



**ФГБОУ ВО «РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА»**



**ФОНД РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ
ПРОГРАММ «НАШЕ БУДУЩЕЕ»**



**НИИ «ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНОГО
ПРОЕКТИРОВАНИЯ» ФГБОУ ВО
«РЭУ ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА»**

Н.И. Зверева, Н.Ю., Сурова, Е.Н. Феоктистова, С.В. Голубев

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве **учебного пособия**
для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки
«Менеджмент»*

*Рекомендовано Научно-исследовательским институтом
образования и науки в качестве **учебного пособия**
для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки
«Менеджмент»*

МОСКВА – 2017

УДК 336(470+571)(075.8)
ББК 65.9(2Рос)-93я73-1
С72

Авторский коллектив:

Н.И. Зверева, Н.Ю., Сурова, Е.Н. Феоктистова, С.В. Голубев

Главный редактор издательства *А.А.Зарайский*,
 доктор филологических наук, профессор

С 72 **«Социальное предпринимательство»:** учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент» / [Н.И. Зверева, Н.Ю. Сурова и др.] - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 544 с.

ISBN 978-5-238-02800-2

Учебное пособие интегрирует в себе опыт науки и практики в области социального предпринимательства и позволяет широкому спектру специалистов развить свои компетенции по реализации социально-предпринимательских проектов.

Для студентов, аспирантов, преподавателей, практических работников в области социального предпринимательства, а также для слушателей программ повышения квалификации и подготовки кадров для развития негосударственного сектора в социальной сфере, в том числе на базе Центров инноваций социальной сферы.

ББК 65.9(2Рос)-93я73-1

ISBN 978-5-238-02800-2

© *Н.И. Зверева, Н.Ю., Сурова,*
Е.Н. Феоктистова, С.В. Голубев

Оглавление

Введение	5
Тема 1. Сущность социального предпринимательства.....	13
1.1. Место и значение социального предпринимательства.....	13
1.2. Субъекты социально-предпринимательской деятельности	37
1.3. Социальное предпринимательство в контексте различных типов рыночной экономики	41
1.4. Социальное назначение организации. Понятие социального эффекта в социально-предпринимательской деятельности	48
1.5. Новаторство в социальном предпринимательстве	52
1.6. Воспитание гражданской ответственности социальных предпринимателей.....	61
1.7. Этика социального предпринимательства.....	66
Тема 2. Миссия, сферы деятельности и основные направления социального предпринимательства	78
2.1. Социальная миссия и ценности социального предпринимательства	78
2.2. Социальная и институциональная среды социального предпринимательства	83
2.3. Сферы деятельности и основные направления социального предпринимательства	96
2.4. Целевые группы социального предпринимательства	101
2.5. Особенности создания новой продукции на основе принципов социального предпринимательства	107
Тема 3. Социально-экономические институты и бизнес-модели в социальном предпринимательстве.....	114
3.1. Социально-экономические институты в социальном предпринимательстве.....	114
3.2. Модели реализации проектов социального бизнеса	125
3.3. Международный опыт работы организаций и предприятий, работающих в области социального предпринимательства за рубежом.....	142
Тема 4. Особенности и условия социально-предпринимательской деятельности.....	163
4.1. Базовые факторы социально-предпринимательской деятельности в отраслях социальной сферы.....	163
4.2. Предпринимательство в социально-значимых отраслях.	171
4.3. Государственно-частные организации в социальной сфере	179
4.4. Контрактно-договорные отношения в социальной сфере	189
4.5. Социальная предпринимательская кооперация и кластерные отношения.	198
Тема 5. Система поддержки социального предпринимательства в России.....	225
5.1. Институциональные условия государственной поддержки социального предпринимательства	225
5.2. Инфраструктура поддержки социального предпринимательства	241
5.3. Формы, виды и условия поддержки социального предпринимательства	250

5.4. Способы и средства нефинансовой поддержки социально-предпринимательских проектов	264
5.5. Акселерационные программы: международный и российский опыт.....	274
5.6. Центры инноваций социальной сферы (ЦИСС) как базовый институт развития социального предпринимательства	301
Тема 6. Организационно-экономические механизмы социального предпринимательства..	313
6.1. Специфика организационных процессов на предприятиях социального предпринимательства	313
6.2. Экономические аспекты деятельности социальных предприятий	342
6.3. Конкурентоспособность социальных предприятий	364
6.4. Особенности финансирования проектов социального предпринимательства	370
6.5. Оценка эффектов и эффективности социального предпринимательства	380
Тема 7. Проектная деятельность в социальном предпринимательств.....	386
7.1. Специфика менеджмента в социальном предпринимательстве	386
7.2. Методы проектирования и бизнес - планирования проектов в социальной сфере	389
7.3. Стратегирование и бизнес-планирование в социальном предпринимательстве.....	431
7.4. Разработка стратегической и дорожной карт проекта социального предпринимателя	466
7.5. Технология разработки дорожной карты развития бизнеса	474
7.6. Анализ конкурентной среды и инструменты маркетинга в в социальном предпринимательстве	483
7.7. Управление рисками и формирование доверительных отношений в социальном предпринимательстве	502
7.8. Формирование доверительных отношений в социальном предпринимательстве	513
Заключение	524
Приложение 1. Кейсы проектов социального предпринимательства (подготовлены при поддержке Фонда региональных программ «Наше будущее»)	534

«Сегодня всё больше людей стремится участвовать в жизни своей страны, города либо небольшого посёлка, браться за социально значимые проекты... Вижу в этом мощнейший ресурс развития России, консолидации общества, обеспечения социальной и межнациональной гармонии».

Президент РФ В.В. Путин

«В зарубежных странах социальное предпринимательство развивается очень интенсивно, это уже четвёртый сектор экономики, это бизнес на стыке благотворительности и предпринимательства. Что сейчас нужно России? Закон о социальном предпринимательстве, доступные образовательные программы для социальных предпринимателей, инфраструктура поддержки»

Директор фонда региональных программ «Наше будущее»

Н.И. Зверева

«Залогом эффективного развития социальной сферы и превращения ее в драйвер модернизации страны является консолидация усилий государства, бизнеса и социума. Развитие социального даст приток новых идей, технологий, повысит качество услуг, создаст сотни тысяч рабочих мест»

Директор НИИ "Институт социального проектирования"

ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова" Н.Ю. Сурова

Введение

Характерной чертой современного этапа развития является социализация экономических систем, подчинение экономической функции государства социальным целям посредством социального проектирования стратегического развития. Доминирование социальной направленности нашло отражение в повсеместном конституционном закреплении в той или иной форме модели социального государства. Не стала исключением в этом процессе и Российская Федерация, где создание основ социального государства определяет основное направление трансформации общественных отношений и главное - содержание социально-экономической стратегии развития государства.

При этом, лидеры крупнейших мировых экономик признают, что социальные проблемы, обострившиеся в условиях существующего кризиса невозможно решить исключительно за счет государства. В улучшении сложившегося мироустройства необходимо активное участие общества, в частности - наиболее активных и равнодушных его представителей - социальных предпринимателей. В последние годы в передовых странах наметилась интересная тенденция, связанная с аутсорсингом негосударственным сектором социальных услуг. Государство все чаще выбирает социальные предприятия и некоммерческие организации (НКО) в качестве поставщиков социальных услуг населению (Зверева Н.И., 2014, С. 40.).

На начало 2016 года социальное предпринимательство в России находится на первичном этапе развития относительно стран - лидеров в данной области нормативного и стратегического, а также методологического обеспечения (относительно образовательных программы и стандартов подготовки социальных предпринимателей), так и в практическом плане – государственных программ поддержки социального предпринимательства.

Точкой отсчёта формирования российского социального предпринимательства в Российской Федерации (как сознательной практики, официально отождествленной с понятием «социальное предпринимательство») считается 2007 год, когда президент и совладелец нефтяной компании «Лукойл» Вагит Юсуфович Алекперов учредил некоммерческую организацию Фонд региональных социальных программ «Наше будущее».¹

Фонд «Наше будущее» создан в 2007 году специально «для реализации долгосрочных социально значимых программ и проектов, где могут быть применимы принципы социального предпринимательства», под которым понимается новаторская деятельность, изначально направленная на

¹ Москвитина А.А. *Социальное предпринимательство в России и мире: практика и исследования*. М.: ГУ ВШЭ, 2011. - 286 с.

решение или смягчение социальных проблем общества на условиях самокупаемости и устойчивости.²

Главной целью Фонда «Наше будущее» является развитие социального предпринимательства в России посредством содействия качественным социальным изменениям, для чего Фонд решает следующие задачи: выявляет социальных предпринимателей и наиболее успешные практики; поддерживает социальных предпринимателей, выдавая им беспроцентные кредиты; популяризирует идеи социального предпринимательства.

Фонд, став за эти годы успешным проводником идеологии и практики социального предпринимательства в России, ориентирует свою деятельность не только на поддержку социальных проектов в различных регионах страны, но и на создание инфраструктуры поддержки социального предпринимательства.

Основным органом государственной власти, ответственным за реализацию мер по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства (МСП) и социального предпринимательства является Минэкономразвития России, разрабатывающий программы развития отраслей социальной сферы и поддержки малого и среднего предпринимательства, занимающееся нормативно-правовым регулированием развития малого и среднего предпринимательства и предоставляющий субсидии бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию региональных программ развития субъектов МСП. В рамках программ Минэкономразвития России, средства целевым образом на конкурсной основе распределяются между регионами на реализацию мероприятий, предусмотренных региональными программами развития малого и среднего предпринимательства, при условии софинансирования расходов со стороны региона. Такой подход позволяет в дополнение к средствам федерального бюджета привлекать финан-

² По материалам официального сайта Фонда «Наше будущее», URL интернет-страницы: <http://www.nb-fund.ru/about-us/>

совые активы регионов, а также стимулировать их к реализации более активной политики в сфере поддержки предпринимательской деятельности.

Из предлагаемых мер государственной поддержки социального предпринимательства со стороны Минэкономразвития России на настоящий момент наиболее востребованы субсидии на открытие и развитие Центров инноваций социальной сферы (ЦИСС), которые являются одной из наиболее успешных системных проектов от АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению проектов» (АСИ) в рамках реализации инициативы Агентства «Снятие барьеров для социально ориентированных некоммерческих организаций» (п.4 раздела IV протокола №1 заседания Наблюдательного совета Агентства от 21.10.2011), а так же в целях формирования благоприятной среды для развития социального предпринимательства.

Настоящая практика продемонстрировала свою эффективность в период пилотной апробации с 2013 года и реализована в 21 субъекте Российской Федерации (Омская, Иркутская, Свердловская, Астраханская, Белгородская, Пензенская, Самарская области, г. Санкт-Петербург, Республики Алтай, Башкортостан и Татарстан, Хабаровский край, Ханты-Мансийский Автономный округ – Югра и т.д.).

Проект «Создание Центров инноваций социальной сферы» был одобрен наблюдательным советом Агентства под председательством Президента Российской Федерации В.В. Путина как лучшая региональная практика (п.6 протокола №4 заседания наблюдательного совета Агентства от 14 ноября 2013 года). Сейчас Агентство, являясь разработчиком методологии и стандартов деятельности Центров инноваций социальной сферы, ведёт системную работу по дальнейшему развитию данного проекта, оказывает всестороннюю поддержку и содействие в расширении сети Центров инноваций социальной сферы. В настоящий момент в компетенцию ЦИССов входит разработка механизмов взаимодействия общества и государства,

нацеленных на поддержку инновационных социальных проектов, поиск и привлечение проектов, решающих социальные задачи, консультации и обучение. Одним из основных направлений деятельности ЦИССов являются Школы социального предпринимательства, дающие практическую подготовку для работы в новом секторе экономики.

По мнению многих экспертов «сегодня социальное предпринимательство в России переживает второй этап начальной стадии социального предпринимательства - «переход от разрозненных, иногда ограниченных во времени социальных инициатив, не всегда идентифицирующих себя с социальным предпринимательством и не всегда достаточно информированных о нем, к выработке общезначимого смысла социально-предпринимательской деятельности и ее популяризации в России».³

Таким образом, можно сказать, что в нашей стране социальное предпринимательство сейчас начинает набирать обороты, расширяя круг участников, увеличивая число проектов и получая государственную поддержку на ключевых направлениях развития социальной сферы и решения актуальных социальных проблем.

Апробированные на практике механизмы вовлечения малого и среднего бизнеса, а также социально-ориентированных некоммерческих организаций в сферу социальных услуг, сегодня получают и законодательное подкрепление. Реализуются инициативы по закреплению понятия социального предпринимательства в систему российского законодательства, изменяются и законы, регулирующие сферу социальных услуг. В частности, с января 2015 года вступил в силу новый Закон «Об основах социального обслуживания граждан в РФ», который в том числе, направлен на развитие социального предпринимательства и на предоставление налоговых льгот со стороны государства.

³ Литвинова А.И., Чупина И.П. Особенности развития социального предпринимательства в России. РГППУ, Екатеринбург. Библиотека научно-практических конференций. Коллективные монографии. Интернет-ресурс: <http://sibac.info/16970>

Сегодня в каждом муниципальном образовании, уже сейчас можно найти большое количество субъектов и МСП и СО НКО, которые реализуют социально-направленные проекты. Эти субъекты потенциально создать класс социальных предпринимателей при условии наличия стартовой поддержки и развития широкого спектра деловых, хозяйственных и экономических отношений с партнерами в рамках межсекторного взаимодействия.

Высокий мобилизационный и мотивационный потенциал социального предпринимательства трудно переоценить, особенно сейчас, когда социально-экономическое развитие России реализуется в тяжелых геополитических и макроэкономических условиях и перед экономикой каждого региона стоят серьезные вызовы, требующие принципиально новых и скорейших решений в области проблем жизнеобеспечения и развития социальной сферы.

Развитие социального предпринимательства в России – важный шаг на пути реальной социальной модернизации, необходимой государству и обществу для перехода к новой, ценностно - и социально-ориентированной модели экономики. Сегодня в области социального предпринимательства можно выявить уже достаточное количество ключевых «игроков», играющих важную, определяющую роль для развития данного вида деятельности, заслуженно (по степени его важности и роли в социальной и экономической жизни страны) названного «четвертым сектором экономики». Более того, в последние годы значительно возрос интерес со стороны органов государственной власти (на всех уровнях) к социальным предпринимателям, что создает предпосылки для успешного его развития в дальнейшем.

Также отмечается положительная динамика в развитии нормативного и законодательного поля, инфраструктуры, общественных институтов, отвечающих за обеспечение социальных гарантий населению. Поддерживаемое государством и частными структурами социальное предпринима-

тельство сейчас является одним из наиболее успешных и конкурентоспособных направлений оказания социальных услуг обществу. Социальные предприниматели содействуют предоставлению образовательных услуг группам граждан и их детям, повышая доступность образовательных услуг, создают рабочие места в различных отраслях.

Социальная ориентированность предпринимательской деятельности позволяет оптимизировать соотношение между экономической эффективностью и социальной справедливостью, поднимает планку социальной ответственности бизнеса выше и, таким образом, выдвигает социальное предпринимательство на роль локомотива и эффективного инструмента социальной модернизации.

Гармоничное сочетание устремленности к получению выгоды и социальной пользы позволяет социальным предпринимателям быть на острие эволюции социально-экономических отношений и успешно реализовывать принципы благополучия и справедливости, являющиеся непреходящими ценностями человечества.

Социальное предпринимательство все более завоевывает умы и сердца людей во всем мире, начинает активно развиваться в нашей стране, и таким образом, требует к себе особого внимания и специальных профессиональных компетенций.

Учебное пособие «Социальное предпринимательство» интегрирует в себе опыт науки и практики в области социального предпринимательства и позволяет широкому спектру специалистов развить свои компетенции по реализации социально-предпринимательских проектов.

Цель учебного пособия – обеспечить процесс профессиональной подготовки специалистов в области социального предпринимательства, в том числе на базе центров инноваций социальной сферы.

Задачи, решаемые данным учебным пособием:

- Обобщение теоретических и практических знаний о социальном предпринимательстве и особенностях реализации социально-предпринимательских проектов;

- Формирование наиболее полного представления о социальном предпринимательстве в настоящий период развития экономики и общества, его сущности, особенностей и свойств, миссии, сферах деятельности и основных направлений социального предпринимательства;
- Описание социально-экономических институтов и бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, а также особенностей и условий социально-предпринимательской деятельности;
- Представление основных составляющих государственной политики по поддержке социального предпринимательства в России и его организационно-экономических механизмов;
- Освещение проектной деятельности в социальном предпринимательстве (от поиска идеи, определения миссии и целеполагания до описания конкретных инструментов, проектов и программ).

Мы уверены, что труд нашего авторского коллектива будет востребован и полезен в деле развития социального предпринимательства на благо Великой России!

Тема 1. Сущность социального предпринимательства

1.1. Место и значение социального предпринимательства

Общемировые тенденции социально-экономического развития показывают бурный рост в сфере развития социального предпринимательства как эффективного механизма формирования социальной экономики и инструмента решения многих социальных проблем. Устойчивость этого направления развития подтверждается на всех международных форумах, посвященных как развитию социального предпринимательства, так и вопросам поддержки малого и среднего бизнеса в целом. В 136-ти странах мира инициируется огромное количество проектов развития с участием социальных предпринимателей, которые, способствуя развитию локальной экономики на множестве конкретных территорий, делают весомый вклад в ВВП своей страны. Началась активная фаза процесса развития социального предпринимательства и в России.

Многие считают, что социальное предпринимательство – это новый вид бизнеса для российских предпринимателей. Бизнес, ориентированный, прежде всего, на оказание услуг в социальной сфере.

Социальное предпринимательство, гармонично сочетающее в себе элементы персональной выгоды и стремление к позитивным социальным изменениям в обществе, повышает социальное благополучие путем создания новых сегментов продукции и услуг, рынков, новых рабочих мест, новых социальных технологий и способов привлечения широких кругов участников проектов.

Среди предпосылок развития социального предпринимательства в России также можно отметить:

1. Необходимость создания конкурентной среды с государством для повышения качества оказываемых услуг со стороны негосударственных

организаций, заинтересованных в этом своим непосредственным участием.

2. Низкую эффективность решения социальных проблем со стороны государства на фоне дефицита бюджета, несмотря на наличие негосударственных институтов развития социальной сферы.

3. Необходимость профилактики социальной напряженности (в силу обострения социальных проблем).

4. Необходимость создания систем, которые могли бы регулировать и компенсировать разницу между богатыми и бедными в уровне и качестве жизни тем самым, позволяя обеспечивать решение социальных проблем на самоподдерживающейся основе под контролем государства за качеством предоставляемых социальных услуг.

5. Необходимость повышения уровня социальной ответственности, гражданственности и сознательности общества, в том числе – посредством приобщения их к сфере активной и продуктивной деятельности, повышающей уровень реальных доходов населения и формирующих чувства восприимчивости их окружающими и удовлетворенности жизнью.

Изначально очень важно выделить место социального предпринимательства среди других форм деятельности по решению социальных задач общества, т.к. в России, в организациях как коммерческие, так и некоммерческие существуют близкие к социальному предпринимательству формы: часто социальное предпринимательство пересекается с благотворительными социальными проектами в рамках корпоративной социальной ответственности, которые реализуются российскими крупными компаниями (например, такими, как «ЛУКОЙЛ», «РУСАЛ», «Газпром», «Северсталь» и др.), для чего при этих предприятиях были созданы так называемые «центры корпоративной социальной ответственности». Реализуемые крупными компаниями социальные проекты также направлены на решение социальных проблем, что роднит их с социальным предпринимательством,

но все же это - только благотворительная деятельность, которая не является основной для организации. Также появление и развитие в России института кредитной кооперации (деятельность которого известна ещё с досоветского времени и всегда находилась на стыке общественного и частного секторов) также явилась важным моментом, повлиявшим на развитие социального предпринимательства в нашей стране⁴. Микрофинансовые экспресс-займы весьма популярны именно среди малообеспеченных граждан, поэтому рассматриваются как один из инструментов решения социальных проблем, а создание социальных кооперативов в определенных сферах деятельности можно отнести к одному из перспективных направлений в развитии социального предпринимательства России.

В настоящее время существуют следующие формы деятельности по решению социальных задач общества: благотворительность; социальное предприятие; социально ответственный бизнес (в том числе корпоративная социальная ответственность); социальное инвестирование (см. рисунок 1).

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО РЕШЕНИЮ СОЦИАЛЬНЫХ ЗАДАЧ ОБЩЕСТВА	
1.	благотворительность
2.	социально ответственный бизнес (меценатство, корпоративная социальная ответственность, социально-маркетинговые программы, спонсорство, филантропия и т.д.)
3.	социальное инвестирование
4.	социальное предприятие (социальное предпринимательство)

Рисунок 1 – Основные формы деятельности по решению социальных задач общества

⁴ Курило А.Е., Немкович Е.Г. Зарождение социального предпринимательства в республике Карелия // Белгород: Научные ведомости Белгородского государственного университета. - 2012. - № 7 (126), - вып. 22/1. - С. 18-21.

Благотворительность: оказание бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) помощи тем, кто в этом нуждается. Основной чертой благотворительности является добровольный выбор вида, времени и места, а также содержания помощи. Благотворительная деятельность в России регулируется Федеральным законом № 135 от 11 августа 1995 г. «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Кроме названного закона, благотворительная деятельность регулируется соответствующими положениями Конституции (ст. 39) и Гражданского кодекса. Классической формой организации благотворительности являются некоммерческие организации (НКО), реализующие благотворительные программы, без извлечения прибыли от деятельности организации и физические лица как благотворители или добровольцы, волонтеры. Также благотворительные программы в рамках социальной ответственности бизнеса реализуют физические лица в форме Индивидуальных предпринимателей (ИП) и юридические лица всех организационно – правовых форм (см. рисунок 2 – Основные формы благотворительной деятельности).

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
Физические лица			Юридические лица		
Благотворитель	ИП	Доброволец	НКО		Коммерческая организация
			Традиционная НКО, ведущая деятельность, не приносящую доход	НКО, ведущая деятельность, приносящую доход	Программы меценатства, корпоративной социальной ответственности, социально-маркетинговые программы, спонсорство, филантропия и т.д.

Рисунок 2 – Основные формы благотворительной деятельности

Благотворительная деятельность с социальной сфере представляет собой совокупность социально-экономических отношений, возникающих в процессе передачи материальных, нематериальных ресурсов и денежных ресурсов между экономическими субъектами на индивидуальной и безэквивалентной основах. Таким образом, благотворительная деятельность в социальной сфере, как социально-экономический институт, представляет собой процесс поиска и перераспределения материальных и нематериальных ресурсов и денежных средств от лиц и организаций в пользу субъектов, находящихся в критической ситуации, не соответствующей элементарным жизненным стандартам, либо в пользу субъектов, поддержка которых будет способствовать созданию более высоких стандартов или качества личной и общественной жизни, осуществляемый посредством оказания благотворительной услуги. Благотворительная услуга является в конечном итоге фактом проявления благотворительной деятельности.

