритм проведения *SWOT*-анализа.
10. Какие существуют уровни канала распределения?
11. Какие уровни каналов распределения будут чаще использоваться в социальном маркетинге?
12. Проведите сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных коммуникационных каналов.

## Список литературы


1. *Баталина, М.* Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России / М. Баталина, А. Московская, Л. Тарадина. Москва : ГУ ВШЭ, 2007. 84 с.

2. *Дмитриева, Л. М.* Брендинг как составляющая социальных взаимодействий в обществе потребления / Л. М. Дмитриева, С. А. Шушарин // Омский научный вестник. 2013. № 3 (119). С. 81—84.

3. *Зверева, Н.* Создание успешного социального предприятия. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 155 с.

4. *Кудинов, В. А.* О. SMO, SMM, PR и брендинг в социальных сетях / В. А. Кудинов, М. О. Иванов // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2012. № 1. С. 87—91.

5. *Латышева, А.* Это не просто бизнес: социальная составляющая российского краудфандинга // Журнал исследований социальной политики. 2017. № 15. С. 660—668.

6. Мониторинг предпринимательства: маркетинговое исследование Левада-Центр. 2014. URL: http://www. levada.ru/sites/default/files/report/otchet_2013.pdf.

7. *Остервальдер, А.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 288 с.

8. *Рожков, И. Я.* Брендинг — метасистема социального управления продвижением объектов в конкурентной среде / И. Я. Рожков, Т. Л. Багаева // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2012. № 10 (110). С. 88—95.

9. *Сафаров, С. М.* Основы социального предпринимательства. Иваново : Роща, 2014. 295 с.

10. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика исследования / ответственный редактор А. А. Московская. Москва : ИД Высшей школы экономики, 2011.

11. *Тэн Минь*. Брендинг и социально-технологических подход к управлению // Преподаватель XXI века. 2012. Т. 2. № 4. С. 267—370.

# Глава 8
# РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

## 8.1. Расширение социального бизнеса: основные сведения

Физические и юридические лица, вкладывающие средства в развитие социальных предприятий, в большинстве случаев предполагают, что предприятия будут развиваться и, соответственно, будет увеличиваться социальная отдача на каждый рубль вложенных средств. В еще бóльшей степени заинтересованы в развитии социальных предприятий инвесторы, рассчитывающие на двойной эффект — социальный и экономический. Другими словами, от социальных предприятий ждут роста.

Однако для обеспечения роста социальному предпринимателю необходимо преодолеть целый ряд барьеров. Перечислим основные из них[1].

1. Несмотря на желание собственника, руководство и персонал предприятия могут быть не заинтересованы в развитии социального бизнеса, в результате будет возникать серьезное противодействие изменениям.

2. Если ожидаемый рост бизнеса обусловлен коммерческой мотивацией, то у заинтересованных лиц может возникнуть мысль о несоответствии стратегии предприятия его социальным целям.

3. Если социальное предприятие создано в форме некоммерческой организации, то в соответствии со ст. 29 Федерального закона «О некоммерческих организациях»[2] его высшим органом управления является коллегиальный орган управления в случае автономной организации и общее собрание членов для некоммерческого партнерства или ассоциации. Если подход к росту социального бизнеса со стороны социальных предпринимателей не совпадает с трактовкой этого вопроса высшим органом управления некоммерческой организацией, то последний может практически блокировать процесс развития социального предприятия.

---

[1] *Кикал Дж., Лайонс Т.* Социальное предпринимательство: миссия сделать мир лучше.Москва : С.227—228.

[2] Федеральный закон от 12.01.1996 № 7 ФЗ «О некоммерческих организациях», ред. от 29.07.2018.

4. Социальный бизнес реализуется в публичном пространстве, в его результатах заинтересованы различные стейкхолдеры (органы государственного и муниципального управления, гражданское общество, отдельные физические лица). Если заинтересованные лица посчитают, что рост социального бизнеса не соответствует его декларируемым целям, они могут прекратить поддержку данного социального проекта, что может исключить возможность его успешной реализации или, по крайней мере, создаст проекту серьезные трудности.

5. Расширение бизнеса, как правило, требует привлечения в организацию дополнительного персонала, что также может быть связано с известными проблемами.

Важным направлением деятельности социального предприятия при выборе стратегии расширения бизнеса является маркетинг. В ходе маркетингового исследования могут быть определены новые потребительские сегменты, для которых будет интересен продукт / услуга социального предприятия, прогнозируемый спрос в этих сегментах, обобщенный социальный портрет потенциального потребителя.

Необходимыми условиями развития социального бизнеса являются:

- наличие запроса на расширение бизнеса со стороны потребителей;
- разработанная бизнес-модель бизнеса, обеспечивающая, по крайней мере, его безубыточность;
- поддержка расширения бизнеса всеми заинтересованными сторонами — органами власти, гражданским обществом, руководством и персоналом предприятия и др.;
- наличие необходимых ресурсов для развития.

Можно выделить две основные стратегии роста социального бизнеса: стратегия масштабирования и стратегия тиражирования. Определим содержание этих стратегий[1].

*Масштабирование* — это увеличение масштабов деятельности социального предприятия в рамках одного юридического лица.

*Тиражирование* — это применение апробированной социальной бизнес-модели другими организациями в других экономических, демографических, социальных и географических условиях.

## 8.2. Масштабирование социального бизнеса

Выделяют три основных подхода к масштабированию социального бизнеса: наращивание собственных мощностей социального предприятия, создание филиальной сети и организация системы удаленных продаж.

[1] *Зверева Н.* Создание успешного социального предприятия. С. 110.

### Наращивание собственных мощностей

В бестселлере по социальному предпринимательству Дж. Кикала и Т. Лайонса «Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше» выявлено указано семь типов мощностей, необходимых для масштабирования в социальном предпринимательстве[1]: миссия, организационная структура, бизнес-модель, организационная культура, система сбора и анализа данных, ресурсы и, наконец, лидерство и управленческая команда. Серьезное внимание к этим направлениям, по мнению авторов, позволит создать предпосылки для развития социального проекта и преодолеть отмеченное уже выше сопротивление изменениям.

*Миссия* является важнейшим фактором социального проекта, по сути, его движущей силой. В миссии социальный предприниматель заявляет о цели проекта, его социальной ценности и потребности в этой ценности стейкхолдеров. В случае отсутствия четко сформулированной миссии может быть потеряно верное направление развития проекта в условиях его роста.

Принимая решение о масштабировании проекта, предприниматель должен еще раз очень внимательно ознакомиться с миссией проекта для того, чтобы проверить, в какой степени рост социального бизнеса соответствует целям проекта, сформулированным в миссии. Если возникают противоречия между задачами роста и целями, сформулированными в миссии, то становится весьма вероятным, что масштабирование обречено на неудачу. Миссия должна служить базой для всех управленческих решений, принимаемых в рамках концепции роста социального бизнеса. Таким образом рост проекта должен «работать» на его миссию, а не служить препятствием для ее реализации в рамках социального предприятия.

*Организационная структура* также является серьезным фактором, оказывающим существенное влияние на результаты масштабирования. В процессе роста социального предприятия достаточно часто возникает противоречие между необходимостью, с одной стороны, обеспечить его гибкость и адаптивность, а с другой стороны, сохранить контроль над основными бизнес-процессами. Это противоречие предприниматель может успешно разрешить лишь путем грамотного построения организационной структуры, обеспечивающей оптимальный баланс между адаптивностью и жесткой управляемостью.