Благотворительная услуга может быть классифицирована по различным признакам: по субъекту благотворительности; по объекту благотворительности; по наличию цели; по форме предоставления благотворительности; по способу предоставления благотворительной услуги; по продукту благотворительности⁵. В таблице 1 представлена классификация благотворительных услуг по различным признакам, соотносящим благотворительную услугу к определенному типу благотворительных услуг.

Таблица 1.

Классификации благотворительных услуг

Признак классификации	Типы благотворительных услуг	Пример благотворительной деятельности
По субъектам благотворительности	Благотворительность физических лиц	Благотворительные услуги, осуществляемые лично населением
	Благотворительность	Благотворительная деятельность

⁵ Фирсов М.В. Социальная благотворительность: реальность времени // СОЦИС. - 2014. - № 10.

	юридических лиц	ность коммерческих предприятий в рамках социальной ответственности бизнеса и некоммерческих организаций
По объектам благотворительности	Благотворительность, направленная на поддержку физических лиц	Поддержка нуждающегося населения
	Благотворительность, направленная на поддержку юридических лиц	Поддержка некоммерческих организаций и учреждений (детские дома, учреждения образования и здравоохранения и т.д.)
По наличию цели	Целевые пожертвования	Передача благ на конкретные цели, исполнение которых – обязательное условие получения пожертвования. В противном случае блага необходимо вернуть
	Пожертвования, не имеющие конкретной цели	Пожертвования в пользу благополучателей, цели использования которых определяют самостоятельно
По способу предоставления благотворительной услуги	Дарение	Передача благ в форме дара, по договору дарения
	Завещание	Завещание личного имущества
	Пожертвование	Передача гражданам (на определенные цели) или юридическим лицам (не обязательно целевая) благ (вещи или права)
По форме предоставления благотворительной услуги	Единовременная передача благ	Единовременное пожертвование
	Регулярная передача благ	Ежемесячные или ежеквартальные перечисления в пользу благополучателей
	Оплата расходов	Покрытие текущих расходов либо долгов благополучателя
	Финансирование акций, программ	Оплата расходов по организации благотворительных акций, программ, концертов и передача средств, полученных от их проведения в пользу нуждаю-

		щихся
	Информационная под- держка	Социальная реклама, привле- чение общественного внима- ния
	Выполнение работ, услуг	Выполнение какой-либо про- фессиональной деятельности, работ или услуг безвозмездно
	Моральная поддержка	Участие в акциях, программах
По продукту бла- готворительности	Финансовые	Передача денежных средств в различных видах и формах
	Материально- технические	Передача различных матери- ально-технических ценностей
	Интеллектуальные	Предоставление различных услуг интеллектуального ха- рактера
	Производственные	Выполнение различного рода физических или других работ на безвозмездной основе
	Нематериальные	Моральная и другая нематери- альная поддержка

Можно выделить три ярко выраженных направления современной благотворительности.

Первое направление характеризуется активным участием государственных структур в этом процессе и может быть обозначено как государственная благотворительность. Отличительными признаками являются иницилирующая и регулирующая роль органов государственного управления, а также слабое общественное влияние на формирование бюджетов благотворительных программ, проходящих под государственным патронажем. Основная функция этого вида благотворительности – перераспределение средств, привлекаемых государством дополнительно от коммерческих структур в интересах частных лиц и организаций социальной сферы.

Для второго направления благотворительности отличительной чертой является личная инициатива коммерческих структур в оказании материальной и финансовой помощи незащищенным группам населения и учре-

ждениям социальной сферы. Начав оформляться в качестве компенсационного процесса, благотворительность коммерческих структур постепенно претерпела ряд изменений, которые сегодня позволяют говорить о системной благотворительности достаточно большой доли предприятий крупного и среднего бизнеса. Данное направление характеризуется также включением благотворительных мероприятий в общий маркетинговый план компаний.

Прежде всего, это характерно для компаний – филиалов зарубежных фирм, финансовых учреждений, крупных производственных предприятий. Как правило, большие предприятия стремятся анонсировать свою благотворительную деятельность, что продиктовано в основном двумя причинами: наличием значительного числа клиентов – частных лиц и стремлением к публичности руководителя предприятия.

Третье направление – общественная благотворительность. Ядром этого процесса являются общественные некоммерческие неполитические организации, работающие в интересах определенных групп населения.

Для современной благотворительности характерно значительное увеличение количества социальных программ, которые используются предприятиями в качестве маркетинговых конкурентных составляющих. Именно так и действуют теперь в социальной сфере ведущие российские корпорации – «ЛУКойл», «Газпром», «Норильский никель», ТНК-ВР, РУСАЛ, «Северсталь» и целый ряд других.

Можно выделить такую отличительную черту благотворительности в современной России – корпоративный характер, так наиболее крупными российскими благотворительными фондами являются следующие.

1. Благотворительный фонд "Искусство, наука и спорт" основан генеральным директором ОАО Газпромхолдинг» Алишером Усмановым в 2005 году. Фонд специализируется на помощи больным детям, поддержке спортивных организаций, а также театров и музеев. В 2015 году

на реализацию различных проектов фонд потратил около 13,75 миллиардов рублей.

2. Благотворительный фонд "Система" создан в 2003 году для благотворительной деятельности корпорации АФК «Система» и подконтрольных ей компаний. К основными сферами деятельности фонда относятся наука, культура и искусство, спорт и социальное развитие. Ежегодно фонд тратит около трех миллиардов рублей на поддержку более чем 50 проектов.

3. Российский фонд помощи (Русфонд) создан в 1996 году издательским домом "Коммерсантъ" для поддержки нуждающихся в помощи читателей газеты "Коммерсантъ". Русфонд специализируется на помощи тяжелобольным детям, содействию развития гражданского общества, внедрению высоких медицинских технологий.

4. Фонд "Вольное дело" основан российским предпринимателем, главой ГК «Базовый элемент» Олегом Дерипаской в 1998 году. Фонд занимается поддержкой проектов в сфере науки, образования, культуры, территориального развития, здравоохранения и защиты животных. В 2015 году на проекты фонда было выделено более 450 миллиона рублей.

5. Благотворительный фонд Михаила Прохорова, ставший первой в России благотворительной организацией с региональной стратегией работы, учрежден бизнесменом Михаилом Прохоровым в 2004 году. Основная цель — системная поддержка культуры в российских регионах. За 10 лет работы бюджет фонда превысил два миллиарда рублей.

6. Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко учрежден в 2010 году. Основная деятельность фонда - реализация программ: "Старшее поколение", "Семья и дети", "Спорт", "Культура". За первые три года работы бюджет фонда составил 330, 2 миллиона долларов.

7. Фонд "Подари жизнь" основан в 2006 году актрисами Чулпан Хаматовой и Диной Корзун. Сфера деятельности фонда - помощь больным детям. За 2015 год фонд собрал более 326 миллионов рублей.

8. Благотворительный детский фонд "Виктория" основан в 2004 году президентом корпорации "Уралсиб" Николаем Цветковым. Фонд специализируется на помощи детям, оставшимся без попечения родителей и оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

9. Благотворительный фонд Владимира Потанина основан предпринимателем Владимиром Потаниным в 1999 году. Сфера деятельности фонда - культура и образование. Бюджет фонда составляет более 300 миллионов рублей в год.

10. Фонд социально-экономической поддержки регионов «СУЭК – РЕГИОНАМ» создан в конце 2007 года для разработки и реализации социальных и благотворительных программ ОАО «СУЭК». Учредитель фонда – ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания (СУЭК)» – один из мировых лидеров угледобычи. Бюджет фонда составляет более 300 миллионов рублей в год.

Социально ответственный бизнес (меценатство, корпоративная социальная ответственность, социально-маркетинговые программы, спонсорство, филантропия и т.д.):

Социально ответственный бизнес – это бизнес, который в полной мере осознает важность своего вклада в решение задач социального развития и экологической безопасности и стремится к максимальной эффективности как в снижении негативных последствий своей деятельности, так и в оптимизации позитивного воздействия на общество.

Под социальной ответственностью бизнеса понимается благотворительность, меценатство, корпоративная социальная ответственность, социально-маркетинговые программы, спонсорство, филантропия и т.д.

На сегодняшний день существуют общепризнанные международные

документы, которые позволяют организовать работу по повышению социальной ответственности на основе системного подхода, такие как международные стандарты - «Социальная ответственность» SA 8000:2001 и стандарт, принятый Международной организацией по стандартизации (ИСО) – ISO 26000:2010⁶. По аналогии с которым создан национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности», введенный в действие с 15 марта.2013 года.

Согласно ГОСТ ИСО 26000-2012, под социальной ответственностью понимается ответственность организации за влияние ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях.

Социальная ответственность в организации должна быть основана на следующих фундаментальных принципах:

1. Подотчетность – подразумевает подотчетность организации за ее воздействие на общество, экономику и окружающую среду;
2. Прозрачность – организации следует быть прозрачной в ее решениях и деятельности, которые оказывают воздействие на общество и окружающую среду;
3. Этичное поведение – поведение организации должно основываться на таких ценностях, как честность, справедливость и добросовестность.

⁶Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика. Краснодар: Издательство: КСЭИ, 2012. 231 с.

Эти ценности подразумевают заботу о людях, животных и окружающей среде, а также обязательство реагировать на воздействие, которое ее деятельность и решения оказывают на интересы заинтересованных сторон;

4. Уважение интересов заинтересованных сторон – организации следует уважать, учитывать и реагировать на интересы ее заинтересованных сторон;

5. Соблюдение верховенства закона;

6. Соблюдение международных норм поведения – организации следует соблюдать международные нормы поведения, при этом следуя принципу соблюдения верховенства закона;

7. Соблюдение прав человека.

Для сферы социальной ответственности определены следующие основные темы, которые взаимосвязаны в рамках целостного подхода:

- организационное управление;
- права человека;
- трудовые практики;
- окружающая среда;
- добросовестные деловые практики;
- проблемы, связанные с потребителями;
- участие в жизни сообществ и их развитие.

Основными преимуществами статуса социально-ответственных предприятий на территории России являются⁷:

- обеспечение более информированного принятия решений на основе лучшего понимания ожиданий общества, возможностей, связанных с социальной ответственностью;

- улучшение репутации организации и обеспечение большего доверия общества;

- улучшение конкурентоспособности организации по сравнению с ее

⁷ Савицкая Л. Корпоративная социальная ответственность. // М.: Омега-Л, 2005. – 375 с.

конкурентами, включая доступ к финансам и статус «привилегированного партнера»;

- улучшение отношений организации с заинтересованными сторонами и ее способности для инноваций, за счет большей открытости новым перспективам и контакта с широким спектром разнообразных заинтересованных сторон;

- повышение лояльности работников, повышение безопасности и здоровья трудящихся – и женщин, и мужчин – и положительное воздействие на возможность организации привлекать, мотивировать и удерживать работников;

- обеспечение экономии, связанной с более высокой производительностью и ресурсоэффективностью, более низким потреблением энергии и воды, уменьшением образования отходов;

- отсутствие коррупции;

- предотвращение или ослабление потенциальных конфликтов с потребителями относительно продукции или услуг;

- вклад в долгосрочную жизнеспособность организации за счет содействия устойчивости природных ресурсов и экологических услуг.

При этом социальная политика корпорации подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя корпоративная социальная политика – социальная политика, проводимая для работников своей компании, направленная на:

- развитие персонала, повышение профессионально-квалификационного уровня работников;

- формирование корпоративной культуры;

- рекреация и оздоровление работников и членов их семей;

- привлечение и поддержка молодежи, в том числе и в образовательных программах;

- спортивные программы;

- оказание материальной помощи;
- помощь ветеранам;
- реализация разнообразных детских программ.

Внешняя корпоративная социальная политика – социальная политика, проводимая для местного сообщества на территории деятельности компании или ее отдельных предприятий. Все больше компаний участвует в различных внешних социальных проектах (федеральных и региональных), инициируемых как властью, так и самостоятельно. Основные направления социального партнерства бизнеса и власти:

- участие в финансировании инициируемых властью масштабных инвестиций в религиозные, медицинские, спортивные, культурные объекты;
- содержание объектов ЖКХ (в первую очередь градообразующими предприятиями);
- поддержка деятельности и формирование базы медицинских, образовательных и культурных учреждений;
- помощь в организации культурно – досуговой деятельности;
- проведение образовательных проектов для населения;
- поддержка инновационных проектов, направленных на развитие местного сообщества;
- поддержка незащищённых групп населения.

Наибольшее значение и распространение имеют программы внешних социальных инвестиций в моногородах. Проводятся они, соответственно, градообразующими предприятиями, в основном на дополнительные средства, кроме налоговых платежей в местные бюджеты. С учетом того, что на градообразующих предприятиях работает большинство населения территорий присутствия крупных компаний, происходит фактически смыкание внутренней и внешней социальной политики.

В целом, что принципы и темы социальной ответственности оказываются применимы как для крупных организаций, так и для средних и малых предприятий любой формы собственности. Для всех организаций, желающих устойчиво и динамично развиваться, признание своей социальной ответственности является одним из ключевых факторов успеха.

Социальное инвестирование:

Социальное инвестирование (англ. Social investment) - общее название различных практик вложения ресурсов с целью достижения положительного социального эффекта.

Социальное инвестирование включает в себя:

1. Государственные инвестиции в социальную сферу;
2. Корпоративную социальную ответственность;
3. Институциональные социальные инвестиции: Социально-ответственное инвестирование (asset management), осуществляемое социально-ответственными фондами и другими организациями; Фонды и организации, осуществляющие социальное инвестирование как основной вид деятельности (например, инвестирующие в социальные предприятия на льготных условиях).

Наиболее распространёнными стратегиями социального инвестирования являются⁸:

Целевые тематические инвестиции в устойчивое развитие (англ. Sustainability Themed Investment) - включают инвестиции в предотвращение глобальных изменений климата, развитие экотехнологий, здравоохранение, производство и использование возобновляемых источников энергии, эффективное использование природных ресурсов.

Позитивный скрининг: отбор по принципу «лучший в классе» (англ. Best in Class Investment Selection) - стратегия по выбору наиболее

⁸ Иванова Наталья Владимировна Социальное инвестирование: обзор зарубежных практик (рус.) // Гражданское общество в России и за рубежом. - Высшая школа экономики, 2013. - № 3. - С. 31-36.

удачной интеграции ESG-критериев в деятельность компании.

Нормативный скрининг (англ. Norms-based Screening) - отбор объектов для инвестиций, точно соответствующих международным нормам и стандартам в социологической и экологической сферах, а также в области корпоративного управления.

Отсеивание (англ. Exclusion of holdings from investment universe; также отрицательный/негативный скрининг) - запрет на вложение в отдельные организации, виды деятельности, секторы экономики и даже страны.

Интеграция ESG - факторов в финансовый анализ (англ. Integration of ESG Factors in Financial Analysis) - выявление воздействия ESG - критериев на состояние компании и показатели её деятельности.

Активизация держателей акций (англ. Engagement and Voting on Sustainability Matters) - влияние на улучшение прозрачности компании.

Инвестиции воздействия (англ. Impact Investment) - вложения в организации, имеющие целью воздействия на социальные и экономические проблемы, а также их решения.

Ведущими формами социальных инвестиций в широком смысле являются:

1. обеспеченный кредит под залог материальных активов;
2. резервный кредит - заранее оговоренная возможность оперативного получения средств при несбалансированности потоков;
3. овердрафт;
4. промежуточный краткосрочный кредит, покрывающий потребности до начала реализации основной финансовой схемы;
5. благотворительный капитал, не предполагающий (эффективной) финансовой отдачи;
6. инвестирование в развитие местного сообщества, создание кооперативов;
7. «терпеливый капитал», не предполагающий быстрой и/или мак-

симальной отдачи;

8. капитал развития — инвестиции в становление деятельности, разработку продуктов, услуг или проектов, которые могут стать источником прибыли;

9. акционерное финансирование (не является типичным, так как большинство организаций третьего сектора не являются акционерными обществами);

10. микрокредитование социальных предприятий, испытывающих трудности с получением стандартных банковских продуктов;

11. социальные облигации.

Социальные инвестиции направлены на улучшения в социальной сфере и в то же время – на получение финансовой выгоды, что делает их одним из востребованных инструментов социального предпринимательства⁹. Такое инвестирование, по мнению директора Фонда «Наше Будущее» Н. Зверевой, отличается тем, что «его главной целью является социальное воздействие. Инвестор выбирает стратегию, при которой финансируемое им социальное предприятие достигает экономической устойчивости (если речь идет о вложении в НКО – стабильного притока благотворительного финансирования). В момент, когда социальное предприятие, в которое были вложены средства, начинает эффективно функционировать без посторонней поддержки, инвестор может переключиться на поддержку другого объекта социального предпринимательства, увеличивая тем самым общий социальный эффект от работы своего капитала».

Социальное предпринимательство:

Термин «социальное предпринимательство» является сложным, поскольку состоит из сочетания двух понятий: «социальное» и «предприни-

⁹ Якимец В.Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. М.: Комкнига, 2005. С. 54.

мательство»¹⁰.

Термины «социальное предпринимательство» (англ. social entrepreneurship) и «социальный предприниматель» (англ. social entrepreneur) впервые упоминаются в 1960-х годах в англоязычной литературе, посвященной вопросам социальных изменений¹¹, затем, благодаря усилиям Билла Дрейтона и Чарльза Лидбитера стали известны в 1980-х годах.¹² Как профессию и как область для изучения социальное предпринимательство впервые в конце 1990-х годов представил Грегори Диз, директор Центра развития социального предпринимательства Университета Дьюка.¹³

В период с 1950-1990 гг. большую роль в развитии социального предпринимательства играл Майкл Янг. Профессор Гарварда Дэниэл Белл назвал Янга «самым успешным в мире предпринимателем в области социальных инициатив» благодаря его роли в создании более 60-ти организаций по всему миру, включая несколько школ социального предпринимательства в Великобритании. Другим известным британским социальным предпринимателем является лорд Мосон, кавалер Ордена Британской Империи, получивший титул пэра в 2007 году за работу по экономическому и социальному обновлению и улучшению городских территорий, он же является автором книги «Социальный предприниматель» и управляющим компанией, занимающейся распространением его опыта¹⁴.

На сегодняшний день в России наиболее общепотребимым вариантом описания социального предпринимательства является формулировка, предложенная экспертами Фонда «Наше Будущее»: Социальное предпри-

¹⁰ Селин М.А. Статья «Социальное предпринимательство: тенденции, проблемы и перспективы распространения в современной России». Материалы V Международной электронной научной конференции 2013 г. URL Интернет-страницы: <http://www.scienceforum.ru/2013/248/3045>

¹¹ Д. Бэнкс, «Социология социальных изменений» (Лондон: Макмиллан, 1972)

¹² С. Leadbeater, *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London, 1997.

¹³ Д. Кикал, Т. Лайонс, 2014, с. 26

¹⁴ А. Mawson, *The Social Entrepreneur: Making Communities Work*, Atlantic Books, 2008

нимательство – это «предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем, характеризующаяся следующими основными признаками:

- Социальное воздействие - целевая направленность на решение/смягчение существующих социальных проблем, устойчивые позитивные измеримые социальные результаты;

- Инновации - применение новых, уникальных подходов, позволяющих увеличить социальное воздействие;

- Самоокупаемость и финансовая устойчивость - способность социального предприятия решать социальные проблемы до тех пор, пока это необходимо и за счет доходов, получаемых от собственной деятельности;

- Масштабируемость и тиражируемость - увеличение масштаба деятельности социального предприятия (на национальном и международном уровне) и распространение опыта (модели) с целью увеличения социального воздействия;

- Предпринимательский подход - способность социального предпринимателя видеть провалы рынка, находить возможности, аккумулировать ресурсы, разрабатывать новые решения, оказывающие долгосрочное позитивное влияние на общество в целом».¹⁵

При этом, во многих работах подчеркивается, что социальное предпринимательство - это деятельность неразрывно связана с социальной миссией организации. Например, в работе «Социальное предпринимательство: тенденции, проблемы и перспективы распространения в современной России» подчеркивается, что социальное предпринимательство отличается главенствующая роль социальных изменений, так социальное предпринимательство занимает промежуточное положение между сферами традиционного предпринимательства и благотворительности: от первого оно отли-

¹⁵ Глоссарий - Портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство». URL Интернет-страницы: <http://www.nb-forum.ru/glossary/lead/%D0%A1/page/10/>

чается своими целями – направленностью на социальные изменения, решение социальных проблем; а от второй – коммерческим характером деятельности (цели достигаются не путем разовых финансовых вливаний, а посредством организации предпринимательской деятельности).¹⁶

По мнению директора Фонда «Наше будущее», Н.И. Зверевой, «основное различие между предпринимательством и социальным предпринимательством заключается в самом определении ценностей»¹⁷ и это крайне важно понимать и учитывать, поскольку успешность управления социально-экономическим развитием сейчас во многом определяется ценностной ориентацией.

На основе проведенного анализа сравнительного наиболее цитируемых определений социального предпринимательства в работе «Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования» выделены три наиболее часто встречающихся подхода к определению социального предпринимательства¹⁸:

1. Первый делает акцент на способности социального предпринимательства осуществлять общественные трансформации, социальные изменения;

2. Второй подход определяет социальное предпринимательство, как инновационный, предпринимательский способ создания социального эффекта;

3. Третий подход основан на важном условии существования и сохранения устойчивости в социальном предпринимательстве – достижение «двойного эффекта» – социального и экономического.

¹⁶ Там же. Стр. 5

¹⁷ Зверева Н. Социальное предпринимательство: взгляд в будущее. Статья [Электронный ресурс] / Н.Зверева // URL интернет-страницы: <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/sotsialnoe-predprinimatelstvo-vzglyad-v-budushee.html>

¹⁸ Арай Ю.Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования. Канд.диссертация. СПбГУ. [электронный ресурс] URL: http://spbu.ru/diss2/disser/ArayYN_disser.pdf

В настоящее время единственным официальным российским документом, в котором дано определение понятия социального предпринимательства является приказ Минэкономразвития России «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации», который устанавливает, что **субъектами социально-предпринимательской деятельности являются «субъекты малого и среднего предпринимательства, осуществляющие социально-ориентированную деятельность, направленную на достижение общественно полезных целей, улучшение условий жизнедеятельности гражданина и (или) расширение его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности, а также на обеспечение занятости, оказание поддержки инвалидам, гражданам пожилого возраста и лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации»¹⁹.**

Поэтому, на настоящий момент в Государственной Думе ФС РФ находится на рассмотрении законопроект «О внесении изменений в Федеральный закон» «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», внесенный депутатами Р.М. Марданшиным, М.Б. Терентьевым и т.д. (Законопроект № 843126-6), формирующий основы государственной поддержки социального предпринимательства, а также обеспечивающий установление правового обеспечения и законодательного урегулирования деятельности социальных предпринимателей.

Законопроект нормативно вводит в российское законодательство определение социального предпринимательства, официально закрепляю-

¹⁹ Проект постановления Правительства Российской Федерации «О распределении и предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства». Официальный сайт минэкономразвития РФ. URL Интернет-страницы: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depMB/201412171>

щее статус социальных предпринимателей, что дает им право на получение государственной поддержки. В процессе данной законотворческой деятельности первичную роль сыграли инициативы Фонда региональных социальных программ «Наше будущее», определяющие «социальное предпринимательство как новаторскую предпринимательскую деятельность, направленную на решение или смягчение социальных проблем», что фиксирует три ключевых свойства этого вида бизнеса: инновационность, предпринимательский подход, социальная направленность при соблюдении критерия тиражируемости бизнес-модели (Зверева Н.И., 2012., С.24.).