*Бизнес-модель* социального предпринимательства была рассмотрена нами в главе 3, где было рекомендовано представлять бизнес-модель как совокупность девяти блоков: ценностного предложения, потребительских сегментов, каналов сбыта, взаимоотношений с клиентами, потоков поступления доходов, ключевых ресурсов, ключевых видов деятельности, ключевых партнеров структуры издержек.

---

[1] *Кикал Дж., Лайонс Т.* Социальное предпринимательство: миссия сделать мир лучше.:С. 230.

Также в соответствии с систематизацией, предложенной в работе[1], выделено пять базовых бизнес-моделей, используемых в социальном предпринимательстве: «Платформа», «Доступ к рынку», «Занятость», «Доступ к товару/услуге», «Благотворительность».

Анализируя базовые бизнес-модели социального предпринимательства, можно выделить две группы социальных проектов — коммерческие и некоммерческие. В случае коммерческих проектов социальное предприятие одновременно выполняет свою социальную миссию и обеспечивает себе источник дохода. Таким образом коммерческое социальное предприятие работает с одной группой клиентов.

У некоммерческого социального предприятия существует две группы заинтересованных лиц — благополучатели и инвесторы, что усложняет взаимодействие в рамках бизнес-модели.

При масштабировании социального бизнеса важным является сохранение бизнес-модели, в рамках которой первоначально был построен данный бизнес.

*Организационная культура* также является важным фактором, поддерживающим социальную миссию предприятия и способствующим его росту. Организационная культура позволяет интегрировать в рамках социального предприятия общие ценности, нормы поведения, принципы ведения бизнеса, формы отношений между сотрудниками. Организационная культура — это то, что делает организацию неповторимой, отличной от всех других. Она включает также в себя комплекс символов, традиций, ритуалов, присущих данной организации.

Наличие эффективной *системы сбора и анализа данных* также является необходимым условием масштабирования социального бизнеса. Эта система позволяет решить целый комплекс задач:

- выявление и регистрация потребностей потенциальных благополучателей социальных товаров и услуг, которые могут стимулировать рост социального бизнеса;
- сбор информации о результатах работы социального предприятия в ходе процесса масштабирования, которые могут подтвердить эффективность этого процесса;
- решение задач, связанных с привлечением финансовой и информационной поддержки социального проекта;
- выявление узких мест и недостатков проекта на этапе подготовки его к масштабированию.

Наличие необходимых *ресурсов* является, вероятно, самым главным условием успешного масштабирования, так как расширение бизнеса, как правило, требует существенных расходов на дополнительное оборудование, наем дополнительного персонала, его обучение и др. Поэтому масштабирование социального бизнеса обычно связано с поиском новых инвесторов, партнеров, а также новых форм привлечения финансовых ресурсов.

---

[1] *Арай Ю. Н.* Бизнес-модели в социальном предпринимательстве. С. 253—272.

Наконец, еще одним важным условием успешного масштабирования социального проекта является эффективное *лидерство и управленческая команда*. Если социальный предприниматель отличается хорошими лидерскими качествами, а управленческая команда обладает необходимыми компетенциями в сфере организации и управления бизнесом, вероятность реализации задачи роста существенно возрастает. Здесь дело в том, что грамотные управленцы могут вовремя выявить предпосылки к росту социального бизнеса, выбрать механизм масштабирования, оценить объем необходимых ресурсов для расширения бизнеса, а также справиться с задачей нахождения этого объема ресурсов.

### Создание сети филиалов

Согласно ст. 55 Гражданского кодекса РФ[1], «филиалом является обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть…».

Создание филиала социального предприятия может способствовать решению следующих задач:

- масштабированию социального бизнеса с целью расширения круга благополучателей социальных ценностей;
- росту прибыли социального предприятия;
- освоению новых сегментов рынка;
- формированию собственного бренда и устойчивой репутации у заинтересованных лиц;
- снижению себестоимости товаров и услуг за счет снижения постоянных издержек;
- совершенствование бизнес-процессов предприятия;
- привлечению новых юридических и физических лиц, готовых вложить собственные средства в данный социальный бизнес.

Обычно филиальная сеть создается по следующей схеме: сначала бизнес создается в одном из мегаполисов, затем при возникновении необходимости расширения бизнеса предпринимаются попытки по созданию сначала филиалов в отдельных регионах, а затем и устойчивой региональной сети. Однако при выходе в регионы необходимо учитывать возможность возникновения целого ряда проблем. Во-первых, те товары и услуги, на которые есть спрос в мегаполисах, могут оказаться невостребованными в регионах. Во-вторых, может оказаться, что бизнес-модель, по которой функционировало предприятие, непригодна для расширения в регионы. В-третьих, создание филиальной сети неизбежно приведет к появлению дополнительных сложностей, связанных с логистикой, взаимодействием с региональными органами управления, организацией взаимодействия между центром и филиалами.

[1] Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая.

В работе[1] выделено две основные стадии создания филиальной сети. Первая стадия предполагает формирование стратегии и методики масштабирования предприятия. На этой стадии формулируются принципы масштабирования, определяется география расположения филиалов, их общее количество, сроки открытия, планируются бюджеты, выделяемые на открытие каждого филиала. На этой же стадии планируются все основные бизнес-процессы филиала, определяются механизмы взаимодействия филиала с головным офисом, идет подготовка бизнес-плана деятельности филиала.

Вторая стадия связана с реализацией стратегии и методики масштабирования непосредственно на месте — осуществляется поиск необходимых помещений для филиала, набор персонала, решение логистических проблем, анализ местных рынков сбыта.

---

1.Фонд «Наше будущее» регулярно оказывает финансовую поддержку проектам, направленным на развитие филиальной сети[2]. Так, фонд выделил 3400 тыс. руб. в качестве беспроцентного займа на создание филиала интегративного детского центра «Лекотека» в республике Коми, который оказывает помощь детям с особенностями развития.

2. Детский оздоровительный плавательный центр «Акварельки» в Ставропольском крае уже имеет четыре действующих филиала. Фонд выделил беспроцентный заем на 3 млн руб. для открытия еще одного филиала центра в Невинномысске, где планируется тренировать по 48 детей в день.

3. В Алтайском крае в 2013 г. был открыт частный детский сад «Бэбилэнд». В настоящее время фонд поддерживает проект открытия филиала детского сада в г. Горно-Алтайске для детей ясельного возраста, что будет способствовать решению проблемы нехватки мест в детских садах этого города.

---

### Система удаленных продаж

Создание системы удаленных продаж является в настоящее время популярным направлением расширения бизнеса по регионам. Наиболее распространенные схемы удаленных продаж следующие[3]:

- дистанционная работа;
- формирование сети региональных представителей;
- взаимодействие с фирмой-партнером;
- создание дистрибьютерской сети.

Дистанционная работа предполагает организацию продаж только на базе использования средств связи (телефон, факс, электронная почта, скайп, современные мессенджеры).

---

[1] *Иванова Ю. Н.* Технологии масштабирования и реплицирования бизнес-систем в современной практике российских трансрегиональных корпораций // Вестник РЭУ. 2012. № 4. С. 103—110.

[2] URL: http://www.nb-fund.ru/projects/.

[3] *Бакшт К.* Построение удаленного отдела продаж. URL: https://www.fif.ru/stati/postroenie-udalennogo-otdela-prodazh/.

Региональные представители могут организовывать торговые точки в своих регионах либо использовать выездные методы работы на основе имеющейся базы клиентов. При использовании данной схемы всегда существует риск некачественной либо недобросовестной работы из-за отсутствия постоянного контроля со стороны головного офиса предприятия.