В рамках законопроекта предлагается дополнить Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» новой статьей, регламентирующей механизм и основу поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в области социального предпринимательства. Во вводимой законопроектом новой статье устанавливается, что социальные предприниматели относятся к субъектам малого и среднего предпринимательства и организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. Это обеспечит социальным предпринимателям равные права и возможности, предоставленные сейчас российским законодательством субъектам малого и среднего предпринимательства и организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

Кроме того в новой статье устанавливаются условия, которые должны выполняться предпринимателями, чтобы считаться субъектами социального предпринимательства. Это необходимо для снижения рисков имитации недобросовестными предпринимателями социально направленной деятельности с целью получения государственной поддержки и дискредитирования тем самым социального предпринимательства. При этом указанные обязательные условия учитывают наиболее острые социальные про-

блемы российского общества. Например, к социальному предпринимательству можно будет отнести деятельность по содействию социальной адаптации и социальной реабилитации отдельных групп граждан (инвалидов, сирот, выпускников детских домов и т.д.).

В настоящий момент для социальных предпринимателей практически отсутствует возможность использования инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, что значительно ухудшает условия их функционирования и ограничивает возможности для получения необходимой помощи и поддержки. В связи с этим законопроект вносит поправки в пункт 2 статьи 15 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», а именно предлагается прописать в законе, что действия организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства распространяются, в том числе, и на социальных предпринимателей.

Законопроект предлагает установить несколько видов поддержки, которые органы государственной власти и органы местного самоуправления могут предоставить субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим свою деятельность в области социального предпринимательства.

В России существует также несколько подходов к пониманию практики социального предпринимательства²⁰, когда данный феномен рассматривается как:

1. Модель участия негосударственного сектора в исполнении государственных обязательств в социальной сфере.

2. Механизм содействия экономическому развитию, поддержки предпринимательства.

²⁰ Лебедева И.С. Концепция социального предпринимательства в контексте современной российской действительности. Вестник Томского государственного университета. -Томск:, 2010 г. 64 с.

3. Альтернативный государственному механизм решения социальных проблем (в том числе используя механизмы государственно – частного партнерства и т.д.).

По существу, социальное предпринимательство в современной экономике – это новый способ социально-экономической деятельности, который гармонично соединяет социальное назначение и миссию организации с предпринимательским новаторством и инновационными социальными технологиями, используя для достижения устойчивой самоокупаемости различные формы кооперации и бизнес-модели.

В основе социального предпринимательства лежит функционирование так называемых социальных предприятий, которые создаются с целью решения определенной социальной проблемы или проблем.

Понятия «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие» являются сопряженные, где социальное предпринимательство означает процесс, деятельность, а социальное предприятие - его носителя, организационную структуру, в рамках и через посредство которой соответствующая деятельность воспроизводится, достигает социального и экономического результата.²¹

Социальные предприятия нормативно могут участвовать в предоставлении государственных услуг, решении социальных, культурных, экологических и иных задач в соответствии с перечнем видов деятельности, указанных в учредительных документах организации. Однако не любая социально-ориентированная деятельность может быть отнесена к социально-предпринимательской. Например, предприятие, занимающееся предоставлением социальных услуг инвалидам или пожилым, можно только в том случае отнести к социальному предпринимательству, если деятельность организации осуществляется на коммерческой основе (за счет зара-

²¹ Martin, R.L., Osberg, S. *Social Entrepreneurship: the Case for Definition*. // *Stanford Social Innovation Review*. Spring, 2007

ботанных средств или привлеченных инвестиций), направлена на достижение социально значимых целей и, что важно, если при этом вокруг образуется сообщество выгодоприобретателей, а также, что такая модель будет масштабироваться и распространяться и на другие регионы.

Таким образом, сущность социального предпринимательства наилучшим образом раскрывается через описание его особенностей и понимание его роли в процессах социально-экономического развития как нового эффективного инструмента социальной модернизации, формирующего условия для решения социальных проблем, успешных социальных преобразований и развития конкурентного рынка социальных услуг.

1.2. Субъекты социально-предпринимательской деятельности

Российским законодательством утверждено, что субъектами предпринимательской деятельности являются физические лица (индивидуальные предприниматели) и юридические лица (коммерческие и некоммерческие организации).²²

Индивидуальные предприниматели (ИП) - это физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, зарегистрированные в установленном законодательном порядке. Индивидуального предпринимателя характеризует полная имущественная ответственность по всем обязательствам.

Юридическое лицо - это организация, которая обладает обособленным имуществом, может от своего имени приобретать гражданские права и обязанности, выступать истцом и ответчиком в арбитражном суде.

В нашей стране «де факто» социально-предпринимательскую деятельность осуществляют все вышеуказанные субъекты экономической деятельности, однако четко закреплённого правового статуса у социальных

²² Энциклопедия Экономиста. Интернет-проект www.Grandars.ru » Правоведение » Предпринимательское право » <http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/subekty-predprinimatelskoy-deyatelnosti.html>

предпринимателей пока нет, поэтому проблему субъектности в социальном предпринимательстве на сегодняшний день можно считать не до конца решенной. Кроме того, на сегодняшний день существует проблема точного установления критериев, определяющих подлинную принадлежность к категории социальных предпринимателей.

Статус социального предпринимателя закреплен пока только в официальных документах Минэкономразвития РФ, в которых к субъектам социально-предпринимательской деятельности относятся те, которые по роду своей деятельности соответствуют требованиям, заложенным в Приказе министерства, определяющим условия конкурсного отбора субъектов МСП на получение субсидий.

В частности, пунктом 7.4.1. Приказа Министерства экономического развития Российской Федерации от 25 марта 2015 г. № 167, устанавливается, что, «субсидии федерального бюджета предоставляются субъектам Российской Федерации для последующего предоставления субъектам социального предпринимательства при одном из условий:

а) субъект социального предпринимательства обеспечивает занятость инвалидов, гражданам пожилого возраста, лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, женщин, имеющих детей в возрасте до 7 (семи) лет, сирот, выпускников детских домов (далее - лица, относящиеся к социально незащищенным группам граждан), а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы в течение 2 (двух) лет, предшествующих дате проведения конкурсного отбора, при условии, что среднесписочная численность указанных категорий граждан среди их работников составляет не менее 50 %; а доля в фонде оплаты труда - не менее 25 процентов;

б) субъект социального предпринимательства осуществляет деятельность по предоставлению услуг (производству товаров, выполнению работ) в следующих сферах деятельности:

- содействие профессиональной ориентации и трудоустройству, включая содействие занятости и самозанятости лиц, относящихся к социально незащищенным группам граждан;

социальное обслуживание лиц, относящихся к социально незащищенным группам граждан, и семей с детьми в области здравоохранения, физической культуры и массового спорта, проведение занятий в детских и молодежных кружках, секциях, студиях;

- организация социального туризма - только в части экскурсионно-познавательных туров для лиц, относящихся к социально незащищенным группам граждан;

- оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам;

- производство и (или) реализация медицинской техники, протезно-ортопедических изделий, а также технических средств, включая автотранспорт, материалы, которые могут быть использованы исключительно для профилактики инвалидности или реабилитации инвалидов;

- обеспечение культурно-просветительской деятельности (музеи, театры, школы-студии, музыкальные учреждения, творческие мастерские);

предоставление образовательных услуг лицам, относящимся к социально незащищенным группам граждан;

- содействие вовлечению в социально-активную деятельность лиц, относящихся к социально незащищенным группам граждан, а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы в течение 2 (двух) лет и лиц, страдающих наркоманией и алкоголизмом».²³

Учитывая, что социальное предпринимательство стало играть важную роль в решении социальных проблем, изменилось и законодательство, ре-

²³ Документы официального сайта минэконом развития. Департамент развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depmb/201412171>

гулирующее сферу социальных услуг. В частности, с января 2015 года вступил в силу новый Федеральный закон от 28.12.2013 (N 442-ФЗ) «Об основах социального обслуживания граждан в РФ», который косвенно направлен в том числе на развитие социального предпринимательства.²⁴

Данный Федеральный закон регулирует права и обязанности получателей и поставщиков социальных услуг включает в качестве поставщиков социальных услуг юридических лиц независимо от их организационно-правовой формы, а также - индивидуальных предпринимателей, осуществляющих социальное обслуживание населения.

В отличие от предыдущих версий данного закона, система социального обслуживания населения также может включать в себя, помимо государственных организаций и учреждений, негосударственные (коммерческие и некоммерческие) организации социального обслуживания, в том числе социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО), предоставляющие социальные услуги, а также - индивидуальных предпринимателей (ИП), осуществляющих социальное обслуживание.

Таким образом, к субъектам социального предпринимательства можно отнести все вышеперечисленные категории субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), СОНКО и ИП, которые оказывают определенный перечень услуг населению.

Социальные предприниматели в России сегодня делятся на три категории:

1) Представители специализированных предприятий (в настоящее время в обыденной практике такие предприятия называются социальными). Например, к таким организациям относятся коммерческие предприятия, производящие оборудование для инвалидов и/или имеющие в своем штатном составе более 50% лиц данной категории;

²⁴ Федеральный закон от 28.12.2013 (N 442-ФЗ). Официальный сайт системы ГАРАНТ. [интернет-ресурс] URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=165953>

2) Некоммерческие и благотворительные организации, вставшие на коммерческие рельсы. Например, к таким организациям можно отнести множество НКО, занимающихся социально-медицинской реабилитацией, уходом за престарелыми, патриотическим воспитанием, развитием культурно-досуговой и туристической деятельности и пр.;

3) Учредители бизнеса, ставящие своей основной целью не выгоду, но инновационное решение проблем социально-незащищенных категорий граждан.

Таким образом, можно сказать, что субъектов социального предпринимательства в нашей стране может быть очень много, главное, чтобы их деятельность по своим ключевым характеристикам полностью отвечала требованиям, предъявляемым российским законодательством к данному виду деятельности.

1.3. Социальное предпринимательство в контексте различных типов рыночной экономики

Начиная еще с 1970-80 х годов XX-го века почти одновременно в разных странах мира (особенно - с переходной экономикой) начало активно развиваться социальное предпринимательство.

Социальное предпринимательство, как показывают результаты его развития во многих зарубежных странах (особенно, с депрессивной экономикой и проблемой перенаселения, таких, например, как Индия, Индонезия, Южная Корея и др.) фактически явилось одним из способов наиболее эффективно и наименее затратно для бюджета государства справиться с решением множества общественных проблем, привлекая дополнительные финансы в социальную сферу, а также создавая условия для развития т.н. «экономики хозяйствования» и «территориальной экономики».

Переход к новой модели экономики в нашей стране (впрочем, как и в любой другой) всегда влечёт за собой неизбежную трансформацию имею-

щейся структуры экономики и кардинальные изменения системы социально-экономических отношений. Роль социального предпринимательства в формировании новой системы социально-экономических отношений, а в итоге - новых жизненных и экономических укладов, определяющих жизнь общества и государства на долги годы, становится все больше и больше ощутимой и весомой. По мнению современных ученых, развитие социального предпринимательства не только будет способствовать формированию цивилизованных рыночных отношений и ускорению темпов рыночных реформ, но и позволит оптимально и эффективно использовать финансовые ресурсы государства в реализации его социальной политики²⁵ (добавим - и в развитии национальной экономики).

Согласно традиции российской экономической школы, «сущность национальной экономики состоит в том, что она представляет собой сложившуюся систему национального и общественного воспроизводства государства, в которой между собой взаимосвязаны отрасли, виды и формы общественного труда, сложившиеся в результате длительного исторического эволюционного развития конкретной страны. Влияние на особенности национальной экономики оказывают исторические, культурные традиции, географическое положение государства, его роль в международном разделении труда и т.д.». ²⁶

Структура национальной экономики – это совокупность исторически сложившихся устойчивых, способных к воспроизводству функциональных взаимосвязей между различными единицами национальной экономики. Выделяют следующие виды структуры национальной экономики:

1) домашнее хозяйство, подразумевающие рассмотрение структуры национальной экономики как взаимосвязи между домашними хозяйствами.

²⁵ Кадол Н.Ф. Социальное предпринимательство в рыночной и переходной экономике. Научная библиотека диссертаций и авторефератов. [электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/sotsialnoe-predprinimatelstvo-v-rynochnoi-i-perekhodnoi-ekonomike#ixzz3kTRcmL9e>

²⁶ Кошелев А.Н. Национальная экономика. Конспект лекций, Москва, Эксмо, 2008

Выделение этого вида структур связано с тем, что домашние хозяйства являются мощным экономическим субъектом, производящим значительную часть национального богатства, влияющим на характер других взаимосвязей;

2) социальная структура, исходящая из деления национальной экономики на определенные сектора, которые находятся между собой в органичной взаимосвязи. Деление производится по различным критериям, например группам населения, предприятий, видам труда. Обычно выделяют государственный и частный сектора экономики;

3) отраслевая структура, предполагающая выделение отраслей экономики и определение характера и сущности взаимосвязи между ними. Отрасль национальной экономики – это единицы национальной экономики, в процессе общественного производства выполняющие схожие функциональные задачи. Этот вид структурирования национальной экономики имеет большое значение, так как позволяет реализовать качественное прогнозирование экономического развития;

4) территориальная структура, предполагающая анализ географического распределения производительных сил в рамках национальной экономики – разделение национальной экономики на различные экономические районы;

5) инфраструктура национальной экономики, исходящая из определения рода и характера взаимодействия сфер экономики;

6) структура внешней торговли, предполагающая анализ характера соотношений различных товарных групп, их импорта и экспорта.

Большое влияние на изменение структуры любой национальной экономики оказывает научно-технический прогресс, изменяющий характер производства и способствующий возникновению новых отраслей и сфер экономики, что в свою очередь оказывает значительное влияние на характер взаимосвязей и структуру экономической системы.

При описании структуры экономики России также используют отраслевой принцип, согласно которому экономика может быть разделена на следующие основные народнохозяйственные отрасли сферы производства:

- 1) промышленность;
- 2) сельское хозяйство;
- 3) лесное хозяйство;
- 4) строительство;
- 5) транспорт (производственный);
- 6) связь (производственная);
- 7) торговля, общественное питание, снабжение, сбыт.

Непроизводственную сферу образуют: жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание, здравоохранение, физкультура и спорт, народное образование и просвещение, социальное обеспечение, наука и научное обслуживание, искусство и культура, кредитно-банковская система и система страхования, государственное управление, информационное обслуживание и прочие виды.

На первый взгляд, социальное предпринимательство следует отнести в непроизводственной сфере, поскольку данный вид деятельности чаще всего, ориентирован на оказание социальных услуг. Однако, это далеко не так. Социально-предпринимательские проекты сегодня успешно реализуются и в производственной сфере. Например, социальные предприятия, производящие средства для реабилитации инвалидов (легкая промышленность), социальное такси (транспорт), социальные магазины (торговля) и мн.др.

В структуре экономики России сегодня сектор услуг становится все более преобладающим (торговля, транспорт, рестораны, гостиницы, связь, финансовая деятельность, операции с недвижимым имуществом, государ-

ственное управление, безопасность, образование, здравоохранение, прочие услуги) - (в ВВП - 48,6 %).

Подразделение экономики по секторальному принципу позволяет более четко увидеть роль и место социального предпринимательства в системе социально-экономических отношений.

Сектор экономики - крупная часть экономики, обладающая сходными общими характеристиками, экономическими целями, функциями и поведением, что позволяет отделить ее от других частей экономики в теоретических или практических целях. В настоящее время выделяют следующие сектора:

I. Реальный сектор экономики представляет собой подразделение национального хозяйства, в котором создаются материальные и нематериальные товары и услуги, способные удовлетворить потребности населения²⁷. В реальный сектор экономики входят как отрасли материального производства, так и сфера производства нематериальных форм богатства и услуг. Реальный сектор экономики является экономической базой, в которой создается прибавочный продукт, обеспечивающий функционирование финансового сектора.

II. Государственный сектор – комплекс хозяйственных субъектов, целиком или частично принадлежащих центральному или местным государственным органам, в котором основой сектора является совокупность государственных предприятий, которые независимо от сферы деятельности и национальных особенностей можно сгруппировать в три большие группы²⁸:

1) Несамостоятельные публично-правовые предприятия (монетные дворы, тюрьмы, государственные и муниципальные школы, детские сады);

²⁷ Онищенко К.С. Исследование механизма развития реального сектора экономики РФ. Научная библиотека КиберЛенинка [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-mehanizma-razvitiya-realnogo-sektora-ekonomiki-rf>

²⁸ Николаева Л.А., Черная И.П. Экономическая теория. Институт экономики и бизнеса ВГУ-ЭС. -М: 2008

2) Самостоятельные предприятия, действующие в рамках публичного права (почта, железные дороги, государственные холдинги и корпорации);

3) Юридически самостоятельные предприятия, действующие в рамках частного права (в форме акционерных обществ).

Важную роль в современной экономике играет государственное предпринимательство, в котором одним из перспективных направлений является социальное предпринимательство. В условиях активного вовлечения социальных предпринимателей в сферу социальных услуг, которые ранее оказывало только государство, их роль в развитии данного сектора также становится более существенной.

III. Общественный сектор экономики (публичная экономика) - совокупность экономических ресурсов, находящихся в распоряжении государства²⁹. Его не следует рассматривать в качестве совокупности хозяйствующих субъектов, находящихся в государственной собственности. Это связано с тем, что экономические ресурсы, которыми распоряжается государство, включает доходы и расходы бюджета. Поэтому в процессе регулирования общественного сектора приоритетное внимание уделяется решению бюджетных проблем. Общественный сектор экономики по сути решает две задачи: достижение улучшений при условии кризиса и перераспределение ресурсов в соответствии с принципами социальной справедливости.

Социальное предпринимательство пока относят к общественному сектору экономики, поскольку оно ориентировано на производство общественных благ и удовлетворение жизненных потребностей населения.

По мнению исследователей, социальные предприниматели нужны для того, чтобы создать новые модели социально значимой деятельности «для нового века». Авторы работы «Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современ-

²⁹ Экономика общественного сектора. Под ред. Савченко П.В., Погосова И.А., Жильцова Е.Н. - М.: 2010. - 763 с.

ной России», считают, что, «в сравнении с другими явлениями социальной работы, которую ведут организации коммерческого и некоммерческого сектора, различаясь по сфере деятельности и условиям предоставления услуг, социальное предпринимательство выделяется тем, как оно работает. Ключевыми здесь являются понятия инновации и предпринимательства. В соответствии с этим социальное предпринимательство стремится уменьшить социальные беды инновационным методом, изобретая или комбинируя социальные и экономические ресурсы так, чтобы создать самовоспроизводящийся, способный к расширению механизм производства и предоставления целевого социального блага».³⁰

По мнению многих экспертов, если рассматривать экономические последствия для населения³¹, «социальное предпринимательство повышает совокупную экономическую эффективность, т.к. вводит в экономический оборот ресурсы, которые ранее в таком качестве не использовались. Это касается неиспользуемых материальных и человеческих ресурсов – отходы производства и прочее».

Самостоятельное функционирование социального предпринимательства предполагает по некоторым направлениям достижение социальной направленности рыночных отношений без прямого государственного вмешательства в экономику. Это позволяет сократить размер государственных расходов на социальную сферу, минимизировать искажения рыночного механизма и сохранить его эффективность.

Результаты и масштабность деятельности социальных предпринимателей, а также – особенный характер данного вида деятельности, позволяет определить ее как совершенно самостоятельную область экономических

³⁰ Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России/Рук. А.Московская. WP1/2008/02. Москва, ГУ-ВШЭ, 2008 URL: https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216403244/WP1_2008_02.pdf

³¹ Московская А.А. Потенциал третьего сектора: инновационные подходы для развития территорий (социальное предпринимательство). Центр социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ. -М.: 2013 г. 108 стр. С.-10

отношений и выделить в особый, 4-ый сектор экономики, в котором важную роль играет межсекторное взаимодействие.

По итогам круглого стола «Социальное предпринимательство – перспективы развития» на Красноярском экономическом форуме «Россия: новые источники роста» данный факт получил всеобщее признание и одобрение.³² Таким образом, сегодня уже с уверенностью можно сказать, что социальное предпринимательство занимает в структуре экономики особое место, интегрируя усилия всех других секторов и играя решающее значение в развитии многих отраслей национальной экономики.

1.4. Социальное назначение организации. Понятие социального эффекта в социально-предпринимательской деятельности

Понимание социального назначения организации (для поиска своей деятельностной ниши) и четкое осознание и формулирование социальных эффектов (как последствий достижения цели деятельности) крайне важно для социальных предпринимателей.

Исследование организационных, целевых и ценностных аспектов социального предпринимательства позволило четко установить, что «Социальное предпринимательство - это новый способ социально-экономической деятельности, в котором соединяется социальное назначение организации с предпринимательским новаторством и достижением устойчивой самоокупаемости»³³

Социальное предпринимательство, прежде всего, стремится заполнить те ниши, которые для бизнеса не интересны в силу малой доходности, а у государства не хватает ресурсов для их развития. Однако, если эти ниши не заполнить, то не будет удовлетворен широкий спектр общественных по-

³² Социальное предпринимательство – особенный сектор экономики. Статья. По материалам Красноярского экономического форума 2014, <http://www.tpp-inform.ru/news/14141.html>

³³ Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования / Отв. ред. А.А. Московская. - М.: НИУ ВШЭ, 2011. - С. 15.

требностей, следовательно, это может привести к социальной напряженности и, в конечном итоге, к революционной ситуации, которая стране в ее переходном состоянии крайне нежелательна.

Социальные предприниматели удовлетворяют растущие и изменяющиеся потребности общества не столько ради своего корыстного интереса в извлечении личной выгоды, сколько руководствуясь высокими альтруистическими целями позитивных социальных изменений. Они просто хотят сделать свою жизнь и жизнь окружающих людей лучше, более наполненной и более радостной, стремясь делать добро своими собственными силами и на свои собственные средства.

Социальная организация – это объединение людей, совместно реализующих общие цели и действующих на основе определенных правил и процедур. Признаки социальной организации: целевая природа; распределение членов организации по ролям и статусам; разделение труда и специализацию функций; построение по вертикальному (иерархическому) принципу; наличие специфических средств регулирования и контроля деятельности организации; целостность социальной системы. Ключевым элементом социальной организации выступает цель.

Социальное назначение организации, занимающейся социально-предпринимательской деятельностью определяется той совокупностью социально значимых эффектов, которые она получает по мере достижения своих целей. Социальное назначение организации всегда проявляется и конкретизируется в ее функциях, под которыми принято понимать основные направления деятельности организации по решению стоящих перед ней задач. У каждой деятельности есть свои последствия, от которых напрямую зависят социальные изменения, приносимые этой деятельностью в жизнь общества и в экономику страны.

Для того, чтобы получить сведения о краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных последствиях своей деятельности, каждая организация

должна учитывать и величину вносимого ей в общее благосостояние социального эффекта.

Одним из наиболее полным является определение социального эффекта, как результата, «который получает общество как в процессе производства того или иного продукта (услуги) или выполнения определенного рода работы, так и при потреблении соответствующих материальных, социальных и духовных ценностей»³⁴

Вместе с тем, отмечается отсутствие согласия об определении термина «социальное воздействие», которое является причиной путаницы и мешает изучению таких явлений, как социальный эффект и социальное влияние. Различия существуют между определениями и в бизнес среде, и в социальных исследованиях, и в управленческом учете и в стратегическом управлении (таблица 2).³⁵ Данные различия являются значительным препятствием при оценке социального эффекта, получаемого в результате деятельности социальных предпринимателей.

Таблица № 2

Различия терминологии определения «социальное воздействие»

Термин	Определение
Social impact (Burdge and Vanclay 1996)	Под социальным влиянием мы понимаем последствия для населения действий государства или частного бизнеса, которые изменяют образ жизни, работы, развлечений, отношений друг с другом, в общем того, как люди поступают как члены общества
Social impact (Latane 1981)	Под социальным влиянием мы имеем ввиду все то разнообразие изменений в физиологическом состоянии и субъективных ощущениях, мотивах и эмоциях, знаниях и убеждениях, ценностях и поступках, которые происходят в индивидууме, человеке или животном, как результат вещественного, неявного или вымышленного присутствия или действий других индивидуумов.

³⁴ Г.В. Атаманчук. Теория государственного управления (курс лекций). М., 2010.

³⁵ Оценка в сфере социального предпринимательства. Доклад/Презентация Фонда Эволюшн энд Филантропи. URL: http://ep.org.ru/wp-content/uploads/2015/02/SE_social_results_2014.pdf

Impact (Clark et al. 2004)	Под влиянием мы понимаем часть общего результата, который получился как продукт деятельности предприятия помимо того, что произошло бы в любом случае.
Social Value (Emerson et al. 2000)	Социальная ценность создается, когда ресурсы, процессы или политики, применяются, что бы достичь улучшения жизни личностей или общества в целом.
Social impact (Freudenburg 1986)	Социальное влияние рассматривается как влияние (или эффект или последствия), которое ощущают на себе широкие социальные группы в результате какого-то курса или действий.
Social impact (IAIA Wikipedia 2009)	Социальное влияние это намеренные и незапланированные социальные последствия, как позитивные, так и негативные, спланированных вмешательств (политик, программ, планов, проектов) и других проектов социальных изменений.

Социальный эффект от деятельности той или иной организации может быть получен как на уровне отдельного муниципального района, так и региона ее дислокации. Это достигается, прежде всего, вследствие внедрения в практику новых социальных технологий, инновационных механизмов распределения или применения ресурсов, позитивного влияния на социально-экономическую ситуацию в целом. За счет масштабирования деятельности организации такой эффект возникает уже на уровне всего населения, например – за счет возможности трудоустройства социально уязвимых слоев населения, повышения социального статуса инвалидов, пожилых и бездомных, повышения потенциала самореализации детей и прочие.

Среди ключевых показателей социального эффекта выделяют следующие³⁶: повышение уровня занятости населения; повышение уровня обеспеченности населения благоустроенным жильем; улучшение состояния

³⁶ Ханова А. Социальный эффект: практика измерения. Лаборатория социальных инноваций Cloudwatcher. [интернет-ресурс]. Режим доступа: <http://www.cloudwatcher.ru/analytics/1/view/36/>

окружающей среды; повышение доступности и качества услуг населению в сфере транспорта, здравоохранения, образования, физической культуры и спорта, культуры, жилищно-коммунального хозяйства.

Таким образом, деятельность социальных предпринимателей, направленная на достижение значимых социальных целей и определенных позитивных социальных эффектов, содействует решению ряда важных социальных задач государства и общества.

Для организаций, учитывающих социальный эффект, целесообразно³⁷:

- 1) объединить социальные цели в ежегодный план;
- 2) иметь представление о существующих нормах социального поведения в своей отрасли;
- 3) постоянно (посредством регулярных отчетов) информировать всех заинтересованных лиц о социальных действиях компании (если эти действия входят в ежегодный план, акционеры должны получать сведения о том, насколько эффективно эта часть плана выполняется);
- 4) экспериментировать с различными подходами при реализации своих социальных программ (поскольку эта сфера деятельности для многих менеджеров является незнакомой, часто неудачи рассматриваются как невозможность дальнейшей реализации программ, их неэффективность);
- 5) пытаться получить долгосрочную оценку социального воздействия своих программ.

1.5. Новаторство в социальном предпринимательстве

Социальные и экономические инновации, реализуемые в социальном предпринимательстве, по мнению большинства исследователей являются основой и двигателем позитивных социальных изменений. Инновационность как таковая вообще представляет собой характерную черту предпри-

³⁷ Подход к осуществлению социальных действий компании // <http://ekonomika.ru/articles/podxod-k-osushhestvleniyu-socialnyx-dejstvij-kompanii-1903.html>

нимательской деятельности в целом³⁸. Например, Й. Шумпетер причислял к предпринимателям «хозяйственных субъектов, функцией которых является как раз осуществление новых комбинаций и которые выступают как его активный элемент»³⁹.

Несмотря на свою социальную ориентированность, социальное предпринимательство было и остается предпринимательством, которое, однако, не предполагает отказа от прибыли, а строится на основе самоокупаемости и финансовой устойчивости бизнеса. Коренное отличие состоит в способах использования полученной прибыли и тех социальных инновациях, с помощью которых достигаются социальные эффекты.

Социальных инноваций, реализуемых в социально - предпринимательской деятельности может быть великое множество, особенно в силу увлеченности и креативности людей, включенных в этот вид бизнеса. Источниками социальных инноваций могут быть как отдельные лица, так и группы или организации, в том числе коммерческие, некоммерческие и государственные.

Социальная инновация (англ. social innovation) – это новые идеи, которые помогают в решении существующих социальных, культурных, экономических задач таким образом, чтобы эти решения принесли пользу как человечеству, так и планете. К социальным инновациям, относятся новые социальные системы, системы образования, здравоохранения, системы общественных коммуникаций, использующие инновационные подходы и/или технологии. К социальным инновациям относят, например, концепцию микрокредитов, реализация которой позволила основателям банка Grameen (лауреат нобелевской премии мира за спасение от нищеты миллионов людей и учредитель медали для социальные инновации), помочь миллионам беднейшим и бездомным людям выжить и обрести возмож-

³⁸ Фонд региональных и социальных программ «Наше будущее». - <http://www.nb-fund.ru/about-us>

³⁹ Яикова Л.В. Социологическое осмысление феномена предпринимательства // Известия Саратовского университета. 2008. - Т. 8. Сер. Социология. Политология, вып. 2. - С. 59-60.

ность работать.

Под инновационными социальными технологиями понимают, как правило, совокупность приемов и методов, в результате применения которых создаются и материализуются нововведения, вызывающие качественные изменения в различных сферах жизнедеятельности, ориентированные на рациональное использование материальных, экономических и социальных ресурсов.⁴⁰

Социальные инновации имеют ряд особенностей по сравнению с материально-техническими инновациями. Например, если в материально-технических преобладает индивидуальное авторство, социальные инновации, как правило, являются результатом коллективного творчества, мотивирующего людей на их реализацию, поэтому социально-предпринимательские проекты, в которых они реализуются, чаще находят множество единомышленников и являются привлекательными и для участников и для инвесторов. С другой стороны, эффект, который дают социальные инновации несколько отдален во времени и не носит такого конкретного характера, как это бывает в случае применения с материально-технических новшеств, но зато предполагает более широкую сферу применения⁴¹.

Под социальной технологией понимают, как правило, упорядоченную во времени и пространстве «последовательность процессов социальной деятельности, совокупность взаимосвязанных навыков, методов, способов и приемов, направленных на достижение поставленных целей, реализацию социального проекта».⁴² Поскольку социальное предпринимательство реализуется преимущественно через проекты, направленные на поиск новых

⁴⁰ Новейший философский словарь. URL: http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_new_philosophy/

⁴¹ Зверева Н. *Impact investing: опыт и тенденции. Impact investing: опыт и тенденции - Портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство»* - http://www.nb-forum.ru/social/social_investing/impact-investing-zvereva.html#ixzz3lKK4Khe0

⁴² Казаков Ю.Н. *Инструментарий социальных технологий (Учебное пособие). Сайт цифровых учебно-методических материалов ВГУЭС [электронный ресурс]* URL: <http://abc.vysu.ru/Books/instrum/page0008.asp>

решений для «старых» проблем, значение инновационных социальных технологий для успешности данного вида деятельности трудно переоценить. Именно неразрешенность тех или иных социальных проблем даёт импульс к разработке новых подходов и способов, новых средств и механизмов решения проблем в социальной сфере.

Если рассматривать содержание социальной инновации как процесса, то ее можно рассматривать как процесс генерирования новой идеи, экспериментальной апробации, ее распространения⁴³. Инновационный процесс включает в себя инновационную деятельность, которая понимается как деятельность, направленная на использование научных знаний и практическое опыта с целью получения нового или улучшения производимого продукта.

Элементами процесса социальной инновации являются: этап поиска и разработки социальной инновации, создание модели социальной инноваций и экспериментальная апробация, использование, тиражирование и прототипирование.

Период от возникновения до практического применения представляет собой «инновационный цикл» продолжительность которого может варьировать в зависимости от социально-экономических (дефицит финансирования нововведения, недостаток профессионально подготовленных кадров, перспектива сокращения рабочих мест и распространение безработицы) и психологических факторов (психологические барьеры информационного или мировоззренческого плана, консерватизм мышления, отсутствие инициативного и творческого подхода в решении проблем).

Субъектом социальных нововведений выступают инноваторы, которых можно классифицировать по ряду оснований: по типу инновационной

⁴³ Понятие и виды социальных инноваций. Официальный сайт профессионального сообщества по управлению персоналом. [Интернет-ресурс]. Режим доступа: <http://www.ruleright.ru/rules-620-1.html>

деятельности, по отношению к основной специализации, по количеству участников, по предмету инновационной деятельности и т.д. (таблица 3).

Таблица 3.

Классификация инноваторов

Классификационный признак	Виды инноваторов
По типу инновационной деятельности	· создатели - авторы идеи и ее популяризаторы · реализаторы - авторы технологического процесса освоения и внедрения новшества
По отношению к основной специальности	· профессионалы · самодеятельные инноваторы
По количеству участвующих	· коллективные инноваторы · индивидуальные инноваторы
По предмету инновационной деятельности	· разработчики новых материальных продуктов · разработчики новых технологий и методов деятельности · разработчики новых социальных норм и отношений

Основной целью инновационной деятельности в социальной сфере компании является:

- решение социальных проблем организации;
- формирование сбалансированного функционирования компании в условиях нестабильной экономической среды;
- развитие организационной культуры фирмы;
- повышение качества трудовой жизни персонала за счет более полного удовлетворения потребностей сотрудников;
- модернизация системы социальных отношений, как с сотрудниками компании, так и с внешними субъектами стратегического взаимодействия;
- повышение уровня социальной ответственности организации и др.

Социальные инновации могут быть весьма разнообразными, что обусловлено вариативностью факторов (условий) и спецификой социальных процессов, определяющих необходимость их возникновения, направленность и особенности механизмов решения социальных проблем. В классификации социальных инноваций выделяют следующие признаки: по степени охвата социальных факторов, по сферам общественной жизни, по периоду реализации, по составляющим социальной сферы организации, в зависимости от среды реализации, по форме реализации (таблица 4):⁴⁴

Таблица 4.

Классификация социальных инноваций

Классификационный признак	Вид социальной инновации
По степени охвата социальных факторов	· комплексные · локальные
По сферам общественной жизни	· политические · экономические · инновации в культурно-духовной сфере · инновации в социальной сфере
По периоду реализации	· стратегические · тактические
По составляющим социальной сферы организации	· персонал · условия труда · организационная культура · социальная инфраструктура и т.д.
В зависимости от среды реализации	· внутренние · внешние
По форме реализации	· вещественные · организационные · культурные

В ходе своей институционализации социальные инновации, как правило, проходят следующие стадии⁴⁵:

1. Селекция – неформальный отбор среди собственных социальных инноваций и заимствованных культурных образцов;
2. Адаптация – приспособление к специфике существующей социальной структуры;

⁴⁴ Зайнышев И.Г. Технология социальной работы (§1. социальные инновации: особенности, структуры, типы). Электронный ресурс учебников <http://bugabooks.com/>. URL: <http://bugabooks.com/book/270-technologiya-socialnoj-raboty/26-1-socialnye-innovacii-osobennosti-strukturny-tipy.html>

⁴⁵ Электронный журнал "Социология" http://bulgarlar.ru/kakie_vidy_socialnyh_innovacii.html

3. Интеграция, когда формы поведения, которые сложились, оснащаются формальными механизмами организационно-правового регулирования.

Инновационное поведение субъектов, которое является средством осуществления социальных инноваций и относится к наиболее активным и конструктивным типам поведения, в принципе выступает основным способом развития индивида, коллектива и любого сообщества. В условиях перехода к новой модели экономики и активного конкурирования на рынках, именно инновационное поведение субъекта обеспечивает широкие возможности для развития.

Обычно выделяют несколько типов субъектов, инициирующих изменения:

1. Отдельных людей, выступающих с инновациями (ученый, разрабатывающий новый метод, политик, проводит правовые реформы; изобретатель новых технологий и т.п.);

2. Людей, постоянно играющих инновационные роли (эксперт и другие). Деятельность таких людей становится общественным ожиданием, входит в обязанность, независимо от субъективных качеств;

3. Инновационные организации (законодательные комитеты, аналитические центры, профильные НИИ и т.п.). Обязанность инициации и проведения инноваций в этом случае является конституционной частью самого статуса или таких организаций;

4. Группы, коллективы, социальная среда, или социальные круги новаторского характера (рабочие группы по социальному предпринимательству Совета Федерации ФС РФ, Государственной Думы ФС РФ, Экспертного совета Правительства РФ и т.д.). Ценности и символы таких социальных кругов «новаторского» характера, как правило, превращаются в своеобразную идеологию данной среды, которая формирует альтернативные образцы и правила, формируется новый тип мышления и т.п.

В социальном предпринимательстве можно встретить проявления всех вышеперечисленных типов, поскольку данный вид деятельности требует производства таких социальных инноваций, которые предполагают и изобретение новых (социальных) технологий, и соответствие общественным ожиданиям, и создание специфических центров компетенций, и организацию сообществ, несущих новую идеологию и новый образ жизни как «андеграунд» экономики будущего.

Социальные инновации в российском социальном предпринимательстве, как правило, реализуются в формате социально-предпринимательских проектов, в основу которых заложены новые идеи и инициативы, направленные на улучшение жизни общества (как на уровне отдельных людей, так и на уровне государства).

Например, такие как (см. Приложение № 1 «Кейсы социального предпринимательства»):

- проект Евгения Рапопорта «Авоська дарит надежду», направленного на трудоустройство инвалидов и реализацию новых решений по организации производства.
- проект Алексея Травина «Есораd», направленного на использование типографских отходов в производстве недорогой оригинальной продукции и трудоустройство многодетных мам.
- проект «Больше, чем покупка!» Фонда «Наше Будущее», направленный на поддержку социальных предпринимателей и популяризацию социального предпринимательства в России.

Инновационные подходы к организации деятельности людей и методам кооперации и извлечения прибыли, новые бизнес-модели и технологии управления ресурсными потенциалами проектов – все это является предметом социальных инноваций. Однако, независимо от характера и содержания социальных инноваций, в любом случае они преобразуют системы

производственно-трудовых и социально-организационных отношений и влияют на изменения экономического и жизненного укладов общества.

Для того, чтобы инновации носили позитивный характер, применяют соответствующие критерии отбора социальных инноваций (Москалев И.Е.)⁴⁶:

1. Сохранение коммуникативной целостности системы
2. Инновация способствует эффективному взаимодействию социальных институтов, социальных групп, способствует формированию идентичности и воспроизводству ценностей.
3. Приращение социального капитала (как ресурса доверия)
4. Инновация оказывает позитивное влияние на авторитет государства, способствует формированию горизонтальных коммуникаций, институтов гражданского общества.
5. Возможность развития социальной системы
6. Инновация открывает новые возможности для позитивных изменений, выражающихся в параметрах качества жизни граждан согласно ст. №7 Конституции РФ.
7. Возможность выбора у социального субъекта
8. Инновация предоставляет право свободного выбора социальным субъектом использования новых возможностей развития.

Инновации в социальной сфере могут касаться:

- занятости, доходов, качества жизни населения;
- здравоохранения, материнства и детства, жизнесбережения людей;
- всех видов и форм образования;
- культуры и досуга;
- социальной защиты;
- обеспечения прав граждан на жилье;

⁴⁶ Москалев И.Е. *Инновационная сложность*. Изд-во «Алетейя», жс. Экономика, 234 с.

- общественной безопасности;
- охраны окружающей среды;
- почтовой связи и других коммуникативных каналов;
- работы с беженцами и вынужденными переселенцами;
- общественного попечительства в отношении детей, стариков, инвалидов и малоимущих граждан

Разработка инноваций в социальном предпринимательстве требует специальных подходов к разработке социальных технологий и учета множества факторов и условий, определяющих характер социальных изменений.

Таким образом, социальные инновации, реализуемые в социальном предпринимательстве, можно рассматривать как специфический вид социальных технологий, применение которых способствует решению социальных проблем и позитивным образом влияет на жизнь общества.

1.6. Воспитание гражданской ответственности социальных предпринимателей

В общей форме под ответственностью предпринимателей, как правило, понимается «обязанность, необходимость совершить определенные действия, направленные на восстановление неисполненных установленных (договоренных) обязанностей (обязательств), нарушений прав хозяйствующих субъектов, клиентов, работников, государства. Соответственно, хозяйствующие партнеры, государственные органы несут ответственность перед предпринимателями при невыполнении договорных обязательств, принятии решений, нарушающих права предпринимателей.

Гражданская ответственность предпринимателей возникает из внедоговорных отношений. Она устанавливается соответствующими нормами права, а также является договорной, вытекающей из-за неисполнения или ненадлежащего исполнения заключенных договоров. С точки зрения уров-

ня (роли) ответственности виновной стороны, гражданская ответственность подразделяется на долевую, солидарную, субсидиарную и смешанную. Гражданская ответственность возникает при нарушении предпринимателями положений гражданского законодательства, которое регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность или с их участием».⁴⁷

Социальные предприниматели, будучи, прежде всего, субъектами рыночной экономики, несут в первую очередь гражданскую ответственность, которая предусматривает установленные гражданским законодательством юридические последствия в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения предусмотренных обязанностей и обязательств. Гражданская ответственность является имущественной, носит компенсационный характер, так как главной целью ее применения является восстановление прав потерпевшей стороны.

Поскольку социально-предпринимательская деятельность чаще всего связана с договорными отношениями в широком поле участников (вплоть до создания устойчивого социального образования – социального партнерства), для нее характерна т.н. «солидарная обязанность» (или солидарное требование), которая возникает, например, при формировании обобществленных ресурсов и в случае неделимости предмета обязательства.

В отличие от социальной, волонтерской или благотворительной деятельности, рассматриваемых отдельно, для социального предпринимательства законом предусмотрены отрицательные имущественные (финансовые) последствия в форме уплаты неустойки, возмещения убытков, ареста имущества, возмещения вреда. При этом гражданская ответственность проявляется в применении к правонарушителю в отношении другого лица (кре-

⁴⁷ И.К. Шевченко. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004

дителя) либо государства установленных законом или договором мер воздействия, имеющих для правонарушителя обязательный характер.

Таким образом, воспитание гражданской ответственности социальных предпринимателей происходит в правовом поле российского законодательства путем наложения определенной ответственности в системе деловых коммуникаций с партнерами или потребителями их продукции и услуг.

Однако, если социальная ответственность бизнеса подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации, но не предусматривает наличия определенных обязанностей в отношении к клиентам или партнерам, то гражданская ответственность, подразумевает, прежде всего – исполнение юридически закреплённых обязательств, при нарушении которых реализуются меры, предусмотренные российским законодательством и документально отраженные в договорах.

Есть и другой взгляд на гражданскую ответственность социальных предпринимателей, когда она воспринимается как ответственность субъектов социально-предпринимательской деятельности перед обществом и тесно связана с такими понятиями, как гражданская активность, патриотизм, гражданственность в целом. Действительно, трудно отнести человека к категории социальных предпринимателей, а организацию – к социальному предприятию, если их поведение не отражает истинную любовь к Родине и не ориентировано на решение актуальных проблем общества. Поэтому чувство гражданской ответственности является неотъемлемой характеристикой социального предпринимательства. Такая гражданская ответственность формируется, прежде всего, как результат воспитания личности, исповедующей общепризнанные ценности и ставящей общественные интересы выше личных интересов.

От социальной ответственности бизнеса такая гражданская ответственность отличается тем, что в первом случае ответственность возникает за результаты и социальные эффекты деятельности (от этого зависит успешность бизнеса), а во втором – обладает нравственными свойствами и формирует гражданскую позицию, патриотизм и, в конечном итоге общественное признание и уважение.

Таким образом, можно сказать, что гражданская ответственность социальных предпринимателей одновременно реализуется и в законодательном поле и в пространстве социальных нормативов, определяющих нормы поведения субъектов.

Развитие гражданской ответственности в социальном предпринимательстве является важным основанием для перехода к управлению социальными и гражданскими инициативами, что в современных условиях позволит государству наилучшим образом учитывать потребности общества и реализовывать потенциалы развития территорий.

Социальная модернизация, в практической плоскости ее реализации, опирается на результаты социально-ориентированных, интегрирующих общество проектов (что характерно именно для социального предпринимательства), которые вырастающих из маленьких гражданских инициатив. Реализация таких инициатив всегда требует объединения граждан, между которыми устанавливаются деловые, профессиональные, а впоследствии – и правовые отношения. Таким образом, гражданская ответственность социальных предпринимателей одновременно реализуется и в социально-культурном пространстве и в пространстве деловых отношений.

Динамика развития гражданских инициатив во всем мире представляет собой процесс, отражающий становление институтов гражданского общества, а в современных условиях требует формирования особых условий: преобразования инициатив в реальную социально-предпринимательскую проектную практику и развития комплекса специальных компетенций,

включающих в т.ч. комплекс способностей по управлению гражданскими инициативами. Для того, что эти компетенции у социальных предпринимателей развивались, необходимо, в процессе установления партнерских отношений, реализовывать комплекс задач, ориентированных на формирование гражданственности личности:

1. Погружение индивида в социокультурное пространство социально-значимой деятельности за счет повышения его мотивации, гражданской активности и социальной ответственности;
2. Придание процессу межличностного взаимодействия характера непринужденности, вовлеченности в процесс реализации проектов и благоприятной атмосферы для самореализации;
3. Демонстрация эталонов для подражания и объектов для культурной самоидентификации;
4. Создание условий для осуществления эффективной и продуктивной проектной деятельности в рамках кросскультурного и межпоколенческого взаимодействия.