Ведение деятельности в регионе через партнерскую фирму предполагает, что в регионе будет создана специальная фирма либо заключен договор с уже действующей организацией, которые будут заниматься реализацией товаров и услуг головного предприятия.

Создание дистрибьютерской сети является известным и давно используемым механизмом расширения бизнеса — существуют многочисленные рекомендации по формированию такой сети, выбору дистрибьютеров, особенностям договорных отношений.

---

Социальный проект «Авоська дарит надежду»[1] был основан в 2009 г. Проект предполагает производство и реализацию традиционных «социалистических» авосек для походов по магазинам. Авоська в силу известных экологических причин должна стать альтернативой современным пластиковым пакетам.

Особая социальная значимость проекта состоит в том, что плетением авосек занимаются абсолютно слепые люди, а в процессах, связанных с логистикой и продажами, заняты люди с поражением слуха, опорно-двигательного аппарата и другими нарушениями здоровья. Участие в проекте позволяет этим людям обеспечить себе достойный материальный уровень жизни, а также повысить собственную социальную самооценку.

В ноябре 2015 г. проект был признан лучшим социальным проектом Российской Федерации, а его автор и организатор Евгения Рапопорт стала победителем всероссийского конкурса, проводимого Общественной Палатой РФ «Я — активный гражданин».

Реализация авосек осуществляется в центре столицы в «Авосечной лавке» (ул. Большая Дмитровка, д. 32). Проект широко использует систему удаленных продаж — авоськи можно заказать через Интернет на сайте проекта, и их доставят в любую точку мира; существует целый ряд точек продаж в г. Москве (на ВДНХ, в музее Москвы, в книжном магазине «Библио-Глобус» и др.); реализацией авосек занимается интернет-магазин телеканала «Дождь»; существуют удаленные точки продаж в городах Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Тольятти).

---

## 8.3. Тиражирование социального бизнеса

Тиражирование (репликация[2]) в социальном предпринимательстве предполагает три возможные формы: распространение концепции биз-

---

[1] URL: https://avoski.livejournal.com/.

[2] Репликация от лат. *replication* — возобновление, повторение.

неса, создание партнерских структур и социальный франчайзинг. Рассмотрим каждую из этих форм.

**Распространение концепции бизнеса.** Эта форма расширения социального бизнеса является наиболее простой и самой быстрой. Предприятие, разработавшее успешный социальный проект, передает его в широкий доступ. Передача может осуществляться различными способами — в ходе прямых контактов, на конференциях и семинарах, путем распространения различных справочных материалов.

По сравнению с масштабированием в рамках собственного предприятия этот подход отличается малыми затратами — он не предполагает приобретения дополнительного оборудования, найма и обучения дополнительного персонала.

Безусловно, такая форма развития социального бизнеса подходит только для тех предприятий, для которых приоритетным является расширение социального воздействия проекта и максимальная реализация миссии, а прибыль от его реализации второстепенна.

Важным достоинством данного подхода является максимальная скорость распространения бизнес-модели, а существенным недостатком — практически полное отсутствие контроля за качеством реализации проекта со стороны предприятия, которое этот проект создало и которое первым обеспечило социальное воздействие проекта.

**Создание партнерских структур.** Данная форма тиражирования предполагает, что социальное предприятие, принявшее решение о тиражировании своего проекта, находит одного или несколько организаций-партнеров, которые на основе специального соглашения занимаются реализацией проекта, предложенного и реализованного данным социальным предприятием. Партнерский договор предусматривает условия тиражирования социального проекта, особенности партнерских отношений, обязательства сторон. В отличие от предыдущего подхода в данном случае социальное предприятие, являющееся материнским для проекта, в рамках заключенного договора может сохранить за собой функции контроля за качеством реализации проекта, что снижает риски искажения первоначальной бизнес-модели и снижения социальной значимости проекта.

**Социальный франчайзинг.** В российском законодательстве *франчайзинг* официально именуется *коммерческой концессией* и регулируется Гражданским кодексом РФ (часть вторая, ст. 1027)[1]. По договору коммерческой концессии правообладатель (*франчайзер*) передает пользователю (*франчайзи*) на определенный срок или бессрочно право использовать в предпринимательской деятельности комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав — право на использование фирменного наименования, товарного знака, коммерческой информации, секретов производства (ноу-хау) и др. Пользователь,

[1] Гражданский кодекс РФ. Часть вторая от 26.01.1996 № 14- ФЗ, ред. от 29.07.2018.

в свою очередь, обязуется выплачивать за предоставление прав вознаграждение, которое носит название *роялти.* Комплекс передаваемых прав, который является объектом договора коммерческой концессии (франчайзинга), называется *франшизой.*

Таким образом, предприятие-франчайзи в рамках договора получает право ассоциировать себя с брендом франчайзера, его товарным знаком, применять технологии, бизнес-модель и методы организации производства, используемые франчайзером. Взамен франчайзи берет на себя обязательства неукоснительно придерживаться бизнес-модели и правил ведения бизнеса, установленных франчайзером, выплачивает первоначальный взнос и осуществляет текущие платежи. Договор может предусматривать, что франчайзер обучает франчайзи всем правилам ведения бизнеса и оказывает консультативную поддержку на протяжении срока действия договора.

Существуют различные виды франчайзинга — по содержанию франшизы выделяют[1]:

- товарные франшизы (на продажу готового товара);
- производственные франшизы (на производство товара);
- сервисные франшизы (на выполнение определенного вида услуг).

Франчайзинг как форма расширения бизнеса имеет для правообладателя целый ряд очевидных преимуществ:

- дает более широкие возможности для масштабирования по сравнению с другими рассмотренными выше формами;
- предоставляет широкие возможности для регионального развития и создания региональной сети;
- создает условия, при которых франчайзи не нуждаются в дополнительной мотивации для развития бизнеса.

В то же время франчайзинг может создать для правообладателя целый ряд проблем:

- недобросовестное поведение хотя бы одного из франчайзи может сказаться на репутации всего бренда;
- франчайзеру практически невозможно проконтролировать все условия договора на предоставление франшизы;
- в условиях передачи в качестве франшизы технологий, ноу-хау, способов организации бизнеса значительному числу франчайзи сохранить конфиденциальность информации становится практически невозможно.

Хотя принципы и механизмы франчайзинга разработаны для коммерческого сектора экономики, опыт показывает, что они могут быть с успехом использованы в социальном предпринимательстве. Исследователи отмечают, что некоммерческие проекты, содержащие элементы франчайзинговых схем, расширяются в два раза быстрее, чем при ис-

[1] Франчайзинг для социальных проектов: чему можно научиться у бизнеса? / О. П. Недоспасова [и др.] // Baikal Research Journal. 2017. Т. 8. № 1.

пользовании других подходов к росту бизнеса. Всемирная организация ЮНЕСКО также рекомендует франчайзинг как форму организации некоммерческих проектов[1].

Дадим определение категории «социальный франчайзинг». С этой целью используем «Руководство по созданию социальной франшизы», разработанное Коалицией социальных предприятий Великобритании, где утверждается, что социальная франшиза предполагает использование технологий коммерческого франчайзинга для тиражирования успешных инновационных моделей социального предпринимательства с целью повышения социального эффекта и расширении аудитории, на которую оказывается социальное воздействие[2].

Таким образом социальную франшизу можно рассматривать как специфическую форму франчайзинга, направленную на решение определенной социальной проблемы. Цели, связанные с коммерческими интересами проекта, рассматриваются в этом случае как цели второго уровня.

Как и в случае коммерческого франчайзинга, социальный франчайзинг предполагает наличие франчайзера, который предоставляет франшизу, и пользователя — получателя франшизы. Отношения по использованию франшизы также регламентируются специальным договором коммерческой концессии (договором франчайзинга). Объектами франшизы могут быть методы ведения социального бизнеса, социальные бизнес-модели, товарные знаки, технологии и др. Все эти объекты передаются социальному франчайзи с целью производства общественного блага, репликации лучших социальных практик, расширения доступа к социальным товарам и услугам.

Перечислим принципиальные отличия социального франчайзинга от коммерческого:

- в основе социального франдчайзинга лежит не получаемая прибыль, а социальный эффект;
- социальный франдчайзинг ориентируется не на традиционных клиентов, а на благополучателей;
- интересы донора, финансирующего деятельность социального предприятия, могут не соответствовать условиям социальной франшизы, что приведет к определенным противоречиям;
- в социальном франдчайзинге обязательства франчайзи во многих случаях заключаются в тиражировании по установленной в договоре цене социальных услуг или товаров, т. е. плата может заключаться только в гарантийных обязательствах производства социально значимых продуктов в определенном объеме (в отличие от коммерческого

---

[1] *Юдин А.* Социальный франчайзинг как современная модель развития социальной деятельности // Христианское чтение. 2012. № 6. С. 147—164.

[2] *Московская А.* Время масштабирования и тиражирования социальных инноваций и международный опыт франшизы // Мир социального предпринимательства : бюллетень. 2016. № 7. С. 3—8.

франдчайзинга, где договор предусматривает обязательства франчайзи платить роялти).

Следует заметить, что существует своеобразный гибридный вариант франдчайзинга — коммерческие франшизы с четко выраженной социальной направленностью. Чаще всего такие франшизы можно встретить общественном питании и бытовом обслуживании.

---

Рассмотрим примеры коммерческих франдчайзинговых проектов с существенными элементами социальной направленности.

1. Сеть семейных кафе «Андерсон»[1] включает 25 собственных кафе-кондитерских и 15 кафе, открытых по франшизе в различных городах — в Ярославле, Баку, Алма-Ате, Нижнем Новгороде, Тюмени и др. В 2009 г. было открыто первое кафе в г. Москве, позднее стартовали различные проекты социальной направленности — «Детская кулинарная академия», «Семейное кафе для пап с детьми», «Детский клуб».

2. Сеть художественных студий для детей и взрослых «Чудеево»[2], представляющая услуги в сфере обучения живописи, организована на принципах коммерческого франдчайзинга; стоимость франшизы составляет 250 тыс. руб.; роялти — ежемесячно 5 % от выручки.

3. Первая детская парикмахерская «Кудряшка» была открыта в 2012 г. в Санкт-Петербурге, через два года в северной столице было уже семь парикмахерских под этим брендом. Затем фирма вышла за пределы Санкт-Петербурга, открыв парикмахерские в городах Вологде и Красноярске. После этого фирма приняла решение развивать франдчайзинговое направление бизнеса — в настоящее время стоимость франшизы составляет от 60 тыс. руб.; ежемесячный роялти — от 3000 руб.[3].

---

Таким образом можно выделить несколько вариантов социальных франшиз:

- франшиза со вступительным взносом и регулярными платежами, привязанными либо к определенному периоду действия договора франчайзинга либо к определенному объему выпуска социальных товаров и услуг;
- субсидированная франшиза, представляющая социальные товары/услуги по сниженным ценам;
- некоммерческая франшиза, не предусматривающая платежи за франшизу, а нацеленная лишь на распространение лучших социально значимых практик;
- коммерческая франшиза, предполагающая получение значительного социального эффекта.

Для успешной реализации механизмов социального франчайзинга обязательным является выполнение комплекса условий. Во-первых, должна существовать важная и актуальная социальная проблема, име-

---

[1] URL: https://cafe-anderson.ru/about/.

[2] URL: http://xn--b1adda0cza1a.xn--p1ai/index.php/glaavnaya.

[3] URL: biznesplan-primer.ru/franshizy/parikmaherskaya/kudryashka.

ющая существенный рыночный потенциал; другими словами, должны присутствовать рыночные ниши для расширения социального проекта.

Во-вторых, социальный проект должен обладать высоким уровнем стандартизации; только в этом случае франчайзер способен передать проект пользователю по договору франшизы и в дальнейшем осуществлять контроль качества реализации.

В-третьих, социальный проект, который планируется передать по франшизе, должен отличаться высоким уровнем сложности; в противном случае для организации-пользователя может оказаться более простым неформальное копирование, т. е. заимствование без оформления франшизы.

Наконец, еще одно важное условие: франчайзер должен обладать достаточным организационным потенциалом для управления франчайзинговой системой — обучения персонала франчайзи, консультирования в ходе проекта и осуществления контроля качества.

Если сравнивать франчайзинговую структуру с сетью филиалов, то первая обладает рядом очевидных преимуществ:

- как правило, франчайзи отличаются бóльшей адаптивностью по сравнению с филиалами, поэтому им проще приспособиться к специфике региональных условий ведения социального бизнеса;
- юридическая независимость франчайзи от правообладателя обуславливает их высокую мотивацию, необходимую для успешной реализации проекта;
- высокий уровень автономии франчайзи дает им возможность креативно решать проектные задачи даже в рамках стандартизированной схемы, установленной франшизой.

Однако следует учитывать, что использование методологии социального франчайзинга связано с определенными рисками[1].

1. В процессе тиражирования социального проекта на основе договора франшизы возможны отклонения от первоначальной миссии, которая декларировалась социальным предприятием-франчайзером. Это может быть негативно воспринято заинтересованными сторонами, в том числе донорами проекта. Кроме того, задачи и интересы франчайзи могут существенно отличаться от целей правообладателя, а в случае отсутствия собственных финансовых вложений франчайзи могут относиться к проекту без необходимой ответственности.

2. Франчазинговая сеть может рассматриваться потребителями как единая корпорация, поэтому негативное отношение хотя бы к одному франчайзи может повлиять на репутацию всей сети.

3. Как отмечалось выше, методология франчайзинга требует обязательной стандартизации, однако стандартизация социальных инноваций и бизнес-идей затруднена в силу того, что знания, навыки и компетенции в этой сфере практически не формализованы.

---

[1] *Юдин А.* Социальный франчайзинг как современная модель развития социальной деятельности. С. 147—164.

4. Привлечение многочисленных франчайзи для реализации одной и той же бизнес-идеи приводит к конкуренции за финансовые ресурсы: все участники сети занимаются похожей деятельностью и в силу этого привлекают финансовые средства одной и то же группы доноров.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно утверждать, что франдчайзинг является эффективным инструментом расширения социального бизнеса, позволяющим в условиях ограниченных ресурсов увеличить число получателей социальных благ и, соответственно, интегральный социальный эффект. Грамотно выстроенная социальная франдчайзинговая сеть позволяет обеспечить приток дополнительных финансовых ресурсов, креативную деятельность франчайзи, их адаптацию к специфическим особенностям региональной среды при сохранении контроля за реализацией проекта со стороны головного социального предприятия.

Завершая разговор о социальном франчайзинге, обратимся к истории его развития за рубежом и в России, а также приведем примеры успешной реализации некоторых социальных проектов.