Формирование гражданственности и развитие социального предпринимательства – неразрывно связанные между собой процессы, где один стимулирует и поддерживает другой, поскольку это наиболее гармонично сочетающиеся компетенции при развитии гражданского общества на современном этапе.

В этих условиях воспитание гражданской ответственности социальных предпринимателей происходит намного эффективнее, а главное – приводит к тому, что повышается мотивация к осуществлению социально-ответственной деятельности, что позитивно отражается на развитии социального предпринимательства.

Проявление социальной ответственности и гражданственности, в свою очередь, рождает новую этику - этику социального предпринимательства.

1.7. Этика социального предпринимательства

Понятие этика сопровождает жизнь человеческой цивилизации с древнейших времен. Пожалуй, и человечества уже давно бы не было, если бы люди не вырабатывали определенные правила и нормы поведения, которые направлены на гармонизацию отношений.

Аристотель, который дал имя науке об этике, определял это понятие и как жизненную мудрость и как добродетели или достоинства, проявляющиеся в поведении человека, и считал, что этика помогает познать, что следует делать и от чего следует воздерживаться. В современном понимании этика – это система норм поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом.⁴⁸

Этика и мораль вообще составляют основу человеческого поведения, и в, конечном итоге, определяют особенности межличностных отношений и поведения людей. В современном обществе они являются необходимой предпосылкой благосостояния и функционирования социальных институтов и систем. Под этикой в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы личных и профессиональных отношений, а также отношений в различных сферах деятельности имеют некоторые отличительные особенности.

В представлении современных ученых, этика деловых отношений представляет собой систему универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, которые реализуются в профессиональной деятельности и включают в себя⁴⁹:

⁴⁸ По материалам Библиотеки трудов, книг, статей и лекций по философии. [электронный ресурс] URL: http://philosoff.ru/rus/philosophy/history/antique/epoha_aristote/etika_aris53.shtml

⁴⁹ М.Г. Подопригора. Деловая этика. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.

- этическую оценку внутренней и внешней политики коммерческой организации;
- моральные принципы членов коммерческой организации;
- моральный климат в коммерческой организации;
- нормы делового этикета⁵⁰.

Деловая этика базируется на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Предпринимательская этика, являющаяся одним из главных условий развития цивилизованного бизнеса, основывается на общепринятых этических нормах и правилах, которые складываются в определённой сфере предпринимательской деятельности.

Рассматривая общие этические нормы поведения людей, ученые установили неразрывную связь предпринимательской этики с положительными и с отрицательными принципами поведения, последствия которого оказывают огромное влияние на успешность бизнеса, на лояльность клиентов, на фирменный стиль и имидж компании. Такие разные по стилям поведения нормы как благородство и вежливость, коварство и корыстолюбие, определяют, прежде всего, характерные черты поведения отдельных предпринимателей и отражают содержание предпринимательской этики, которая реализуется в системе отношений как внутри компании, так и с субъектами во внешней среде. Установлено, что «Предпринимательская деятельность, как и любая экономическая, хозяйственная, профессиональная деятельность дееспособных граждан, имеет правовые и этические критерии, нормы, правила поведения, отступление от которых грозит субъектам пред-

⁵⁰ Деловой этикет – это установленный порядок делового общения, исходящий из принципов и норм деловой этики. Знание делового этикета облегчает ориентировку в повторяющихся ситуациях деловой жизни, помогая избежать промахов или сгладить их общепринятыми способами.

принимательской деятельности негативными последствиями. Право нормы поведения предпринимателей и организаций устанавливаются законами и нормативными актами, невыполнение которых грозит серьезными мерами наказания, вплоть до банкротства и лишения свободы. Поэтому очень важным условием развития цивилизованного предпринимательства является не только принятие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, но и формирование правовой культуры».⁵¹

Кроме правовой культуры важнейшее значение в этике предпринимательства имеют также нормы поведения, закрепленные в системах т.н. «социального менталитета» (выраженного совокупностью традиций, обычаев и нравов) и «социальных нормативов» (выраженного совокупностью установок, стереотипов и правил), в целом определяющих нравственность общества и влияющих на процесс привития личности эталонов, императивов и стандартов поведения. Данные нормы морали и нравственности закрепляются в общественном сознании и формируют его сферы миропонимания, мироощущения и мировоззрения, что в результате переходит эталоны, императивы и стандарты поведения и определяет этику в любой сфере жизни общества.⁵² Механизм формирования социального менталитета и социальных нормативов показан на рисунке 3.

В сфере предпринимательства этические нормы представляют собой совокупность признаков поведения граждан, которые осуществляют предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики. Причем эта деятельность обязательно должна быть направлена не только и не столько на извлечение прибыли, сколько, прежде всего, на удовлетворение потребностей рынка, конкретных потребителей, общества и государства. В

⁵¹ Шевченко И.К. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие.- Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. 92 с.

⁵² Куликова Н.В. Статьи "Общественное сознание как базовый ресурс модернизации", "Модельное обеспечение процессов анализа общественного сознания при разработке стратегии обеспечения национальной безопасности". [электронный ресурс] URL: <http://www.collegian.ru/index.php/tiara/2004/52-2008-07-28-08-00-51.html>

противном случае, продукция и услуги предпринимателя не будут востребованы обществом, а значит, он не получит и прибыли. От того, как предприниматель выстроит отношения внутри своей компании и вне ее, какое нравственное лицо и социальный имидж будут у его компании, зависит и успешность всего его бизнеса, и уважение со стороны общества.

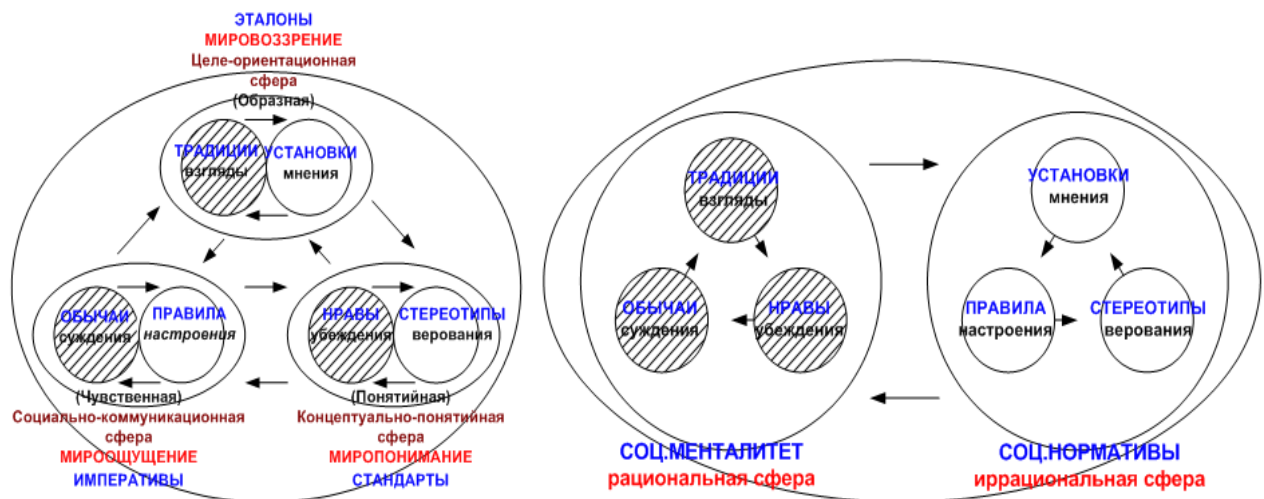


Рисунок 3 - Механизм формирования социального менталитета и социальных нормативов

В последние годы вопросы социальной ответственности и профессиональной этики в предпринимательстве выдвинулись на первый план и все больше начинают влиять на успешность социального бизнеса, смысл концепции которого заключается, по мнению самих бизнесменов, «в добровольной обязанности бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения и следовать таким направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества. Иными словами, это своеобразный общественный договор между предпринимателями, населением и государством, цель которого - способствовать благу всего общества».⁵³

⁵³ Концепции социальной ответственности и этические подходы в бизнесе. Электронный ресурс учебников "Основы менеджмента", URL: <http://bmanager.ru/articles/koncepcii-socialnoj-otvetstvennosti-i-eticheskie-podxody-v-biznese.html>

Этика современного бизнеса становится неотделимой от понятий социальной ответственности, которая понимается как ответственность субъектов бизнеса за соблюдение норм и правил, неявно определенных или неопределенных законодательством (в области этики, экологии, милосердия, человеколюбия, сострадания и т. д.), влияющих на качество жизни отдельных социальных групп и общества в целом.

Этические нормативы в бизнесе описывают систему общих ценностей и правил, которых должны придерживаться сотрудники, и разрабатываются в целях описания целей организации, создания нормальной атмосферы работы и определения рекомендаций в процессах принятия решений. Некоторые социально-ответственные компании даже создают специальные комитеты по этике, которые оценивают повседневную практику с точки зрения соблюдения этических нормативов, принятых в данной компании.

Этика бизнеса, как правило, осуществляется на нескольких уровнях:

1. Мировой уровень – когда предприниматель осуществляет свои функции, опираясь на представления современной цивилизации об общечеловеческих ценностях (например, таких как Жизнь, Свобода, Любовь к ближнему и пр.).

2. Макроуровень – когда реализация предпринимателем моральных принципов осуществляется в соответствии с отраслевым или национальным кодексом, принятым в предпринимательском сообществе.

3. Микроуровень – когда реализация этических норм происходит в рамках отдельного предприятия и закрепляется в соответствующих документах типа Кодекса чести и Кодекса корпоративной этики.

Традиции этического поведения были присущи многим поколениям российских купцов и промышленников, закрепляясь не только в обычаях и нравственных нормах, но и в документах, определяющих стандарты поведения российских предпринимателей.

В частности, первый этический кодекс «Семь принципов ведения дел в России» российское деловое сообщество на национальном уровне приняло еще в 1912 г. Данный Кодекс включал следующие принципы⁵⁴:

- 1) Уважай власть;
- 2) Будь честен и правдив;
- 3) Уважай право частной собственности;
- 4) Люби и уважай человека;
- 5) Будь верен своему слову;
- 6) Живи по средствам;
- 7) Будь целеустремлен

Предпринимательская этика, по мнению современных исследователей, «должна базироваться на общечеловеческих, общегуманных принципах, на общих принципах осуществления рискованного, новаторского, инновационного, компетентного, законного, честного предпринимательства в противоположность рутинному, незаконному, некомпетентному бизнесу».⁵⁵

Основы этики современного российского предпринимательства были заложены и утверждены в Социальной хартии Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), представляющей собой свод основополагающих принципов социально ответственной деловой практики, которые применимы в повседневной деятельности любой организации, вне зависимости от профиля деятельности и формы собственности.⁵⁶

Предпринимательская этика проявляется в определенных категориях, описывающих характер поведения предпринимателя, те его черты, которые фиксируются окружающими и определяют в конечном итоге результат

⁵⁴ Киварина М.В. Корпоративная социальная ответственность. Экономический журнал РГГУ [электронный ресурс]. URL: economics.rgu.ru/2011_3/kivarina.pdf

⁵⁵ Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А. Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с.

⁵⁶ Социальная хартия российского бизнеса. Редакция 2007 г. Российский союз промышленников и предпринимателей. - Москва, 2008. URL: <http://rspp.ru/12/6273.pdf>

субъект-субъектных отношений. Например, такие черты как: верность данному слову и соблюдение взятых на себя обязательств, социальная и моральная ответственность за невыполнение установленных правовыми нормами обязанностей. В результате многочисленных исследований с целью разработки актуальных положений этики предпринимательской деятельности российские ученые выделили следующие общие этические нормы цивилизованного предпринимателя⁵⁷:

- Деятельность направлена на пользу не только своей организации, но и на пользу общества;
- Сотрудники заинтересованы в самореализации и испытывают желание работать вместе с предпринимателем;
- Бизнес расценивается как привлекательное творчество и как искусство;
- В процессе бизнеса присутствует и сотрудничество и конкуренция, как две необходимости;
- Среди руководства и подчинённых всегда присутствует уважение друг друга как личностей;
- Предприниматель осознаёт значимость и государственной власти, уважая её, так же как любую собственность, социальный порядок и законы;
- Предприниматель компетентен в своей профессиональной деятельности и отношении окружающих;
- В процессе предпринимательской деятельности соблюдаются экологические нормы, ценно образование, культура;
- Бизнес постоянно развивается за счет внедрения новых, более совершенных технологий и пр.

⁵⁷ Деловая и профессиональная этика. Учебные материалы для обучающихся по специальности Менеджмент. <http://management-study.ru/delovaya-i-professionalnaya-etika.html#ixzz3lWi1L54l>

Современный предприниматель, если он хочет добиться сегодня успехов в бизнесе, должен создавать и постоянно поддерживать свой имидж и соблюдать определенный деловой и личностный этикет в отношениях. Он должен стремиться иметь свой цивилизованный стиль поведения, формировать свой благородный образ в обществе, поскольку они гарантируют ему не только часть успеха его бизнеса, но и постоянное удовлетворение от своей деятельности, а также – уважение со стороны окружающих.

Для социального предпринимательства вопросы этики играют основополагающую роль в развитии данного сектора экономики и, практически, вся история развития предпринимательства была подготовкой для возникновения такого вида деятельности, вобравшего в себя лучшие этические нормы человечества.

Успешная попытка разработки Этического Кодекса социального предпринимателя предпринята Фондом «Наше будущее»⁵⁸.

Кодекс социального предпринимателя определяет правила и этические нормы ведения социального бизнеса и построения отношений между субъектами социального предпринимательства, и предназначен для добровольного принятия социальными предпринимателями, которые хотели бы руководствоваться в своем деле определенными моральными и нравственными принципами.

Кодекс определяет ключевые критерии самоидентификации социальных предпринимателей, миссию социального предпринимательства (как деятельность на благо общества, решение конкретных, остро стоящих социальных проблем), а также - девиз социальных предпринимателей – «Мы меняем мир к лучшему».

⁵⁸ Кодекс социального предпринимателя. Фонд региональных социальных программ «Наше будущее». URL: http://www.nb-fund.ru/files/pages/00014/codecs_sp.pdf

В Кодексе определены основные критерии деятельности социальных предпринимателей:

1. Первенство социальной миссии и моральной мотивации над коммерцией
2. Креативность и новаторство в решении социальных проблем
3. Экономическую реализуемость, финансовую устойчивость и самокупаемость бизнес-модели
4. Отношение к эффективности и прибыли как к источнику развития, к возможности исполнить свою миссию, претворить в жизнь задуманные изменения
5. Потенциал идеи и бизнес-модели к тиражированию
6. Высокую ответственность за результаты своей деятельности перед клиентами и обществом

Кодекс также определяет общие принципы, на основе которых социальный предприниматель должен строить свою деятельность:

- Краткосрочной выгоде социальный предприниматель предпочитает долгосрочные цели позитивной трансформации социальной реальности
- Цели социального предпринимательства достигаются посредством организации деятельности на принципах предпринимательства и через создание устойчивой бизнес-модели
- Социальный предприниматель постоянно отслеживает интересы и потребности «своей» целевой группы, нанимает ее представителей на работу или предоставляет им востребованные услуги

Также в Кодексе определены общие этические нормативы, правила стремления к успеху, отношения с обществом и государством и закреплена необходимость формирования сообщества социальных предпринимателей

Таким образом, говоря об этике социального предпринимательства, можно утверждать, что данный вид предпринимательской деятельности,

по сравнению с остальными наилучшим образом отражает высокоморальные и высоконравственные идеалы человеческих отношений.

Вопросы для оценки знаний:

1. Что составляет сущность и содержание социального предпринимательства как вида деятельности?
2. В чем отличие классического предпринимательства от социального предпринимательства?
3. Каковы перспективы развития социального предпринимательства в России?
4. Социальные инновации и социальное инвестирование: различия и взаимосвязь.
5. Что такое корпоративная социальная ответственность по сравнению с социальным предпринимательством?
6. Что такое благотворительность по сравнению с социальным предпринимательством?
7. Кто может являться субъектами социально-предпринимательской деятельности?
8. Какой совокупностью социально значимых эффектов можно оценить социальное назначение организации, занимающейся социально-предпринимательской деятельностью?
9. Каких сфер жизни общества, как правило, касаются инновации в социальной сфере?
10. Какие социальные инновации используются в практике социального предпринимательства?

Рекомендуемые источники:

1. Mawson A., The Social Entrepreneur: Making Communities Work, Atlantic Books, 2008
2. Арай Ю.Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве:

типология и особенности формирования. Канд.диссертация. СПбГУ. [электронный ресурс] URL: http://spbu.ru/disser2/disser/ArayYN_disser.pdf

3. Глоссарий - Портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство». URL Интернет-страницы: <http://www.nb-forum.ru/glossary/lead/%D0%A1/page/10/>

4. Зайнышев И.Г. Технология социальной работы (§1. социальные инновации: особенности, структуры, типы). Электронный ресурс учебников <http://bugabooks.com/>. URL: <http://bugabooks.com/book/26-1-socialnye-innovacii-osobennosti-struktury-tipy.html>

5. Зверева Н. Impact investing: опыт и тенденции. Impact investing: опыт и тенденции - Портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство» - http://www.nb-forum.ru/social/social_investing/impact-investing-zvereva.html#ixzz3lKK4Khe0

6. Кадол Н.Ф. Социальное предпринимательство в рыночной и переходной экономике. Научная библиотека диссертаций и авторефератов. [электронный ресурс] Режим доступа: www.dissercat.com/content/sotsialnoe-predprinimatelstvo-v-rynochnoi-i-perekhodnoi-ekonomike#ixzz3kTRcmL9e

7. Казаков Ю.Н. Инструментарий социальных технологий (Учебное пособие). Сайт цифровых учебно-методических материалов ВГУЭС . [электронный ресурс] URL: <http://abc.vvsu.ru/Books/instrum/page0008.asp>

8. Кузнецова И.В. Инновационные возможности социального предпринимательства. МГУ. -М., 2015

9. Лебедева И.С. Концепция социального предпринимательства в контексте современной российской действительности. Вестник Томского государственного университета. - Томск., 2010 г. 64 с.

10. Литвинова А.И., Чупина И.П. Особенности развития социального предпринимательства в России. РГППУ, Екатеринбург. Библиотека научно-практических конференций. Коллективные монографии. Интернет-ресурс: <http://sibac.info/16970>

11. Макаревич А.Н. Сфера социально значимых услуг: «борьба» терминологий // Казанская наука. – 2012. – № 10.
12. Московская А.А. Социальное предпринимательство в России и мире: практика и исследования. М.: ГУ ВШЭ, 2011. - 286 с.
13. Петренко Е.С. Социальное предпринимательство как форма гражданского участия. Материалы Конференции НИУ-ВШЭ (Москва, 2013). URL: <http://regconf.hse.ru//0efd7fcbc1c2e96167e7d6f08324f47faa1f5bd6.docx>
14. Понятие и виды социальных инноваций. Официальный сайт профессионального сообщества по управлению персоналом. [Интернет-ресурс]. Режим доступа: <http://www.ruleright.ru/ruls-620-1.html> Экономика общественного сектора. Под ред. Савченко П.В., Погосова И.А., Жильцова Е.Н. -М.: 2010. - 763 с.
15. Сурова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление. Учебное пособие. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". М.: Изд-во ЮНИТИ, 2015, с. 415

Тема 2. Миссия, сферы деятельности и основные направления социального предпринимательства

2.1. Социальная миссия и ценности социального предпринимательства

Для развития социального предпринимательства как специфического вида деятельности, понятия социальной ответственности и социальной миссии являются ключевыми и обязательными к формулированию, поскольку именно такая деятельность является добровольным откликом граждан на социальные проблемы общества.

Социальная ответственность социальных предпринимателей включает в себя не только ответственность за формирующуюся социальную среду и социальные изменения, но и ответственность перед настоящим и будущим, созидание определенного морального климата в организации и в системе партнерства, формирование нравственных устоев и социальных нормативов в обществе. Осознавая свою общественную роль и социальную значимость своей деятельности, социальные предприниматели, возлагая на себя эту ответственность, должны сегодня действовать таким образом, чтобы не повлечь негативные социальные изменения и социальный взрыв в будущем.

Таким образом, высокий уровень социальной ответственности приводит социальных предпринимателей не только к необходимости грамотно вести свой бизнес и применять эффективные способы достижения целей и социальных эффектов, но и к необходимости более четкого осознания и формулирования своей социальной миссии.

Социальная миссия любой организации - это ее социальное предназначение, то есть то, чего общество ждет от функционирования данной ор-

ганизации, а ждет оно, разумеется, удовлетворения каких-либо своих потребностей.⁵⁹

Миссия в общем смысле – это краткое выражение функции, которую организация или проект пытаются выполнить в обществе.⁶⁰

Социальная миссия, прежде всего, призвана дать четкий ответ на вопрос о том, для чего организация существует, чем она хочет быть для общества и каким образом она хочет такой стать.

В бизнесе формулировка социальной миссии описывает причину существования организации⁶¹, раскрывает предназначение и смысл существования компании, где исходной причиной может быть предоставление каких-либо услуг, создание объектов, борьба с болезнью, охрана окружающей среды, осуществление социальной программы (иными словами – наличие какой-либо социальной проблемы, на решение которой организация направляет свои усилия).

Различные организации по-разному выражают свою миссию, а её формулировка варьируется от короткой фразы, используемой как девиз, до целой страницы текста, подробно описывающей продукты и услуги. В любом случае, по мнению исследователей, формулировка миссии организации должна включать, по крайней мере, 3 раздела⁶²:

1. Цель организации;
2. Система ценностей и принципы работы;
3. То, чем данная организация стремится быть.

⁵⁹ Чумиков А.Н, Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: Учебн. пособие. М.: Дело, 2003.

⁶⁰ Андреева И.В. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - СПб: Вектор, 2005

⁶¹ Корпоративная социальная ответственность // ИСО 9000 + ИСО 14000+. - 2004. - № 1

⁶² Социальная миссия и ответственность менеджеров и организаций в современном мире. Статья. Официальный сайт Агентства по инновациям и развитию Воронежской обл. [интернет-ресурс]. режим доступа: <http://www.innoros.ru/innovaciivkadrah/sotsialnaya-missiya-i-otvetstvennost-menedzherov-i-organizatsii-v-sovremennom-mire>

Почему формулирование социальной миссии необходимо организации, осуществляющей социально-предпринимательскую деятельность? Зачем вообще нужна, в чем ее польза?

Миссия, по мнению многих классиков менеджмента – это первый шаг в снижении неопределенности представлений об организации, причем не только у работников, но и у тех, кто будет пользоваться ее услугами. Это один из инструментов стратегического управления и отличный способ выделить свою фирму среди конкурентов, а также – идеологический и нравственный ориентир для принятия бизнес-решений и долгосрочного планирования.

Формулирование миссии в предпринимательской деятельности предназначено для решения следующих задач⁶³:

1. Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.
2. Определить, чем именно данная компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.
3. Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.
4. Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководства, служащих, клиентов и др.).