Специалисты считают, что зарубежная история развития социального франчайзинга начинается с открытия в 1860 г. школы для сестер милосердия при больнице святого Фомы в Лондоне. Деньги на организацию этой школы были собраны по специальной целевой подписке. Позднее выпускницы этой школы стали создавать подобные учебные заведения при других больницах Англии и даже в других странах. Таким образом было организовано некоммерческое тиражирование системы профессиональной подготовки специалистов для ухода за больными людьми[1].

Первое значимое современное использование методологии социального франчайзинга связывают с франшизой *Greenstar*, которая начала реализовываться в 1995 г. в Пакистане. В рамках франшизы было создано порядка 24 тыс. поставщиков в сфере социальных услуг по планированию семьи, сексуальному и репродуктивному здоровью. К 2009 г. в рамках данной франшизы появилось 35 дополнительных программ (диагностирование туберкулеза, малярии, СПИДа и др.)[2].

---

Приведем несколько зарубежных примеров реализации социального франчайзинга.

1. Социальная франчайзинговая сеть *Welcome* работает в Германии под покровительством католической благотворительной организации «Каритас». Реализуемая социальная бизнес-идея — помощь молодым семьям, имеющим детей в возрасте до одного года. Социальная франшиза действует в 15 федеральных землях Германии; в деятельности проекта принимают участие около 2 тыс. волонтеров[3].

---

[1] Франчайзинг для социальных проектов: чему можно научиться у бизнеса?

[2] URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/.

[3] Social Franchising Bundesverband Deutscher Swmftungen. Ibidem.

2. Социальная франшиза *Living Goods* декларирует в качестве основной социальной цели распространение информации о здоровом образе жизни, а также о товарах, лекарствах и услугах, способствующих его поддержанию. Франчайзи данного социального проекта находятся во многих странах мира, в том числе и на самых бедных территориях африканского континента[1].

3. Проект *Reach* создан международной некоммерческой организацией *Freedom from Hunger* («Свобода от голода»). Его основной целью является поддержка женщин из бедных слоев населения и их семей, проживающих в сельской местности. Им предоставляются медикаменты, учебные материалы по вопросам накопления и заимствования средств для обеспечения возможности получить образование и доступ к медицинским услугам. Компания *Reach Global* выступает в качестве франчайзера и заключает договоры франчайзинга с сервисными центрами в регионах, которые распространяют товары и услуги, разработанные *Freedom from Hunger*, а также непосредственно работают с бедными женщинами[22].

---

В России тоже накоплен небольшой опыт социального франчайзинга, в первую очередь, в сфере дошкольных учреждений и центров для развития детей. По некоторым данным, эта сфера охватывает порядка 80 % всех отечественных социальных франшиз[21]. Классическим примером создания сети детских учреждений, работающих на принципах социальной франшизы, является детский развивающий центр «Бэби-клуб», который иногда называют франчайзинговой империей[2]. Сегодня этот проект охватывает 237 центров в России и за рубежом. Первоначально проектную идею центра реализовал социальный предприниматель Евгений Белонощенко в рамках небольшого детского клуба в г. Самаре. Проект отличается четко и досконально расписанной фриншизой.

На принципах социальной франшизы в России функционирует сеть пансионатов для пожилых людей «Опека». В настоящее время сеть включает девять пансионатов в Москве, Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Как заявляет руководство компании, в проекте с учетом национальных особенностей применен опыт аналогичных пансионатов, работающих в различных странах, — в Финляндии, Израиле, Великобритании, США, Нидерландах. «Опека» позитивно повлияла на жизнь более 3000 российских семей. В планах компании — создание в ближайшие пять лет сети из 50 пансионатов[3].

## Контрольные вопросы

1. В чем заключается принципиальное различие стратегии масштабирования и стратегии тиражирования социального бизнеса?
2. Какие подходы к масштабированию социального бизнеса Вам известны?

---

[1] Living Goods. URL: https://livinggoods.org/.

[2] URL: http://nb-forum.ru/stories/social-franshiza.

[3] URL: https://sgc-opeca.ru/o-kompanii/.

3. Какие мощности необходимо расширять и совершенствовать для масштабирования социального бизнеса?

4. Какие существуют формы тиражирования социального бизнеса?

5. Охарактеризуйте основную идею франчайзинга.

6. Дайте определения основным терминам франчайзинга: франчайзер, франчайзи, франшиза, роялти.

7. В чем состоят плюсы и минусы франчайзинга по сравнению с другими формами расширения бизнеса?

8. Что общего между коммерческим и социальным франчайзингом?

9. В чем состоит различие коммерческого и социального франчайзинга?

10. Какие варианты социальных франшиз Вы знаете?

11. Какие риски связаны с реализацией инструментария социального франчайзинга?

12. Какие условия должны иметь место для реализации социальной франшизы?

## Список литературы

1. *Вайнер, В.* Есть ли в России социальные франшизы? Почему они нам необходимы? // Филантроп. Электронный журнал о благотворительности. URL: http://philanthropy.ru/analysis/2016/01/18/32 849/.

2. *Зверева, Н.* Создание успешного социального предприятия. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 155 с.

3. *Иванова, Ю. Н.* Технологии масштабирования и реплицирования бизнес-систем в современной практике российских трансрегиональных корпораций // Вестник РЭУ. 2012. № 4. С. 103—110.

4. *Кикал, Дж.* Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше / Дж. Кикал, Т. Лайонс. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 304 с.

5. *Недоспасова, О. П.* Франчайзинг для социальных проектов: чему можно научиться у бизнеса? / О. П. Недоспасова [и др.] // Baikal Research Journal. 2017. Т. 8. № 1.

6. *Московская, А.* Время масштабирования и тиражирования социальных инноваций и международный опыт франшизы // Мир социального предпринимательства : бюллетень. 2016. № 7. С. 3—8.

7. *Юдин, А.* Социальный франчайзинг как современная модель развития социальной деятельности // Христианское чтение. 2012. № 6. С. 147—164.

# Глава 9
# ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

## 9.1. Основные понятия и определения

В последние годы как сами социальные предприниматели, так доноры и инвесторы заинтересованы в объективных оценках эффективности реализуемых проектов. Это обусловлено целым рядом причин.

Для социальных предпринимателей такая оценка позволяет определить, в какой мере заявленные в проекте цели действительно достигаются в ходе реализации проекта. Предприниматели могут понять, какие из проектов следует развивать и масштабировать, а какие — признать неудачными. Кроме того, с помощью полученных объективных данных предприниматели смогут доказать стейкхолдерам, что социальное предприятие обеспечивает выполнение своей социальной миссии, которую оно декларирует.

Для физических лиц и организаций полученная в результате анализа эффективности информация поможет ответить на ряд важных вопросов: действительно ли данное предприятие является социальным? какое социальное воздействие оказывает финансируемый ими проект? обоснована ли финансовая поддержка данного проекта как социального?

Цепочка получения социального результата и социального эффекта (социального влияния) при реализации проекта показана на рис. 9.1. Рассмотрим эту цепочку.

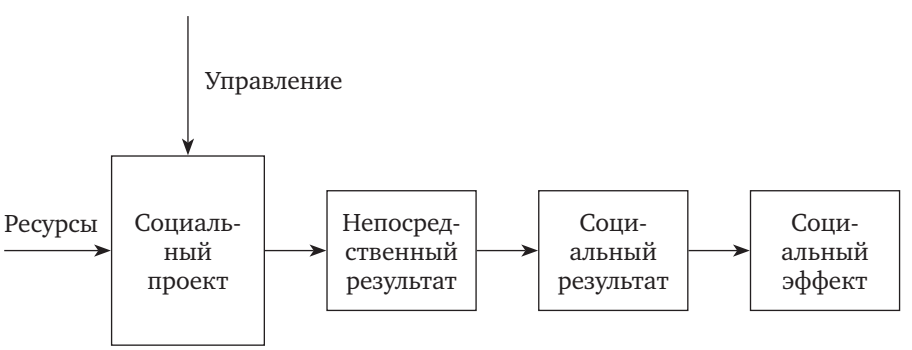


*Рис. 9.1.* **Цепочка получения социального результата/эффекта**

*Непосредственный результат* представляет собой объем предоставленных продуктов, услуг, мероприятий в интересах благополучателей.

*Социальный результат* характеризует изменения состояния благополучателей, связанные с предоставлением указанных социальных продуктов, услуг и др. Эти изменения происходят, как правило, в процессе деятельности по реализации проекта, поэтому непосредственный и социальный результаты связаны во времени.

*Социальный эффект* (*социальное влияние*) — те благоприятные изменения, которые ожидаются от социальных результатов проекта в более отдаленной перспективе.

Нужно отличать социальный эффект от социального результата: социальные эффекты обычно отдалены во времени и отражают не только сегодняшние изменения состояния и модели поведения благополучателей, но и те позитивные достижения, которые могут наблюдаться в будущем относительно как непосредственно благополучателей, так и общества в целом.

Например, если социальный проект заключается в обучении группы людей с ограниченными возможностями новой профессии, то непосредственный результат состоит в количестве благополучателей данного проекта, т. е. в количестве людей, прошедших обучение. Социальный результат заключается в приросте уровня знаний и навыков у этой группы людей, приобретении ими новых компетенций и, как следствие, в изменении их модели поведения. Наконец, социальный эффект для данного проекта — это количество людей из этой группы, нашедших работу по приобретенной профессии, изменение в количественном выражении уровня их благосостояния.

Можно выделить несколько групп социальных эффектов:

- социальные эффекты, связанные с обеспечением доступа благополучателей к рынку;
- социальные эффекты в сфере занятости и развития инфраструктуры рынка труда (доступ к труду и улучшение условий труда для отдельных категорий граждан);
- социальные эффекты, обусловленные организацией доступа к товарам/услугам для отдельных категорий граждан;
- социальные эффекты, связанные с обеспечением для отдельных категорий граждан бесплатного доступа к определенным видам товаров и услуг;
- социальные эффекты в сфере доступа к социальным услугам (образование, здравоохранение, культура);
- социальные эффекты, связанные с повышением качества услуг социальной сферы (образование, здравоохранение и др.).

Эффективность социального проекта в общем случае представляет собой соотношение результатов/эффектов, полученных в ходе проекта, и затрат на его реализацию. Выделяют несколько видов эффективности социальных проектов.

*Социальная эффективность* представляет собой соотношение социальных и непосредственных результатов проекта; учитывает не столько экономические, сколько социальные последствия проекта для отдельных благополучателей и общества в целом.

*Коммерческая эффективность* отражает соотношение рыночной стоимости генерируемых проектом результатов/эффектов и стоимости затраченных на их получение ресурсов; характеризует финансовые последствия участия социального предприятия или какого-либо стейкхолдера в этом проекте.

*Социально-экономическая эффективнос*ть характеризует соотношение полученных социальных результатов/эффектов (уровня социального влияния) и затрат на реализацию данного социального проекта; отражает рациональность использования ресурсов для решения конкретных социальных задач.

*Бюджетная эффективность* показывает результативность использования государственного или муниципального финансирования при реализации социального проекта.

Из всех перечисленных видов эффективности основное внимание в этой главе мы уделим социально-экономической эффективности как наиболее информативному критерию оценки результатов в сфере социального предпринимательства.

Следует различать категории «социальный эффект» и «социально-экономическая эффективность: оценка социального эффекта дает информацию о конечных результатах социального проекта, в то время как социально-экономическая эффективность — это универсальная экономическая категория, позволяющая количественно оценить соотношение затрат и социальных результатов.

## 9.2. Измерение социального результата проекта

Для измерения социального результата проекта должны быть разработаны соответствующие показатели. Следует понимать, что показатель как таковой не является результатом.

*Результат* — это поддающееся измерению происходящее благодаря проекту изменение.

*Показатель* — это доступная для измерения характеристика результата, которая может быть выражена в числовой форме и позволяет оценить степень достижения запланированного результата.

К показателям обычно предъявляют ряд требований:

- *информативность* — показатель должен максимально отражать существо полученного результата;
- *адекватность* — показатель несет важную информацию для оценки измеряемого результата;
- *надежность* — при повторном измерении оценки должны максимально воспроизводиться;

• *валидность* — полученная в результате измерения информация должна соответствовать задачам исследования;

• *рациональность* — должна быть создана возможность получения необходимой информации при использовании имеющихся в распоряжении ресурсов.

Для показателей социального результата необходимо сделать два существенных замечания. Во-первых, для измерения социальных результатов, как правило, можно сформулировать несколько показателей; иногда эти показатели используются в совокупности, иногда выбирается какой-то один, в наибольшей степени соответствующий вышеперечисленным требованиям.

Во-вторых, не все важные результаты можно измерить количественно, поэтому всегда необходимо предусматривать ситуацию, что социальные результаты проекта придется представлять в описательной форме.

Для разработки системы показателей социальных результатов проекта воспользуемся категорией «бизнес-модель». Это понятие, с одной стороны, помогает установить, каким образом, с помощью каких способов предприятие создает социальную ценность для своих клиентов и других стейкхолдеров, а с другой стороны, объясняет процедуру получения предприятием прибыли от своей деятельности.

Как указывалось в гл. 3, Ю. Н. Арай на основе анализа 77 бизнес-планов организаций/проектов, относящихся к социальному предпринимательству, выделила пять базовых типов бизнес-моделей, применяемых в социальном предпринимательстве[1]. Ниже рассматривается каждая из базовых бизнес-моделей и предлагаются показатели для оценки социального результата проекта, реализуемого в рамках данной модели[2].

1. **Бизнес-модель «Платформа».** Данный тип бизнес-модели предполагает, что социальный предприниматель выполняет функции посредника между благополучателем и потребителем и обеспечивает доступ благополучателя к рынку. Такой тип модели может быть реализован социальными предприятиями, оказывающими информационные или посреднические услуги.

Социальный результат для этого типа бизнес-модели можно охарактеризовать следующими показателями:

• число благополучателей, которые использовали данную площадку за отчетный период;

• количество торговых операций, осуществленных на данной площадке за отчетный период;

• общий объем торговых операций, осуществленных на данной площадке за отчетный период.

---

[1] *Арай Ю. Н.* Бизнес-модели в социальном предпринимательстве. С. 253—272.

[2] *Белый Е. М.*, *Мингачева Л. Р.* Оценка социального воздействия проектов в сфере социального предпринимательства // Финансовая экономика. 2019. № 1. С. 428—430.

2. **Бизнес-модель «Доступ к рынку».** Этот тип модели предполагает, что социальный предприниматель не просто оказывает информационные услуги, а приобретает продукцию у благополучателя. В дальнейшем закупленная продукция социального назначения может использоваться двояко: либо для обычной перепродажи, либо в качестве сырья для дальнейшего производства.

Предлагаемые показатели социального результата для данной бизнес-модели:

- число поставщиков продукции социальному предпринимателю за отчетный период;
- общий объем приобретенной продукции социального назначения за отчетный период.