Социальная миссия служит основным источником свидетельства ответственности организации перед широкой публикой, поскольку отражена в официальных документах (Концепциях, стратегиях развития, Уставе организации), посредством которых организация заявляет обществу: «Вот то, что мы обещаем сделать для вас и за что мы ответственно отвечаем перед вами за свои действия».

⁶³ Сурова, Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление. Учебное пособие. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". Гриф НИИ образования и науки. М.: Изд-во ЮНИТИ, 2015. 415 с.

В идеале, в цивилизованном обществе каждая организация, должна стремиться к реализации следующих принципов:

1. Ответственность за свою деятельность (следовательно, соблюдение законов, правил и норм, установленных в данном государстве);
2. Уважать правовые нормы государства, а также - свободы и интересы других организаций;
3. Заботиться о своих сотрудниках и об окружающей среде;

Однако, реализация данных принципов – это не то, что определяет ее социальную миссию. Социальная миссия, прежде всего, исходит из социальной ответственности, которая, в свою очередь, на разных этапах развития организации также бывает различной. Если на этапе своего начального становления организация в основном решает задачи выживания и адаптации к внешним условиям, и может быть ориентирована на сохранение рабочих мест для своих сотрудников и реализацию социальных гарантий, то в ситуации укрепления позиций и прибыльности бизнеса, организация может реализовать возможность вложения части средств в социальные проекты программы, направленные на удовлетворение потребностей социально уязвимых слоев населения.

По мнению специалистов по стратегическому планированию, «миссию нельзя путать с целями или бизнес-стратегиями. Можно достичь целей, но не выполнить миссию. Миссия сама по себе неизменна, но она способствует изменениям, в том числе в стратегии бизнеса, одновременно являясь частью стратегического планирования. Миссия отличается от видения тем, что она сфокусировано, прежде всего, на клиентах компании, тогда как видение – это представление будущего компании вообще. Она выражает то, что хочет компания для своих потребителей и почему. Видение

– это наше представление о будущем, которое наступит, даже если нас там не будет. Миссия – это наше место в том будущем, которое мы видим⁶⁴.

Как правило, миссия организации формулируется в двух вариантах: короткий (одно-два предложения, которые, по сути, являются слоганом или девизом компании), и развернутый (предназначен для подробного раскрытия всех необходимых аспектов политики компании). Развернутая формулировка обычно отражает: цель функционирования компании; область деятельности компании; философию компании; методы достижения поставленных целей; социальную политику организации.

Социальная миссия в социальном предпринимательстве всегда ценностно ориентирована и отражает наивысший уровень целеустремлений. Более того, социальное предпринимательство вообще отличается стремлением к «результату, связанному с миссией» (Грег Дис), так как главным эффектом его являются социальных изменения.

Все механизмы взаимодействия в социальном предпринимательстве основаны на наборах потребностей и ценностей сторон. Исследователи отмечают, что основное различие между предпринимательством и социальным предпринимательством заключается в самом определении и применении ценностей.⁶⁵

В понимании ценностей в классическом и социальном предпринимательстве отмечается существенная разница. В частности:⁶⁶

Для предпринимателя ценность предусмотрена и организована таким образом, чтобы служить рынкам, которые смогут легко использовать новый продукт или услугу, и таким образом ориентирована на извлечение

⁶⁴ Чесноков Д. Видение и миссия как инструмент построения бизнеса. [интернет-ресурс] режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Миссия>

⁶⁵ Морозов В.А. Механизмы взаимодействия в третьем секторе экономики // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9. – № 3. – с. 313-328. URL: <http://www.creativeconomy.ru/journals/index.php/ce/article/view/163/>

⁶⁶ Зверева Н. Социальное предпринимательство: взгляд в будущее // Новый бизнес. Социальное предпринимательство. URL: <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/sotsialnoe-predprinimatelstvo-vzglyad-v-budushee.html>

финансовой прибыли. Изначально ожидается, что предприниматель и его инвесторы получают от работы какой-то личный доход. Прибыль – это необходимое условие, основа для устойчивости любого предприятия и средство достижения конечной цели – крупномасштабного выхода на рынок и установления новой системы равновесия.

Социальный предприниматель не ждет и не стремится достигнуть существенной финансовой прибыли для своих инвесторов – в основном, благотворительных и государственных организаций – или для себя. Вместо этого он стремится к ценностям в виде крупномасштабных положительных трансформаций, которые затрагивают значительный сегмент общества или все общество в целом.

В отличие от определения ценности в предпринимательстве, которое предполагает, что рынок способен платить за инновации, и даже может обеспечить инвесторам солидный доход, назначение ценности в понимании социального предпринимателя в том, чтобы служить социально уязвимому и бедствующему населению, которому не хватает собственных финансовых средств или политической воли, чтобы самому добиваться положительных изменений.

Однако, существование этих различий не означает, что социальные предприниматели избегают получения прибыли за счет создаваемых ценностей. Скорее наоборот, ценностная ориентация данного вида деятельности позволяет социальным предприятиям обрести устойчивость и повысить гарантии прибыльности, причем, независимо от того, индивидуальный это предприниматель, социально-ориентированное НКО или коммерческая организация.

2.2. Социальная и институциональная среды социального предпринимательства

Под средой предпринимательства понимается «совокупность условий и факторов, которые влияют на формирование и развитие предпринима-

тельства и обеспечивают реализацию предпринимательской деятельности»⁶⁷.

Существует большое количество классификаций и сред и факторов, учитывающих те или иные воздействия на деятельность организации со стороны внешней и внутренней среды.

Предпринимательская среда характеризуется сложившейся экономической и политической обстановкой, правовой, социально-культурной, технологической, географической средой, экологической ситуацией, а также состоянием институциональной и информационной систем⁶⁸.

Экономическая ситуация определяет доходы и покупательную способность населения, уровень безработицы и занятости, степень экономической свободы предпринимателей, возможности инвестирования, наличие и доступность денежных ресурсов и другие экономические факторы.

Политическая ситуация зависит от целей и задач находящегося у власти правительства. Проводя ту или иную экономическую политику, государство может стимулировать или сдерживать предпринимательскую активность в тех или иных отраслях или регионах.

Правовая среда характеризуется системой законов и других нормативных актов, регулирующих торговую, производственную, финансовую, налоговую, инновационную и инвестиционную сферы деятельности предприятия. Степень разработанности правовой базы предпринимательства во многом обуславливает стабильность и устойчивость предприятия.

Географическая среда определяет природные условия, в которых осуществляется предпринимательство, например доступность сырья, энергоресурсов, климатические и сезонные условия, наличие автомобильных магистралей, железных дорог, морских и воздушных путей. Географиче-

⁶⁷ Попов А.И. *Экономическая теория/Социально-экономическое содержание предпринимательства*. -М.: 2013 год.

⁶⁸ Сурова, Н.Ю. *Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление. Учебное пособие. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". Гриф НИИ образования и науки. М.: Изд-во ЮНИТИ, 2015. 415 с.*

ские факторы учитываются при выборе места размещения предприятия, разработке схем поставки сырья, распределении готовой продукции и т.д.

Экологическая обстановка отражает состояние окружающей среды, степень экологических рисков, разработанность систем контроля и мер воздействия на предприятия, загрязняющие окружающую среду. Эти и иные экологические факторы принимаются во внимание при выборе предприятием той или иной технологии, используемого сырья или вида производимой продукции.

Институциональная среда характеризуется наличием разнообразных институтов (организаций), с помощью которых осуществляются различные коммерческие операции, устанавливаются деловые взаимоотношения.

К числу таких институтов относятся банки, страховые компании, биржи, фирмы, оказывающие различные профессиональные услуги (юридические, бухгалтерские, аудиторские и т.д.), рекламные агентства, бюро по трудоустройству и др.

Например, внешняя предпринимательская среда включает сферы и факторы макросреды⁶⁹ (таблица 5).

Таблица 5.

Внешняя предпринимательская среда

Сфера макро-среды	Факторы макросреды
1. Международная	Количество «горячих точек» в мире, где происходят какие-либо военные конфликты Численность военных и других лиц, задействованных в «горячих точках» в данное время Количество международных симпозиумов, конференций, выставок и других мероприятий высшей категории, проводимых в данный момент в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе
2. Политическая	Стабильность демократических преобразований в стране

⁶⁹ Энциклопедия Экономиста. [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/predprinimatelskaya-sreda.html>

	Вероятность возврата к прошлой политической системе Количество забастовок с численностью участвующих более 100 человек, проводимых в стране в данный день Криминальная обстановка в стране Количество политических фракций в законодательной власти
3. Экономическая	Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны Тенденции изменения внешнеэкономических связей Дефицит бюджета страны, % Среднегодовые темпы инфляции Удельный вес частной собственности в совокупной собственности Наличие «стратегии перехода» страны к рыночным отношениям и их развитие Наличие федеральных методических документов, регламентирующих процесс принятия и реализации управленческого решения (по функционально-стоимостному анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, экономическому обоснованию и другим вопросам) Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности Структура распределения доходов населения Уровень развития финансовой системы страны
4. Социально-демографическая	Место страны в мире по продолжительности жизни Место страны в мире по жизненному уровню населения Продолжительность жизни (мужчин, женщин) Смертность детей в возрасте до одного года, % от числа родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем Рождаемость и смертность населения страны Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу числа работающих женщин, служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др. Миграция населения Перспективность городов Структура населения по доходу и др.
5. Правовая	Наличие федеральных правовых актов по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей природной среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т.д.

	Наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны Наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм Наличие федеральной программы создания правового государства
	Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов Преимственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали
6. Экологическая	Параметры экосистемы страны Количество городов, которые не отвечают требованиям экологии, и удельный вес численности их населения Затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны
7. Природно-климатическая	Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе Характеристика климатических факторов страны Дефицит отдельных видов ресурсов по регионам страны Степень использования вторичных ресурсов
8. Научно-техническая	Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества Удельный вес числа докторов наук, профессоров в общей численности работающих в стране Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого Уровень автоматизации производства в машиностроении страны Экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза (в долларах США) Показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны Характеристика системы информации страны Уровень компьютеризации страны
9. Культурная	Средний уровень образования населения страны Обеспеченность населения страны объектами культуры Отношения людей к окружающему миру Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей

К внутренней предпринимательской среде относятся определенные сферы и факторы микросреды (рабочей среды)⁷⁰ (таблица 6).

⁷⁰ Сурова, Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление. Учебное пособие. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". Гриф НИИ образования и науки. М.: Изд-во ЮНИТИ, 2015. 415 с.

Таблица 6.

Составляющие внутренней предпринимательской среды

Сфера микросреды	Факторы микросреды
1. Поставщики	Интегральный показатель качества поступающего сырья (по видам) и материалам и прогноз изменения условий поставок Интегральный показатель качества (полезного эффекта) комплектующих изделий, оснастки, запасных частей и т.д. Интегральный показатель качества информации, поступающей на фирму Интегральный показатель качества нормативно-методической документации Интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на фирму
2. Потребители	Тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товаров фирмы Прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров Прогноз изменения доходов потребителей Прогноз изменения состава и значений признаков сегментации рынка внутри страны и в мире
3. Конкуренты	Анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов Анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов Прогнозирование конкурентоспособности и удельной цены товаров основных конкурентов Прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов
4. Контактные аудитории	Анализ отношения к фирме и ее товару финансовых кругов региона (страны), средств массовой информации, государственных и муниципальных учреждений, гражданской группы содействия, общественных организаций и др. Мероприятия по улучшению отношений с контрактной аудиторией
5. Маркетинговые посредники	Анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товаров Налаживание контрактов с агентствами по оказанию мар-

	кетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.) Установление связей с кредитно-финансовыми учреждениями
6. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности	Формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности Анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и других показателей на эффективность работы фирмы Подготовка предложений по совершенствованию законодательства в области налоговой системы и внешнеэкономической деятельности

Задача, стоящая перед руководством организации: выявить характер и степень воздействия таких факторов и принять решения, направленные на обеспечение стабильности функционирования и развития предприятия.

Организации, осуществляющие социально-предпринимательскую деятельность (МСП и НКО), как правило, в своем штате содержат очень небольшое количество сотрудников, объединенных общей целью и интересами, поэтому факторы внутренней среды для них имеют меньшее значение, нежели внешней (за исключением, правда, одного – достаточного количества компетенций, необходимых для осуществления деятельности). Поэтому такие маленькие организации больше внимания уделяют факторам внешней среды, которые подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия.

1) Факторы прямого воздействия - это факторы, которые непосредственно влияют на предпринимательскую деятельность. В ее состав входят:

- изменения в законодательстве, регулирующие предпринимательскую деятельность;
- непосредственные действия органов государственного и местного самоуправления;
- налоговая система;

- взаимоотношения с хозяйствующими партнерами;
- конкуренция предпринимателей;
- коррупция и рэкет.

2) Факторы косвенного воздействия - это факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия, но они опосредованно влияют на экономическую среду предпринимательства. В эту группу включаются:

- политическая обстановка;
- экономическая обстановка в стране;
- экономическое положение отрасли деятельности;
- международные события;
- стихийные бедствия.

Система факторов прямого и косвенного воздействия приведена на рисунке 4⁷¹

Факторы внешней среды	
Факторы прямого воздействия	Факторы косвенного воздействия
Изменения в законодательстве, регулирующие предпринимательскую деятельность	Политическая обстановка
Непредвиденные действия органов государственного и местного самоуправления	Экономическая обстановка в стране
Налоговая система и налоговая политика	Экономическое положение отрасли деятельности
Взаимодействия с хозяйствующими партнерами	Международные события
Конкуренция предпринимателей	Стихийные бедствия
Коррупция	

Рисунок 4 - Система факторов прямого и косвенного воздействия на предпринимательскую деятельность

⁷¹ Энциклопедия Экономиста. [электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/predprinimatelskaya-sreda.html>

Для социального предпринимательства решение задач устойчивости, жизнеспособности, конкурентоспособности, востребованности в социуме и масштабности бизнеса, являются крайне важными, поэтому таким организациям необходимо учитывать влияние множества факторов на свою деятельность.

Однако, в силу особенностей социального предпринимательства, для его развития учет состояния социальной и институциональной сред имеет наибольшее значение.

Социальная среда предпринимательства представляет собой совокупность материальных, экономических, социальных, политических и духовных условий существования, формирования и деятельности индивидов и социальных групп.

Из факторов институциональной среды, наиболее существенно влияющих на формирование социальной среды предпринимательства, следует выделить факторы непосредственно связанные с регулирующей функцией государства – это бюджетная и налоговая политика государства и механизмы государственного регулирования рыночных отношений, различные формальные и неформальные правила и соглашения по регулированию отдельных рынков, правовая среда⁷².

Институциональная среда рассматривается в качестве совокупности, включающей политические, социальные и экономические институты. Нормы (правила) в этой среде определяют общие условности и ограничения во взаимодействии региональных подсистем, организационные механизмы и структуры, включающие различные учреждения и организации, прямо или косвенно обеспечивают процесс взаимодействия всех подсистем региона.

⁷² Казаченко Л.Д. Институциональная среда предпринимательства. Забайкальский государственный университет. ВЕСТНИК – ЭКОНОМИСТ. 2011 № 2 (ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ) <http://vseup.ru>

Институциональная среда, в свою очередь, распадается на формальные и неформальные компоненты. Формирование формальных институтов является продуктом осознанных действий общественных групп, признаются государством и реализуются как нормативные и правовые акты, а также государственные организации и учреждения. Формирование неформальных институтов является результатом спонтанных действий субъектов экономики, признаются людьми и выступают как общепринятые правила, формы и нормы поведения.

Специфика институциональной среды какой-либо социально-экономической системы, в которой осуществляется предпринимательство, возникает благодаря влиянию различных компонентов социально-экономической структуры, таких как природно-географические, социальные, технологические условия. Внутренняя организация и взаимодействие этих компонентов обслуживается такими институтами, как⁷³:

1. Институты, которые определяют специфику населения, выражающуюся в численности, естественном приросте, миграции, расселении (дисперсном или групповом), и социокультурной подсистеме (этническом составе, религии, народных и языковых традициях и др.) Они объединяются в группу социально-демографических факторов.

2. Институты, которые обеспечивают взаимодействие населения региона и его экономической системы. В эту группу объединяются социально-экономические факторы.

3. Институты, которые определяют взаимодействие между природно-ресурсным потенциалом региона и его экономической системой. Эта группа объединяет экономико-географические факторы. Они определяют принципы размещения производительных сил, соотношение главных хо-

⁷³ Бондаренко А.В., Вакуленко Н.В. Региональное развитие экономики и факторы влияния [Электронный ресурс] URL: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/60967.doc.htm

зяйственных центров региона и периферии, выделение приоритетных отраслей, которые формируют региональную специализацию.

Практика показывает, что избыток внешних формальных институтов, включая институт власти, экономического регулирования и пр., порождает в социальной среде предпринимательства множество проблем (бюрократических, законодательных, социальных и др.), затрудняющих ведение бизнеса. Чем выше плотность таких институтов в регионе, чем меньше они координируют деятельность между собой, тем больше вероятность возникновения противоречий при установлении норм и правил существования и функционирования социальной среды и предпринимательства в целом.

Специфику социальной среды социального предпринимательства определяет состав субъектов, с которыми осуществляется активное взаимодействие:

- Сотрудники организации и участники проектов
- Поставщики и потребители
- Партнеры и конкуренты
- Органы государственной власти и местного самоуправления
- Общественные и коммерческие организации
- Организации инфраструктуры поддержки предпринимательства
- Финансово-экономические институты
- Научные организации и образовательные учреждения
- Международные организации и сетевые сообщества
- Граждане (физические лица)

Огромную роль в этой социальной среде играет т.н. «человеческий фактор», поскольку каждый человек, с которым соприкасается в своей деятельности социальный предприниматель, в зависимости от специфики своей мотивации, целевой и ценностной ориентации и социально-

психологических особенностей, так или иначе влияет на успешность реализации социальных инициатив.

Состав и особенности социальной среды в социальном предпринимательстве имеет большое значение для выстраивания процесса коммуникаций с ее субъектами. Для социального предпринимательства характерны следующие типы коммуникаций:

1. Сотрудничество/взаимопомощь
2. Содействие/поддержка
3. Соревнование/конкуренция
4. Кооперация/ интеграция

Каждый из этих типов коммуникаций позволяет социальным предпринимателям успешно работать на следующих направлениях:

- Реализация перспективных, социально значимых и экономически выгодных социально-предпринимательских проектов
- Обеспечение благоприятных средовых условий для устойчивого развития организации
- Реализация конкурентных преимуществ участников социального партнерства (в своей конкурентной нише)
- Формирование институтов инфраструктурной поддержки социальных инициатив
- Усиление коллективных брендов участников проектов
- Интеграции в систему межрегиональных и международных связей

Существует классификация взаимодействий по т.н. «объему согласия», т.е. – степени согласованности и охвату позиций и представлений субъектов, вовлеченных в процесс взаимодействия, которая, применительно к социальному предпринимательству, позволяет понять, что в процессе коммуникации с широким кругом людей и организаций реализуется весь комплекс взаимодействий (таблица 7).

Таблица 7.

Взаимодействия в социальном предпринимательстве
по «объему согласия»

Виды	Формы взаимодействия
Социальные контакты	форма взаимодействия, в основе которой лежит временное соглашение случайно встретившихся субъектов
Социальный круг	систематически повторяющаяся и самовозобновляющаяся форма взаимодействия, складывающаяся на основе единства отдельных интересов и соглашений кратковременного характера
Социальная группа	форма взаимодействия, возникающая в результате сходства условий и образа жизни, признания общих жизненных интересов и ценностей, а также соглашений долговременного характера
Социальные организации и организационные объединения	форма организационного взаимодействия, складывающаяся на основе выработки и реализации общих программ деятельности
Социальные союзы и коалиции	глобальная, социетальная форма взаимодействия, возникающая между большими группами людей по поводу разрешения «проблемных узлов» и противоречий всего общества и его подсистем

Поскольку для формирования благоприятной социальной среды социального предпринимательства огромное значение имеют социальные коммуникации, необходимо уделять внимание этому аспекту, в том числе, используя достижения информационных технологий, которые сегодня позволяют решать множество прикладных задач: создавать социальные сети и проектные площадки, проводить дистанционное обучение и конференции, находить спонсоров для социальных проектов и многое другое.

2.3. Сферы деятельности и основные направления социального предпринимательства

Обобщение результатов анализа мировой практики развития социального предпринимательства показало, что для успешного решения определенных социальных проблем отдельных территорий необходимо, чтобы социальные предприниматели действовали на наиболее приоритетных для этой территории направлениях развития социальной сферы.

Социальная сфера - совокупность отраслей и организаций, выполняющих общую целевую функцию по удовлетворению потребностей населения, связанных системой технологических связей и регулируемых отраслевыми органами управления.⁷⁴

В соответствии с Общероссийским классификатором к социальной сфере относятся следующие отрасли⁷⁵:

1. оптовая и розничная торговля
2. ремонт автомобилей и бытовых приборов
3. гостиничный и ресторанный бизнес
4. транспорт, складское хозяйство и связь
5. финансовое посредничество - страхование, пенсионное обеспечение, кроме обязательного социального страхования
6. государственное управление и социальные услуги
7. образование
8. здравоохранение
9. деятельность по предоставлению коммунальных и персональных услуг

⁷⁴ Экономический словарь/СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА. Электронный ресурс "Словари и энциклопедии на Академике". http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/13866

⁷⁵ Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг (Дата введения: 1994 г. января 01). <http://www.torglozman.com/folders/klassifikator-stran-i-vidov-dieiatelnosti/documents/obshchierossiiskii-klassifikator-vidov-ekonomichieskoi-dieiatelnosti-produktsii-i-uslugh-1>

10. деятельность по распространению информации, культуры, искусства, спорта, отдыха и развлечений

11. деятельность по ведению частных домашних хозяйств с наемным обслуживанием.

Большая часть отраслей социальной сферы предоставляет свои блага преимущественным образом в виде услуг, хотя определенная часть производимых благ предоставляется в вещной форме.⁷⁶

Поскольку социальное предпринимательство преимущественно ориентировано на производство продукции и оказание услуг в социальной сфере, при определении сферы и направления деятельности, необходимо изучать социальные процессы и учитывать следующие факторы:

1. степень доступности отдельных видов услуг для различных социальных групп населения;
2. оценку всего комплекса удовлетворения данного вида потребностей на современном уровне развития социальной сферы;
3. процесс взаимодействия личности со сферой услуг, в том числе качество оказываемых услуг;
4. перспективы развития социальной сферы.

Социально-экономическая ситуация в разных странах и на разных территориях значительно различается, поэтому приоритетность тех или иных направлений определяется значимостью социальных проблем для каждой конкретной территории. Ниже представлены примеры сфер деятельности и направлений социального предпринимательства за рубежом⁷⁷.

1. Создание новой продукции на основе переработки отходов и улучшение экологической обстановки (пример – Conserve, Индия, переработка пластиковых отходов).

⁷⁶ Под услугой понимается полезное действие, направленное на удовлетворение определенных потребностей людей. Как правило, это различные виды деятельности, не создающие материальных благ.