3. **Бизнес-модель «Занятость».** Этот тип бизнес-модели направлен на реализацию одной из ключевых идей социального предпринимательства — создание условий для трудовой деятельности отдельных групп населения (инвалидов, выпускников детских домов, лиц, вернувшихся из мест лишения свободы, одиноких и многодетных родителей, беженцев и вынужденных переселенцев и др.).

В этой бизнес-модели показателями социального результата могут выступать:

- количество лиц из вышеперечисленных категорий, трудоустроенных за отчетный период;
- доля лиц, относящихся к вышеперечисленным категориям граждан, в среднесписочной численности работников хозяйствующего субъекта социального предпринимательства.

4. **Бизнес-модель «Доступ к товару/услуге».** Данный тип бизнес-модели решает задачу ликвидации социального дефицита, вызванного либо отсутствием, либо невозможностью получить доступ к какому-то товару/услуге для отдельных групп населения (лиц с ограниченными возможностями, пожилых людей и др.).

Сформируем группу показателей социального результата для данной бизнес-модели:

- выручка от реализации товаров и услуг социального назначения за отчетный период;
- количество филиалов и точек удаленных продаж, созданных социальным предприятием;
- количество франшиз, представленных социальным предприятием.

5. **Бизнес-модель «Благотворительность».** Этот тип бизнес-модели предполагает, что благополучатель получает услугу или товар совершенно бесплатно. В этом случае благополучатель как источник дохода не рассматривается совсем, а таковым выступает третья сторона. С этой целью социальное предприятие использует различные финансовые инструменты фандрайзинга.

Для оценки социального результата можно воспользоваться следующими показателями:

• интегральным объемом товаров и услуг (в денежном выражении), переданных благополучателям за отчетный период;

• количеством благополучателей, охваченных данным социальным проектом, за отчетный период;

• объемом средств, привлеченных социальным предприятием в рамках фандрайзинга, за отчетный период.

Не следует считать, что приведенный в этом параграфе комплекс показателей является обязательным и исчерпывающим; для каждого конкретного социального проекта могут быть предложены собственные показатели, в наибольшей степени соответствующие его содержанию и социальному назначению.

## 9.3. Оценка социально-экономической эффективности социального проекта

В настоящее время существует два основных подхода к оценке социально-экономической эффективности социальных проектов: анализ «затраты — результативность» (*Cost — Effectiveness Analysis*, *CEA*) и анализ «затраты — выгоды» (*COST — Benefit Analysis*, *CBA*)[1].

Анализ «*затраты — результативность*» используется в тех случаях, когда выразить социальные результаты проекта в денежной форме невозможно или нецелесообразно. Данный подход предполагает определение соотношения затрат на проект, выраженных в денежной форме, и социального эффекта, который определен в форме натуральных показателей. Такое представление социального эффекта не позволяет напрямую сравнивать его с затратами на осуществление проекта. Поэтому данный подход предполагает расчет стоимости единицы социального эффекта, которая определяется как отношение объема затрат к величине показателя социального эффекта.

Применение этого метода анализа позволяет решать следующие задачи:

• сравнивать альтернативные инвестиционные проекты в одной сфере, чтобы снабдить инвестора объективной информацией при выборе объекта инвестирования;

• проводить оценку проектов в тех случаях, когда монетизация социального эффекта невозможна по каким-либо причинам (техническим, этическим и др.).

Наибольшее распространение подход получил в сфере здравоохранения, где чаще всего приходится сталкиваться с ситуацией, когда монетизировать социальный эффект невозможно (например, «увеличение продолжительности жизни определенной группы людей»).

---

[1] *Рождественская Н. В.*, *Богуславская С. Б.* Измерение социального эффекта социологических инициатив // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 1. С. 198—205.

Очевидным недостатком данного подхода является практическая невозможность сравнивать проекты, относящиеся к разным отраслям и сферам деятельности, что усложняет инвестору задачу формирования оптимальной стратегии вложения средств.

Анализ «*затраты — выгоды*» заключается в сравнении агрегированных социальных эффектов проекта, оцененных в денежном выражении, с затратами на реализацию проекта. Этот подход используется в тех случаях, когда все основные социальные эффекты могут быть представлены в денежном выражении. Этот подход широко распространен в некоммерческом секторе и в социальном предпринимательстве, однако он имеет одно существенное ограничение: его реализация предполагает монетизацию всех социальных эффектов: первичных и вторичных, прямых и косвенных, что зачастую выполнить достаточно сложно.

На основе двух рассмотренных подходов зарубежными некоммерческими организациями разработан целый комплекс методик оценки социально-экономической эффективности проектов. Рассмотрим некоторые из них[1].

*Методика фонда Robin Hood Foundation* (*https://www.robinhood.org/*). Фонд решает проблему ликвидации бедности в Нью-Йорке за счет поддержки и финансирования различных проектов и программ. Разработанная фондом методика основана на анализе затрат и выгод и позволяет оценить отношение социальных эффектов для населения города и затрат на их получение в денежной форме. Методика используется фондом для определения значений единого индекса социальной ценности различных проектов и выбора на основе этого индекса проектов для финансирования.

*Показатель оценки* лучшей альтернативной возможности для благотворительности — индекс *BACO* (*Best Available Charitable Option*). Предложен фондом *Acumen* (*https://acumen.org/*), целью которого является оказание практической помощи бедному населению. Методика, основанная на исчислении этого показателя, совмещает в себе элементы подходов *CEA* и *CBA* и позволяет сравнить результаты инвестирования в конкретные социальные проекты с простым распределением благотворительной помощи нуждающимся.

*Показатель ожидаемой отдачи* (*Expected Return, ER*) фонда *William and Flora Hewlett Foundation* (*https://hewlett.org/*). Программы фонда *William and Flora Hewlett Foundation* направлены на решение задач, связанных со снижением уровня бедности, снижением рисков изменения климата, с улучшением репродуктивного здоровья населения во всех странах. Модель показателя ожидаемой отдачи, предложенная фондом, предполагает монетизацию социальных эффектов и основана на подходе *CBA*.

---

[1] *Кикал Дж., Лайонс Т.* Социальное предпринимательство: миссия сделать мир лучше. С. 208—212.

Однако наибольшее распространение при анализе социально-экономической эффективности получил метод *SROI* (*Social return on investment*). Причинами популярности данного метода являются следующие его характеристики и особенности:

- метод является универсальным и может использоваться для оценки эффективности различных социальных проектов в различных областях;
- метод предоставляет информацию об эффективности для каждого стейкхолдера, участвующего в проекте;
- для оценки социального эффекта возможно использование широкого набора индикаторов.

Необходимо, однако, отметить, что имеется целый ряд ограничений в использовании данного метода:

- не все виды социального эффекта удается монетизировать, т. е. выразить в денежной форме (например, повысить самооценку личности, улучшить взаимоотношения внутри социальной группы либо внутрисемейные отношения);
- применение метода *SROI* требует значительных затрат времени и ресурсов;
- часто при использовании данного метода исследователи делают акцент на те эффекты, которые можно монетизировать, при этом другие важные социальные процессы остаются без внимания.

---

Метод *SROI*, или социальный возврат на инвестиции, разработал фонд *REDF* (*https://redf.org/*) в Сан-Франциско, который занимался поддержкой различных проектов в сфере социального предпринимательства. В нынешней трактовке метод впервые был представлен группой из США, Канады, Великобритании и Нидерландов. В России метод *SROI* был впервые использован в 2007 г. для оценки социального возврата на инвестиции программы «Будь здоров!», реализуемой фондом *CAF*-Россия. Программа направлена на обучение школьников основам здорового питания и повышение их физической активности[1].