⁷⁷ Макаревич А.Н., Сазонова Т.Ю. Сущность и специфика социального предпринимательства в России. Журнал «Российское предпринимательство» № 24 (222) за 2012 год, С. 52-56.

2. Противодействие криминализации общества (пример – Emergence, Франция, спортивная организация молодежи).

3. Реабилитация людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации (пример – Jardins de Cocagne, Франция, сельскохозяйственных предприятий для реабилитации длительно безработных).

4. Системы по предоставлению услуг для малоимущих слоев населения (пример – America's Family, США).

5. Организации для микрокредитования мелких предпринимателей (пример – Kiva.org, глобальная интернет-платформа, не входит в базу фонда Ashoka).

Наиболее приоритетной в нашей стране признается деятельность социальных предпринимателей на следующих направлениях⁷⁸:

1. Обеспечение занятости инвалидов, матерей, имеющих детей в возрасте до 3 лет, выпускников детских домов, а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы;

2. Предоставление услуг (производство товаров) в следующих сферах деятельности:

- содействие профессиональной ориентации и трудоустройству, включая содействие самозанятости;

- социальное обслуживание граждан, услуги здравоохранения, физической культуры и массового спорта, проведение занятий в детских и молодежных кружках, секциях, студиях;

- оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам;

⁷⁸ Комплект отчетной документации по третьему этапу государственного контракта № 8/3-84В-13 от «07» мая 2013 года на оказание услуг по проведению исследований в области социального предпринимательства в городе Москве и перспектив его развития. Документ Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы. -М., 2013

- производство и (или) реализация медицинской техники, протезно-ортопедических изделий, а также технических средств, включая автотранспорт, материалы, которые могут быть использованы исключительно для профилактики инвалидности или реабилитации инвалидов;
- обеспечение культурно-просветительской деятельности (театры, школы-студии, музыкальные учреждения, творческие мастерские);
- предоставление образовательных услуг группам граждан, имеющим ограниченный доступ к образовательным услугам;
- содействие вовлечению в социально - активную деятельность социально незащищенных групп граждан (инвалиды, сироты, выпускники детских домов, пожилые люди, люди, страдающие наркоманией и алкоголизмом);
- охрана окружающей среды и защита животных;
- охрана и в соответствии с установленными требованиями содержание объектов (в том числе зданий, сооружений) и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронений;
- оказание юридической помощи на безвозмездной или на льготной основе гражданам и некоммерческим организациям и правовое просвещение населения, деятельность по защите прав и свобод человека и гражданина;
- профилактика социально опасных форм поведения граждан;
- выпуск периодических печатных изданий, а также книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой.

По мере расширения спектра проблем и/или изменения социально-экономической ситуации в регионе, приоритеты могут быть смещены в сторону наиболее актуальных проблем, и тогда на этих направлениях начинают свою активность социальные предприниматели.

Иными словами – социальное предпринимательство, чутко реагируя на изменения, стараются занять ту нишу, где отсутствует крупный и средний бизнес и не может справиться государство.

Выбор направления и сферы деятельности осуществляется самим социальным предпринимателем, исходя из личных и профессиональных предпочтений, а также – возможностей институциональной, социальной и экономической среды, а также – конкурентных условий в месте дислокации бизнеса.

Например, если на территории уже существует достаточное количество частных детских садов, то социальному предпринимателю выгоднее будет открыть центр творческого развития ребенка, при этом свою социальную миссию (помощь детям в развитии) он реализует в полной мере, работая в сфере услуг по дошкольному образованию.

Или, в том случае, когда для территории, например, важно развивать сферу туризма, а туристических объектов явно недостаточно, социальные предприниматели начинают их создавать, вовлекая при этом в процесс не только имущественные (старые заброшенные дома), но и человеческие (школьников и пенсионеров) и рекреационные (окружающую природу) ресурсы. В результате вместо заброшенной деревни может появиться этно-деревня и не только как туристический объект регионального уровня, а и как центр патриотического воспитания и формирования экологической культуры населения. В этом случае (как это часто бывает) проект социального предпринимательства реализуется сразу в нескольких сферах услуг – образование, патриотическое воспитание, туризм, экология, культура.

В сфере производственной деятельности продукция социальных предпринимателей может быть весьма разнообразной: от промышленных изделий до продуктов питания.

Таким образом, направления деятельности социальных предпринимателей могут быть реализованы не только в социальной сфере, но еще во многих других сферах народно-хозяйственной деятельности.

2.4. Целевые группы социального предпринимательства

Определение целевой аудитории в социальном предпринимательстве происходит в зависимости от того, какие цели преследует организация, на каком направлении она работает и каких социальных эффектов она хочет добиться по результатам своей деятельности.

Внутри каждого направления, определяющего сферу деятельности социальных предпринимателей, существует множество социальных проблем, присущих определенным категориям населения, которые и становятся потребителями продукции или получателями услуг.

Например, при наборе в Школу социального предпринимательства одним из Центров инноваций социальной сферы, после анализа региональных проблем, был представлен следующий список приоритетов по направлениям социально-предпринимательской деятельности⁷⁹:

Здоровье, медицина, реабилитация: Внедрение инновационных технологий и методов диагностики и лечения различных заболеваний, профилактика заболеваний и пропаганда здорового образа жизни, развитие сетей социальных аптек. Производство и (или) реализация медицинской техники, протезно-ортопедических изделий, а также технических средств, включая автотранспорт, материалы, которые могут быть использованы исключительно для профилактики инвалидности или реабилитации инвалидов.

Инновации в сфере технических изобретений. Интернет и СМИ: Создание (развитие) проектов в сфере информационных технологий, направленных на улучшение жизненных возможностей социально незащищенных

⁷⁹ www.smbkras.ru/sites/all/files/content/reliz/2015.../reliz-18582-1596.doc

групп граждан (инвалиды, сироты, выпускники детских домов, пожилые люди). Создание социально-направленных телепрограмм.

Искусство, сфера культуры, издательская деятельность: Обеспечение культурно-просветительской деятельности (театры, школы-студии, музыкальные учреждения, творческие мастерские); развитие библиотек. Выпуск периодических печатных изданий, а также книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой.

Образование, развитие детей: Создание детских садов и развивающих центров, клубов семейного отдыха, развитие услуг няни или детских центров в торговых центрах, больницах и местах большого скопления людей. Предоставление образовательных услуг группам граждан, имеющим ограниченный доступ к образовательным услугам, профориентация молодежи, (интересный пример - Мобильный планетарий) Содействие профессиональной ориентации и трудоустройству, включая содействие самозанятости.

Сельское хозяйство: Создание фермерских хозяйств, центров переработки с/х продукции и оказание услуг, направленных на улучшение жизни в деревнях.

Спорт: Пропаганда здорового образа жизни, развитие массового спорта: фитнес клубы, бассейны, спорт центры, прокат инвентаря, развитие массового спорта, проведение занятий в детских и молодежных кружках, секциях, студиях.

Транспорт: Развитие и улучшение транспортной инфраструктуры: такси для инвалидов, комфортные остановки для общественного транспорта.

Туризм, организация свободного времени, отдых и развлечения: Развитие туристических услуг для некоторых целевых групп, в том числе туризм для инвалидов, в том числе организация обучения, лечения инвалидов.

Экология, благоустройство территорий, помощь животным: Переработка или утилизация мусора, отходов. Благоустройство территории. Помощь бездомным животным (приют-отель для животных, ветеринарные клиники).

Решение социальных проблем и социальное обслуживание социально незащищенных слоев: Социальное обслуживание граждан (парикмахерские, ателье, юридические услуги, социальные дисконтные карты). Развитие центров трудовой реабилитации и социальной интеграции людей с инвалидностью. Развитие частных домов престарелых.

Трудоустройство социально незащищенных слоев: Обеспечение занятости инвалидов, матерей, имеющих детей в возрасте до 3 лет, выпускников детских домов, а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы в течение 2 лет, предшествующих дате проведения конкурсного отбора, лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, выпускников ССУЗов и ВУЗов при условии, что среднесписочная численность указанных категорий граждан среди их работников составляет не менее 50%, а доля в фонде оплаты труда - не менее 25%.; Содействие вовлечению в социально активную деятельность социально незащищенных групп.

Направляя свои усилия на решение данных проблем (специфических для каждой территории), социальный предприниматель реализует проекты, для каждого из которых формируется своя целевая аудитория. Представление о том, как она формируется, можно получить, например, познакомившись с рядом проектов, получивших поддержку у Фонда «Наше будущее»:⁸⁰(таблица 8.)

⁸⁰ Официальный сайт Фонда "Наше будущее". Поддержанные проекты социальных предпринимателей. [интернет-ресурс] URL: <http://www.nb-fund.ru/social-entrepreneurship/supported-projects/page/21/>

Таблица 8.

Примеры проектов и целевой аудитории
социальных предпринимателей

Проект	Решаемая проблема	Целевая аудитория
Территория здорового детства	Занятия плаванием являются одной из важных составляющих в развитии ребенка и одним из необходимых элементов реабилитации детей с особыми потребностями здоровья.	семьи с детьми
Опека - частный пансионат для пожилых людей, нуждающихся в уходе	В России остро стоит проблема повышения качества жизни людей «третьего возраста», обеспечения их достойными медицинскими и реабилитационными услугами	пожилые люди
Камчатский центр социального туризма «Росомаха»	Сегодня в стране интенсивно развивается внутренний туризм - отрасль, создающая дополнительные рабочие места, являющаяся катализатором роста местных сообществ.	люди с особыми потребностями здоровья, пенсионеры, семьи с детьми
Частное учреждение для дошкольников (ЧУДО) «Карпуз»	Проект смягчает проблему доступности детских дошкольных учреждений, предлагающих высокий уровень обслуживания и образовательных услуг	семьи с дошкольниками
Поточное производство обуви, сделанное руками инвалидов для здоровых людей	Проект решает проблему обеспечения занятости людей с ограниченными возможностями здоровья - предприятие создает рабочие места для инвалидов II и III групп	люди с особыми возможностями здоровья
Школа молодых инженеров «Вундер-Кинд»	Проект решает сразу две задачи, актуальные для большинства российских городов: организацию «умного досуга» детей и создание программ профориентации, popularизирующих технические специальности.	семьи с дошкольниками
Центр женского здоровья и планирования семьи	Проект нацелен на обеспечение качественной медицинской помощью женщин поселка Лиман, население которого составляет 30 тысяч человек.	женщины репродуктивного возраста

Сеть хостелов GOOD LUCK	Большинство российских городов плохо приспособлены для внутреннего туризма: одной из основных проблем отрасли является слабо развитая инфраструктура, нехватка недорогих гостиниц.	внутренние туристы
Детский Оздоровительный Центр «Здравствуй»	Проект предоставляет реабилитационные и профилактическо-оздоровительные услуги детям, проживающим в городе Долгопрудный.	семьи с детьми с особыми потребностями здоровья
Производство ступенькоходов в России	Выпуск специализированных инвалидных колясок-ступенькоходов решает проблему мобильности инвалидов-колясочников	Люди с ограниченными возможностями здоровья
Детская клиника «Бобренок»	смягчает проблему доступности качественной медицинской помощи для детей Ростовской области	Дети (в т.ч. инвалиды) г. Ростова-Дону и Ростовской области
Новая модель медицины Севера	Проект решает проблему доступности медицинского обслуживания для жителей г. Игарка Красноярского края, испытывающих сложности с получением медицинской помощи из-за большой отдаленности населенного пункта	Жители г.Игарка Туруханского района Красноярского края
Наивно? Очень	Социальная реабилитация и адаптация людей с заболеваниями психоневрологического характера.	Люди с ментальной инвалидностью
Общество с ограниченной ответственностью «Шильна-Хлеб»	решает проблему трудоустройства многодетных родителей и молодым мам, не имеющих возможности работать	Многодетные родители и другие социально незащищенные категории граждан
Центр раннего развития «Беби-клуб»	решает проблему обеспечения маленьких жителей Набережных Челнов качественным дошкольным образованием	Дети дошкольного возраста (от 8 месяцев до 7 лет)
Детский развлекательный центр «Динозаврия»	решает проблему улучшения условий жизни, развития инфраструктуры и обеспечения доступности полезного и познавательного досуга в малых городах России	Дошкольники, дети младшего школьного возраста, подростки и другие жители г. Вельск Архангельской области

Центр оперативной полиграфии и сувенирной продукции «Коперник»	решает проблему трудоустройства социально незащищенных категорий населения. Создавая комфортные условия труда для людей с ограниченными возможностями, проект повышает качество жизни социально незащищенных категорий граждан	Люди с ограниченными возможностями здоровья
Разработка и производство инвалидных колясок	решает проблему обеспечения инвалидов современными средствами реабилитации	Люди с особыми потребностями здоровья
Торговля мылом Г. И. Суранова	возрождение традиционных ремесел и производств и создание «живого» музейного центра.	Жители г. Коломна и других регионов России.
«Швейное кафе»	решает вопрос самозанятости людей с ограниченными возможностями	Жители г. Волгоград, в том числе люди с особыми возможностями здоровья
Мастерская проекта «Мама работает»	решает проблему трудоустройства женщин с маленькими детьми, помогает молодым мамам, находящимся в трудной жизненной ситуации.	Молодые мамы;; женщины, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации.
Система «Забота»	решает проблему экстренной помощи пожилым людям	Пожилые люди, люди с особыми потребностями здоровья
Развитие спортивного туристического лагеря в Горном Алтае	решает проблему доступности спортивного досуга для детей из необеспеченных семей	Дети и подростки из семей с низким уровнем достатка

Очевидно, что при выборе целевой аудитории социального предпринимательства учитываются и география распространения продукции (с учетом ее специфики и востребованности), и масштабность бизнеса (локальная, территориальная или межрегиональная), и особенности возраста, которым оказываются услуги, и платежеспособность населения, и социальная значимость проблем.

В зависимости от этих факторов социальные предприниматели принимают решение о том, в каких видах продукции или услугах нуждается та или иная категория населения.

2.5. Особенности создания новой продукции на основе принципов социального предпринимательства

Создавая новые социальные ценности, социальные предприниматели находятся на острие инновационного процесса как в сфере создания новой продукции, так и в сфере формирования и предложения новых услуг.

Поскольку социальное предпринимательство по видам продукции и услуг не ограничено какими-то жёсткими рамками, потому что основано на нестандартных подходах, творчестве и инициативе людей, стремящихся эффективно решать социальные проблемы, можно сказать, что при принятии решения о выпуске новой продукции ключевыми критериями являются не столько вид продукции, сколько следующие ее свойства:

1. Ориентация на удовлетворение потребностей выбранной целевой группы;
2. Возможность заменить более дорогие аналоги;
3. Возможность производства из местных материалов (включая отходы крупных производств) на территории дислокации;
4. Низкая себестоимость производственного этапа продукции и услуг;
5. Адаптивная возможностям целевой аудитории отпускная цена практически любые малые;
6. Возможность масштабировать производство

Некоторые возможные виды продукции и услуг, которые сегодня российские социальные предприниматели предлагают населению, представлены в таблице 9.

Таблица 9.

Услуги и продукция социального предпринимательства

Услуги социальных предпринимателей
услуги оздоровительного, развивающего и реабилитационного характера
организация временного развивающегося досуга
организация занятий спортом для социально уязвимых слоев населения
реализация инклюзивного образования для инвалидов различных категорий
реализация образовательных программ, ориентированных на различные возрастные группы
подготовка сельских предпринимателей из числа выпускников детских домов
организация новых маршрутов внутреннего туризма
организация временного проживания пожилых людей (предоставление социально-бытовых услуг)
услуги стоматологии для детей и инвалидов
оказания медицинских услуг широкого профиля
переработка и утилизация отходов
возрождение традиционных ремесел и национальных традиций
организация музеев различной направленности
организация благотворительных продаж и социальных магазинов
организация ночлежек, приютов и хостелов для нуждающихся
трудоустройство лиц, попавших в экстремальную жизненную ситуацию
обучение инвалидов профессиональным навыкам
организация культурно-досуговых (в т.ч. массовых) мероприятий
Продукция социальных предпринимателей
дизайнерские игрушки-сувениры и бижутерия из различных материалов
экологически чистое диетическое питание
инвалидные коляски различной модификации и средства реабилитации и адаптации для инвалидов
ортопедические системы, позволяющие человеку с повреждениями спинного мозга передвигаться без посторонней помощи
продукция народных и художественных ремесел
полиграфическая и сувенирная продукция
инновационная продукция из сферы информационных технологий: мобильные приложения, сервисы, коммуникационные технологии, аппаратура
экологически чистые продукты питания
продукция парфюмерного и хозяйственного назначения
спортивный инвентарь для людей с особенностями в развитии

Перечень услуг в социальном предпринимательстве всегда намного больше, чем ассортимент предлагаемой продукции в силу того, что производство чего-либо всегда связано с затратами, поэтому социальные предприниматели чаще ориентируются на оказание услуг. Однако, сейчас, когда государственные и общественные институты активно поддерживают социальных предпринимателей (в том числе – финансово), все большее их число ориентирует свою деятельность на выпуск новой продукции, ориентируясь при этом на отечественные инновационные разработки.

Обмен опытом на межрегиональном и международном уровне позволяет социальным предпринимателям обогатить свой кругозор относительно спектра новых возможностей по производству продукции и оказанию услуг, поэтому для социального предпринимательства во всем мире характерен весьма активный процесс коммуникаций, в котором конкуренция отходит на второй план, а на первый план выходит социальная значимость того, что социальные предприниматели делают для людей.

Продукция социального предпринимательства постепенно занимает особую нишу на рынке отечественных товаров и услуг и получает общественное признание. В частности, уже зарегистрирован товарный знак «Продукция социального предпринимательства», который поможет идентифицировать товары и услуги социальных предпринимателей на рынке, ежегодно проводится мероприятие «Импульс Добра», социальные предприниматели получают льготные возможности представлять свою продукцию на ярмарках и конференциях, имеют торговые точки в супермаркетах, активно распространяют свою продукцию с использованием интернет-технологий.

Одним из последних достижений для продвижения продукции социальных предпринимателей можно считать общероссийский Конкурс «Больше, чем покупка!», который проводится Фондом «Наше будущее» совместно с ООО «Центр консалтинга и аутсорсинга».

«Совместное начинание ОАО ЛУКОЙЛ, Фонда «Наше будущее» и социальных предпринимателей является коммерчески успешным и взаимовыгодным проектом всех сторон. Растет количество обращений от социальных предпринимателей с просьбой взять их товары на реализацию под маркой «Больше, чем покупка!», организован конкурсный отбор такой продукции, по итогам которого к товарам, уже известным постоянным покупателям, добавится новая продукция, а значит, еще большее число социальных предпринимателей получают возможность расширения каналов сбыта. В отдельных регионах (например, Архангельская область) открываются площадки для реализации продукции социальных предпринимателей по программе «Больше, чем покупка!»

Критерии отбора для участия в конкурсе следующие⁸¹:

- предприятие, производящее продукцию, должно соответствовать критериям социального предпринимательства, изложенным на сайте Фонда социальных региональных программ «Наше будущее»;
- не рассматриваются заявки, в которых представлены продовольственные товары;
- объем производимой продукции должен быть достаточным для размещения в торговых сетях, в том числе на автозаправочных станциях «Лукойл»;
- стоимость образца продукции не должна превышать 5 000 рублей. В случае если стоимость образца выше указанной суммы, участник конкурса должен предоставить фотографии продукции в хорошем качестве и подробное описание продукции, в том числе размер, вес, характеристики и прочее.
- продукция и предприятие должны соответствовать требованиям, изложенным в Федеральном законе Российской Федерации от 28 декабря

⁸¹ *Материал сайта Конкурса российских производителей. URL: <http://конкурс.большечемпокупка.рф/>*

2009 г. N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

- продукция должна иметь потребительскую упаковку с нанесенным на нее штрих-кодом. Рекомендуемая упаковка - пакеты с еврослотом;
- упаковка продукции производится за счет победителя конкурса или за счет ЦКА «Наше будущее», но в таком случае закупочная цена на продукцию должна быть снижена.

Таким образом, производство продукции социального предпринимательства в России набирает темпы, а за счет интенсивной интеграции с другими секторами, обладает большими перспективами по демонстрации преимуществ социально-ориентированной экономики.

Пожалуй, главными особенностями производства продукции социального предпринимательства во всем мире и в России является то, что она всегда ориентирована на определенную целевую аудиторию: широкие слои социально уязвимых слоев населения, и то, что при ее продвижении на рынок предприниматель всегда ориентируется на ценности потребителей.

Вопросы для оценки знаний:

1. Что включает в себя понятие социальной ответственности социальных предпринимателей?
2. Каково назначение социальной миссии и какие задачи решает формулирование миссии в предпринимательской деятельности?
3. Чем отличается социальная миссия в социальном предпринимательстве от миссии коммерческой организаций?
4. В чем состоит разница в понимании ценностей в классическом и социальном предпринимательстве отмечается?
5. Что собой представляют социальная и институциональная среды предпринимательства и какие внешние факторы оказывают на них влияние?

6. Каков состав и особенности социальной среды в социальном предпринимательстве и какие формы взаимодействия по «объему соглашения» для него характерны?

7. Приведите примеры сфер деятельности социального предпринимательства за рубежом и в России.

8. На каких преимущественно направлениях в нашей стране осуществляется деятельность социальных предпринимателей?

9. Как происходит определение целевой аудитории в социальном предпринимательстве и на какие целевые группы населения оно ориентировано?

10. На что в основном ориентируются социальные предприниматели при производстве продукции или оказании услуг населению, чтобы определить свою конкурентную нишу?

Рекомендуемые источники:

1. Андреева И.В. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - СПб: Вектор, 2005

2. Зверева Н. Социальное предпринимательство: взгляд в будущее//Новый бизнес. Социальное предпринимательство. URL: <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/sotsialnoe-predprinimatelstvo-vzglyad-v-budushee.html>

3. Кадол Н.Ф. Социальное предпринимательство в рыночной и переходной экономике. Научная библиотека диссертаций и авторефератов. [электронный ресурс] Режим доступа: www.dissercat.com/content/sotsialnoe-predprinimatelstvo-v-rynochnoi-i-perekhodnoi-ekonomike#ixzz3kTRcmL9e

4. Казаченко Л.Д. Институциональная среда предпринимательства. Забайкальский государственный университет. ВЕСТНИК – ЭКОНОМИСТ. 2011 № 2 (электронный научный журнал) <http://vseup.ru>

5. Корпоративная социальная ответственность // ИСО 9000 + ИСО 14000+. - 2004. - № 1

6. Кузнецова И.В. Инновационные возможности социального предпринимательства. МГУ. -М.:, 2015
7. Лебедева И.С. Концепция социального предпринимательства в контексте современной российской действительности. Вестник Томского государственного университета. - Томск.:, 2010 г. 64 с.
8. Литвинова А.И., Чупина И.П. Особенности развития социального предпринимательства в России. РГППУ, Екатеринбург. Библиотека научно-практических конференций. Коллективные монографии. Интернет-ресурс: <http://sibac.info/16970>
9. Макаревич А.Н., Сазонова Т.Ю. Сущность и специфика социального предпринимательства в России. Журнал «Российское предпринимательство» № 24 (222) за 2012 год, стр. 52-56.
10. Морозов В.А. Механизмы взаимодействия в третьем секторе экономики // Креативная экономика. - 2015. - Т. 9. - № 3. - с. 313-328. URL: <http://www.creativeconomy.ru/journals/index.php/ce/article/view/163/>
11. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг (Дата введения: 1994 г. января 01).
12. Официальный сайт Фонда "Наше будущее". Поддержанные проекты социальных предпринимателей. [интернет-ресурс] URL: <http://www.nb-fund.ru/social-entrepreneurship/supported-projects/page/21/>
13. Попов А.И. Экономическая теория/Социально-экономическое содержание предпринимательства. -М.:, 2013 год.
14. Сурова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление. Учебное пособие. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". М.: Изд-во ЮНИТИ, 2015, с. 415
15. Чесноков Д. Видение и миссия как инструмент построения бизнеса. [интернет-ресурс] режим доступа: <http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Миссия>

Тема 3. Социально-экономические институты и бизнес-модели в социальном предпринимательстве

3.1. Социально-экономические институты в социальном предпринимательстве

Понятие «экономический институт» имеет очень широкий смысл и спектр применения, включая в себя представление о конкретных формах организации производства, осуществлении обмена ресурсами и благами, распределения и потребления ресурсов, сложившиеся юридические нормы и правила регулирования, а также – мотивы, стимулы и «идеологию» поведения экономических субъектов, которые воплощаются в структуре и функциональных особенностях любой институциональной системы.

Согласно наиболее распространенному определению [Т.Веблен, «Теория праздного класса»], социально-экономические институты - это «привычные способы осуществления процесса общественной жизни в её связи с материальным окружением, в котором живёт общество».⁸²

Социально-экономические институты, выступают в качестве базисных факторов (условий), формирующих поведение экономических субъектов и, одновременно, представляют собой объект преобразующей деятельности людей, совершаемые через коллективные социальные действия.

Для социального предпринимательства, относящегося к наиболее ярко выраженному виду социально-преобразующей деятельности, развитие эффективных социально-экономических институтов крайне важно.

Социально-экономические институты формируются и развиваются постепенно, органично и естественно встраиваясь в экономическую жизнь страны, и, как правило, всегда отвечают и требованиям времени и наиболее присущим для общества формам кооперации и обмена.

⁸² *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, [1989](#) г.

Таким образом, возникновение социально-экономических институтов в сфере социального предпринимательства не только эволюционно оправдано, но и необходимо для развития 4-го сектора экономики.

Из наиболее известных в социальном предпринимательстве социально-экономических институтов следует упомянуть: малое предпринимательство и НКО в социальной сфере.

Предпринимательская деятельность вообще - это «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг».⁸³

Под малым предпринимательством понимается предпринимательская деятельность, которая осуществляется субъектами рыночной экономики по определенным, установленным законами критериям (показателям), среди которых в первую очередь учитывается средняя численность работников, занятых на предприятии.

Малое предпринимательство в любой стране всегда выступает активным фактором конкурентного рынка. Основной его принцип - найти потребность общества и удовлетворить ее, а основная цель предпринимательской деятельности – получение прибыли.

Чаще всего применяются следующие критерии отнесения к субъектам малого предпринимательства:

1. Средняя численность занятых на предприятии работников;
2. Размер уставного капитала;
3. Величина активов;
4. Ежегодный оборот, полученный предприятием (как правило, за год).

⁸³ Энциклопедия Экономиста.[Электронный ресурс] URL:
<http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/maloe-predprinimatelstvo.html>

В России основным критерием отнесения предприятия к малому предпринимательству является численность всего персонала как состоящего в штате, так и работающего по гражданско-правовым договорам. Кроме того, субъектами малого предпринимательства считаются те коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия РФ, субъектов РФ, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25% и в котором средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней:

- в промышленности, строительстве и на транспорте: 100 чел.
- в сельском хозяйстве и научно-технической сфере: 60 чел.
- в оптовой торговле: 50 чел.
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения: 30 чел.
- в остальных отраслях: 50 чел.

По российским законам предприятие может быть признано малым только при условии, что сумма выручки от реализации им товаров (выполненных работ, оказанных услуг) в течение четырех кварталов не превышала размера, равного 1000-кратному МРОТ.

Под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица.

Субъектами малого предпринимательства, на которые распространяется упрощенная система налогообложения, учета и отчетности, признаются лишь индивидуальные предприниматели и организации с предельной численностью работающих до 15 человек независимо от вида осуществляемой деятельности.

Развитие малых предприятий стимулируется налоговыми льготами при производстве товаров и услуг, льготным кредитованием, предоставлением оборудования по лизинговым договорам.

В Российской Федерации поддержка малого предпринимательства

осуществляется по следующим направлениям:

1. Формирование инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства.
2. Создание льготных условий использования субъектами малого предпринимательства государственных финансовых, материально-технических и информационных ресурсов, а также научно технических разработок и технологий.
3. Установление упрощенного порядка регистрации субъектов малого предпринимательства.
4. Поддержка внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства, включая содействие развитию их торговых, научно-технических, производственных, информационных связей с зарубежными государствами.
5. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для малого предпринимательства.
6. Финансовое обеспечение государственных и муниципальных программ поддержки малого предпринимательства осуществляется ежегодно за счет средств федерального бюджета, средств бюджетов субъектов Российской Федерации, средств местных бюджетов, а также других источников.

Большинство организаций социального предпринимательства, как правило, являются малыми и имеют право как на упрощенную систему налоговой отчетности, так и на поддержку со стороны государства в рамках специальных программ. Социальное предпринимательство в последние годы получает все больше и больше преференций.

В условиях перехода к рыночным отношениям в России все большее значение приобретает также развитие такого социально-экономического института, как некоммерческие организации (НКО), которые решают не-

обходимые для любого общества и государства множество социально значимых задач.

Если предприниматели, являющиеся субъектами МСП и относящиеся к коммерческому сектору, основной целью ставят все-таки извлечение прибыли и создание потребительских ценностей, то некоммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, наоборот, при своем создании не рассматривают в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Их работа направлена, прежде всего, на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных общественно-полезных целей и создание социально значимых ценностей.

Современные исследователи объединяют разнообразные цели деятельности некоммерческих организаций в одну задачу роста «социального капитала общества», под которым подразумевают такую «систему общественных взаимоотношений, которая предполагает разнообразные формы взаимопомощи и сотрудничества членов отдельных социальных общностей». ⁸⁴

По мнению ученых, занимающихся изучением особенностей некоммерческого сектора, он «призван реализовывать социальные, культурные, благотворительные цели, играет крайне важную роль в рыночной экономике. Резкое повышение значения некоммерческой сферы для развития национальной экономики требует переоценки всего традиционно сложившегося подхода к ее месту и роли в системе хозяйствования. В условиях расширения и совершенствования рыночных отношений экономические проблемы функционирования некоммерческих организаций приобретают

⁸⁴ Гордин В.Э. *Неприбыльный сектор – элемент новой социальной парадигмы.*// Известия СПбУЭФ. № 1 1996, с. 62.

все большее теоретическое и практическое значение как в России, так и за рубежом». ⁸⁵

Эксперты считают, что сокращение бюджетного финансирования, возросшая конкуренция заставили некоммерческие организации изменить стратегию своей деятельности, поэтому некоммерческие организации перестали рассматривать себя как замкнутые системы, реализующие уставные цели с помощью государственных средств и обратили свое внимание на некоммерческую деятельность в социальной сфере с использованием инструментов социального предпринимательства. ⁸⁶

Ученые отмечают также одну важную особенность некоммерческой деятельности в социальной сфере: для решения важнейших социальных задач некоммерческие организации могут заниматься прибыльными направлениями работы, однако статус таких организаций требует использования полученной прибыли исключительно на цели развития основной некоммерческой деятельности предприятия. ⁸⁷

В принципе, ограничение использования прав собственности некоммерческих организаций служит для государства гарантией выполнения ими социальных задач, однако отсутствие возможности в полной мере реализовать право собственности делает эти менее устойчивыми на рынке чем предприятия малого предпринимательства. Ограничение на распределение доходов в некоммерческих организациях также приводит к снижению стимулов для сотрудников, что влияет на снижение их жизнеспособности, а иногда приводит к прекращению деятельности организации.

В развитии социального предпринимательства НКО играют особую роль, и активно использует множество новых для них инструментов: не-

⁸⁵ Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. – СПб.: Издательство «Лань», 2004, - 242 с.

⁸⁶ Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере./ Под ред. И.М. Шеймана и др. – М.: Наука, 1995, с. 14.

⁸⁷ Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере./ Под ред. И.М. Шеймана и др. – М.: Наука, 1995, с. 14.

коммерческий социальный маркетинг, франчайзинг, фандрайзинг, волонтерство, добровольчество и другие, в том числе, использующиеся в малом предпринимательстве.

Социальный маркетинг - направление, использующее инструменты маркетинга для улучшения жизни как отдельных людей, так и всего общества в целом. В настоящее время под термином «социальный маркетинг» также понимается работа коммерческих компаний, направленная на одновременное продвижения бренда и социальных ценностей. Ключевыми элементами такого маркетинга наравне с изучением, формированием и удовлетворением потребностей покупателей является разработка, реализация и контроль социальных программ, направленных на продвижение социальных идей, движений или реализацию практических действий.

Социальный маркетинг - маркетинг, заключающийся в разработке, реализации и контроле социальных программ, направленных на повышение уровня восприятия определенными слоями общественности неких социальных идей, движений или практических действий. Обычно социальный маркетинг используется государственными и общественными организациями, в том числе посредством технологий социальной рекламы.

Социальная реклама - особый вид рекламы, которая представляет общественные и гос. интересы и направлена на достижение благотворительных целей (ст. 18 ФЗ «О рекламе»). В социальной рекламе не должны упоминаться коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, а также конкретные марки (модели, артикулы) их товаров, равно как и марки (модели, артикулы) товаров, являющихся результатом предпринимательской деятельности некоммерческих организаций.

Большинство отечественных компаний самостоятельно реализует программы социального маркетинга, интегрируя их в свои компании или напрямую коммуницируя с целевой аудиторией.

Примером социального маркетинга в России может являться деятельность сайта бесплатных объявлений UBU.ru. Сайт UBU является как участником, так и организатором благотворительных мероприятий, цель которых нести счастье и добро самым маленьким. Каждый человек может оказать помощь ребенку, ведь компания регулярно переводит на счет благотворительных организаций, оказывающим помощь детям с сердечно-сосудистыми заболеваниями, часть денежных средств от оплаты дополнительных услуг на сайте.

Франчайзинг (англ. franchise, «лицензия», «привилегия»), франшиза (фр. franchise - льгота, привилегия), коммерческая концессия - вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения. Это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.

Преимущества для франчайзи: использование проверенной бизнес-системы, возможность открыть собственное дело, возможность выбора отрасли, возможность снизить риски, удачный выход на рынок обеспечен, минимальные затраты на рекламу и маркетинг, получение доступа к базе знаний франчайзера, гарантированная система поставок.

Фандрайзинг (от англ. fundraising (to raise fund)) - это: деятельность по привлечению ресурсов на некоммерческие проекты для некоммерческих и благотворительных организаций или для обеспечения социально значимых мероприятий.

Основными задачами фандрайзинга являются: сбор средств; приобретение новых партнеров и друзей организации; возможность открыто заявить о себе и информировать о своих целях.

Фандрайзинг может быть «внутренним» и «внешним» по способу осуществления.

Внутренний фандрайзинг - это когда разработкой и реализацией поиска финансирования осуществляют сотрудники организации самостоятельно.

Внешний фандрайзинг - это поиск финансирования, осуществленный посредством привлечения профессиональных консультантов по фандрайзингу. В данном случае в этой роли могут выступать как независимые эксперты, так специализированные фандрайзинговые фирмы.

К методам фандрайзинга относят:

Телефандрайзинг (telefundraising) - обращение к потенциальным донорам и благотворителям по телефону и по факсу.

Почтовый фандрайзинг (mail fundraising) - обращение к потенциальным донорам и благотворителям по почте.

Индивидуальный фандрайзинг (individual fundraising) - персональное обращение к донорам и благотворителям в личной беседе.

Солофандрайзинг (solo fundraising) - приобретение поддержки.

Событийный фандрайзинг (events fundraising) - проведение различных мероприятий (аукционов, выставок, лотерей, презентаций, обедов и т.д.)

Термин «фандрайзинг» был заимствован в США, где он используется многие десятилетия преимущественно в области привлечения финансирования в так называемый третий сектор. Третий сектор США, развивающийся с конца XIX - начала XX в. и функционирует наряду с частным и государственным секторами, объединяет некоммерческие негосударственные организации, призванные реализовывать задачи, игнорируемые частным и государственным секторами.

Фандрайзинг с 1980-х гг. стал ориентироваться на активную диверсификацию (перераспределение ресурсов) источников финансирования со

стороны физических и юридических лиц, государственных и местных властей, а также на разработку новых форм привлеченного финансирования некоммерческих организаций. Помимо традиционных пожертвований, грантов, благотворительных, спонсорских и членских взносов, появились новые формы, как не облагаемые налогом муниципальные облигации и резервные взносы.

В настоящее время развитие фандрайзинга в США связывается с активным стимулированием роста частных пожертвований со стороны федеральных властей и властей штатов, прежде всего с помощью расширения налоговых льгот для доноров. Государство, таким образом, сможет компенсировать сокращение бюджетного финансирования на социальную сферу ростом непосредственного финансирования некоммерческих организаций со стороны физических и юридических лиц.

В России фандрайзинг активно стал развиваться с развитием некоммерческих организаций с 1990-х гг., деятельность которых нацелена не на получение прибыли, а на решение социально важных задач и сделало актуальными вопросами финансирования их деятельности. На сегодняшний день понятие «фандрайзинг» входит в такие сферы деятельности как социальный менеджмент, маркетинг, PR и реклама.

Волонтерство или волонтерская деятельность (от лат. voluntarius - добровольный) - это широкий круг деятельности, включая традиционные формы взаимопомощи и самопомощи, официальное предоставление услуг и другие формы гражданского участия, которая осуществляется добровольно на благо широкой общественности без расчёта на денежное вознаграждение. Добровольцы, с точки зрения закона Российской Федерации - физические лица, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного выполнения работ, оказания услуг (добровольческой деятельности).

Добровольчество - социально полезная, добровольная деятельность на безвозмездной основе. Добровольчество и волонтерство являются словами-синонимами точно так же, как слова доброволец и волонтер.

Понятием добровольческая (волонтерская) деятельность в русском языке часто подменяют понятие «общественная деятельность», которой обозначают любую полезную деятельность во благо общества. Деятельность добровольцев направлена в первую очередь на помощь остро нуждающимся слоям населения, не имеющим возможности помогать себе самим (старость, беспризорность, инвалидность, стихийные бедствия,

Волонтерская (добровольческая) деятельность – это:

добровольческая деятельность, направленная на защиту прав и свобод человека и гражданина, на защиту прав социально незащищенных групп граждан;

помощь таким социальным категориям граждан как: престарелые, беспризорные дети, молодёжь и студенты, бездомные, люди с ограниченными возможностями (инвалиды), мигранты, беженцы, бывшие заключённые и другие;

благоустройство и обустройство дворов, участков, городских улиц; помощь животным, добровольная помощь зоопаркам и заповедникам; просветительские беседы, направленные на профилактику наркомании, курения, алкоголизма, подростковой преступности;

благотворительные концерты и театральные выступления;

экологические марши, уборка мусора и загрязнений водоёмов;

пропаганда здорового образа жизни;

интернет-добровольчество;

работа в технической поддержке;

пенсионерам, спасателям, медикам и т. п., например: участие в прочёсе местности при поисках заблудившегося человека, опрос населения и т. д. К этому пункту относятся: ППД (Поиск Пропавших Детей), ПСО

Экстремум (Поисково-Спасательный Отряд, г. Санкт-Петербург), Добровольцы КК (Красный Крест, г. Москва), ПСО ПОЛЯРНАЯ ЗВЕЗДА (Поисково-Спасательный Отряд, г. Москва) и другие,

помощь в организации крупных концертов, фестивалей различного рода.

раздача просветительской литературы, направленной на улучшение качества жизни человека и его окружения

работа по защите прав человека в области психиатрии (Гражданская комиссия по правам человека)

Волонтерский труд не оплачивается. Волонтеры - не только альтруисты, они могут работать ради приобретения опыта, специальных навыков и знаний, установления личных контактов. Часто волонтерская деятельность - это путь к оплачиваемой работе, здесь всегда есть возможность проявить и зарекомендовать себя с лучшей стороны, попробовать себя в разных сферах деятельности и определиться с выбором жизненного пути, так: в России после Олимпийских и Паралимпийских игр в Сочи в 2014 году, где было задействовано около 25 тысяч волонтеров создана Ассоциация волонтерских центров, объединившая уже 55 55 профильных центров из 30 регионов России.

3.2. Модели реализации проектов социального бизнеса

Социальный бизнес - относительно новый вид бизнеса для России, который, в отличие от традиционного бизнеса, извлекает прибыль, решая социальные проблемы и направляя свои усилия на совершенствование общества. Социальный бизнес в своей деятельности сочетает социальные технологии и деловые ноу-хау со стремлением повысить уровень и качество жизни, таким образом играя важную роль в процессах социальной модернизации.

Профессор Юнус выделил 7 принципов социального бизнеса как некую идеальную модель, к которой должен стремиться каждый социальный предприниматель⁸⁸:

1. Цель бизнеса - не сверхприбыль, а в том, чтобы преодолеть одну из проблем, угрожающих обществу (например, для того, чтобы повысить уровень и качество жизни, доступность и качество услуг образования и здравоохранения, обеспечить доступ социально уязвимых слоев населения к современным технологиям, защитить окружающую среду и пр.).

2. Инвесторы в социальный бизнес возвращают только сумму своих инвестиций, без каких-либо дивидендов (например, делает Фонд развития региональных программ «Наше Будущее»).

3. После возврата инвестору суммы инвестиций, основная прибыль компании вкладывается в её развитие и улучшение качества продукта (что, позволяет социальному бизнесу расширять свою деятельность).

4. Финансовая и экономическая устойчивость (которая достигается в том числе за счет вовлечения в социальные проекты большого числа выгодоприобретателей).

5. Экологическая ответственность (которая является следствием социальной ответственности и предусматривает широчайший спектр реализации: от охраны окружающей среды и безотходных технологий до решения вопросов экологии человека и социальных отношений).

6. Обеспечение рабочих достойной заработной платой и оптимальными условиями работы.

7. Социальным бизнесом следует заниматься с удовольствием!

Исследователи отмечают, что для разных стран характерны разные модели социально ответственного бизнеса. В частности, устойчивая практика социально ответственного бизнеса существует в странах с демократи-

⁸⁸ Юнус М., Жоли А. [*Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма = Vers un monde sans pauvreté*](#) / Пер. И. Савельева. - М.: [Альпина Паблишер](#), 2009. - 307 с

ческими традициями и развитым гражданским (Англия, США, Германия, Скандинавские страны), в странах третьего мира и развивающихся странах социальный бизнес начал развиваться бурными темпами, так как позволяет успешно решать социальные проблемы. Спектр международных моделей социальной ответственности бизнеса определяется в первую очередь тем, как бизнес (самостоятельно или нет) определяет меру своего вклада в развитие общества и определяет для себя объем социальных обязательств, и как государственные институты регулируют сферу бизнеса и предъявляют обязательные требования к бизнесу в части социальной нагрузки.⁸⁹

Данные модели выражают, прежде всего, содержание и меру социальной ответственности бизнеса перед обществом и отражают тот общественно-экономический уклад, который исторически сложился в той или иной стране. Среди наиболее известных моделей социально ответственного бизнеса различают: англо-американскую, европейскую и модель «бизнес отвечает за все».

1) Англо-американская модель отличается тем, что ответственность бизнеса перед обществом выражается в создании рабочих мест и обеспечении их эффективного использования через механизмы гибкой заработной платы, а также в создании здоровых условий труда и выплате высоких налогов. Также эту модель отличают развитые участия бизнеса в социальной поддержке общества через корпоративные фонды, которые нацелены на решение разнообразных социальных проблем (спонсирование профессионального образования, пенсионных и страховых сфер для персонала) и развитая система государственной поддержки в виде налоговых льгот и зачетов, закрепленных на законодательном уровне.

2) Европейская модель отличается тем, что бизнес платит большие налоги, а государство на эти средства реализует социальные программы

⁸⁹ Глебова И.С. *Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие.* – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008. С. 112

для населения (т.н. «капитализм с социальным лицом»). Данная модель предусматривает множество развитых систем денежной помощи, причем их охват и размеры существенно различаются в Европе от страны к стране (например, в Скандинавских странах реализуется т.н. «скандинавская модель социального государства и социальной ответственности бизнеса, предполагающая поддержание государством социальных услуг в объеме, лежащим тяжелым бременем на бизнес). Европейская модель отличается от американской тем, что предусматривает более глубокое вмешательство государства в сферу бизнеса и нагружает его дополнительно вопросами социальной ответственности перед работниками и местными сообществами.

3) Модель социального бизнеса, в которой «бизнес отвечает за все», используется преимущественно в странах Тихоокеанского региона, например, в Японии и Южной Корее. Бизнес, в рамках своей социальной ответственности, предоставляет жилье, обеспечивает медицинскую страховку, поощряет семейные династии и поддерживает традиции, осуществляет обучение специалистов за счет корпораций, решает проблему детских садов для ее сотрудников и многое другое. Элементы данной модели широко использовались в нашей стране в советское время, когда предприятия (держатели государственной собственности) предоставляли рабочие места, отвечали за социальные программы и содержали всю социальную инфраструктуру: санатории, пионерские лагеря, столовые, поликлиники, профтехучилища и т.д.

В России вышеупомянутые модели характерны, скорее, для крупного и (в последнее время) среднего бизнеса, нежели для малого предпринимательства. Вместе с тем, наличие данных моделей, накопленный ими опыт и активное развитие темы социальной ответственности бизнеса во всем мире создали условия для развития социального предпринимательства в нашей стране.

Между тем, следует различать понятие модели социально ответственного бизнеса и модели социального бизнеса как деятельности, которая, как известно, всегда является проектной, так как предусматривает реализацию социальных проектов. Проектирование таких проектов и управление ими имеет свои особенности (о чем более подробно будет сказано в следующих темах).

Модели реализации проектов социального бизнеса выстраиваются практически в той же методологии, что модели реализации проектов в других сферах и определяются, прежде всего, той стратегией и тактикой, которую выбирает организация для достижения поставленных целей с нужными социальными и экономическими эффектами, при этом в бизнес-модель обязательно должна быть заложена социальная направленность деятельности.

При этом, социальный эффект (как результат социального бизнеса) выражается в изменении условий жизни людей и их характеристик как субъектов жизнедеятельности, как потребителей, как производителей социальных благ, и как членов отдельных социальных общностей: территориальных, национальных, профессиональных, религиозных, социально-демографических и т. д. Представленная ниже схема отражает алгоритм достижения социального эффекта субъектом социального бизнеса и, в некотором смысле, описывает универсальный вариант модели социального бизнеса