---

Применение метода *SROI* предполагает четкое следование ряду базовых принципов.

1. Вовлечение в проведение оценки всех заинтересованных групп (стейкхолдеров).

Данный принцип предполагает, что перед началом исследования будет определен круг всех основных стейкхолдеров данного социального проекта. При этом стейкхолдерами являются как доноры и инвесторы проекта, так и благополучатели, а также органы государственного и муниципального управления, общественные организации. С каждым

[1] *Романенко Ю.* Социальный возврат на инвестиции: зачем оценивать то, что бесценно? // Филантроп : электронный журнал о благотворительности. URL: http://philanthropy.ru/blogs/2015/10/20/30130/.

из стейкхолдеров должно быть налажено взаимодействие на всех этапах исследования. На основе контактов с заинтересованными сторонами в форме опросов, интервью, анкетирования можно установить основные социальные эффекты от реализации данного проекта и определить социальную отдачу от инвестиций.

2. Анализ изменений.

Необходимо обязательно установить, какие изменения произошли в результате реализации проекта. Анализ изменений должен охватывать всех стекхолдеров, вовлеченных в проект, причем для каждого стейкхолдера эти изменения могут быть как заранее прогнозируемыми, так и неожиданными, позитивными и негативными.

3. Выявление существенных социальных результатов.

Методика *SROI* предполагает, что оцениваются в денежном выражении только значимые социальные эффекты. Однако здесь возникает опасность, что некоторые социальные результаты, на первый взгляд, могут казаться несущественными, в результате они выпадут из анализа.

4. Комплексность анализа изменений.

Следует учитывать, что разные стейкхолдеры могут по-разному оценивать отдельные социальные результаты проекта, поэтому необходим комплексный анализ социальных эффектов, учитывающий мнение всех основных стейкхолдеров. Игнорирование кого-то из стейкхолдеров может привести к искажению общей картины изменений, возникших в результате реализации проекта.

5. Учет результатов только собственного проекта.

Необходимо учитывать, что социальные ценности могут быть созданы не только данным проектом, но и в результате деятельности других организаций в этой или смежных областях. Поэтому следует выделить только «свои» результаты, другими словами, не преувеличивать собственных заслуг.

6. Прозрачность расчетов.

При обнародовании результатов анализа по методике *SROI* необходима публикация всей информации и доведение этой информации до всех стейкхолдеров. Это позволит избежать искусственного завышения значений показателей социально-экономической эффективности.

7. Верификация результатов.

Концепция методики *SROI* предполагает использование субъективной информации о социальных эффектах проекта, поэтому обязательной является проверка полученных в ходе анализа оценок эффективности. Для осуществления процедур верификации целесообразно привлечь внешних независимых экспертов.

Предлагаемый специалистами алгоритм проведения анализа социального возврата на инвестиции обычно включает пять основных этапов. Рассмотрим эти этапы.

*Этап 1.* Выбор объекта исследования, формулировка цели, определение основных стейкхолдеров.

В качестве объекта исследования может быть выбран либо конкретный проект, либо деятельность социального предприятия в целом. Основной целью анализа является оценка социально-экономической эффективности проекта/деятельности для отчета перед донорами или инвесторами, а также для получения дополнительного финансирования. На этом же этапе определяются основные участники исследования, организуется их участие и устанавливается роль каждого участника.

*Этап 2.* Формирование карты результатов.

Карта результатов (ее называют также «теория изменений») показывает связь между ресурсами, вложенными в проект каждым из стейкхолдеров, его продуктами, непосредственными результатами и социальными результатами (эффектами).

Чтобы использовать метод *SROI*, все ресурсы должны быть выражены в денежной форме. Для измерения социальных результатов в каждом конкретном случае должен быть разработан соответствующих набор показателей.

*Этап 3.* Монетизация социального эффекта.

На этом этапе все существенные социальные результаты должны быть выражены в денежной форме. Денежная оценка социального эффекта — наиболее сложная процедура в методе *SROI*, так как общепринятых методик не существует и каждый исследователь подбирает собственные денежные эквиваленты социальных результатов.

*Этап 4.* Корректировка показателей социального воздействия.

Корректировка необходима, чтобы исключить из оценки социального эффекта ту часть, которая была получена в результате изменений, не связанных с данным проектом или с данным социальным предприятием, т. е. в полученный социальный результат внесли свой вклад другие субъекты, не имеющие отношения к анализируемому процессу.

*Этап 5*. Расчет коэффициента социального возврата на инвестиции.

Определяется суммарный социальный эффект от реализации проекта, причем позитивные изменения входят в сумму со знаком «плюс», а негативные — со знаком «минус». Затем определяется коэффициент социального возврата на инвестиции по формуле:

*SROI* = Стоимостная оценка суммарного социального эффекта / стоимость затраченных ресурсов.

Экономическое содержание этого показателя заключается в определении социальной отдачи на одну денежную единицу (1 руб.), вложенную в данный социальный проект.

Как отмечалось выше, социальный эффект от реализации проекта может быть значительно отдален во времени от момента инвестирования в данный проект и периода реализации проекта. Поэтому для объективной денежной оценки отложенных социальных эффектов необходима процедура дисконтирования денежных потоков.

Основной проблемой при дисконтировании является обоснованный выбор используемой процентной ставки. В литературе существуют

различные рекомендации по выбору процентной ставки. В частности, могут быть использованы: средняя на соответствующий период банковская ставка по кредитам; уровень рентабельности активов данного социального предприятия; средневзвешенная цена капитала предприятия; норма доходности для наилучшей из имеющихся альтернатив вложения средств[1].

## Контрольные вопросы

1. В чем отличия непосредственного и социального результатов проекта?
2. Охарактеризуйте основные виды социальных эффектов.
3. В чем состоит основное отличие социально-экономической эффективности от коммерческой?
4. Какие требования предъявляются к показателям, используемым для измерения социальных результатов?
5. Укажите основные показатели социальных результатов для различных бизнес-моделей социального предпринимательства.
6. Охарактеризуйте два основных подхода к оценке социального эффекта. В чем их различия?
7. В каких ситуациях для оценки социально-экономической эффективности проекта используется анализ «затраты — результативность»?
8. Чем объясняется популярность метода оценки социального возврата на инвестиции *SROI*?
9. Каковы ограничения в использовании метода *SROI*?
10. Сформулируйте базовые принципы метода *SROI*.

## Список литературы

1. *Андреева Е. И.* Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт / Е. И. Андреева, И. Д. Горшкова, А. С. Ковалевская. Москва : Проспект, 2014. 72 с.

2. *Рождественская, Н. В.* Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив / Н. В. Рождественская, С. Б. Богуславская, О. С. Боброва. Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического университета, 2016. 168 с.

[1] *Белый Е. М.* Управление проектами. С. 80.

**Наши книги можно приобрести:**

**Учебным заведениям и библиотекам**:
в отделе по работе с вузами
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: vuz@urait.ru

**Частным лицам**:
список магазинов смотрите на сайте urait.ru
в разделе «Частным лицам»

**Магазинам и корпоративным клиентам**:
в отделе продаж
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru

**Отзывы об издании присылайте в редакцию**
e-mail: gred@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны**
**в электронной библиотеке biblio-online.ru,**
**а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

*Учебное издание*

# ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Учебное пособие для академического бакалавриата

Под редакцией *Е. М. Белого*

Формат $70\times100\,{}^{1}/_{16}$.
Гарнитура «Charter». Печать цифровая.
Усл. печ. л. 13,73.

**ООО «Издательство Юрайт»**
111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru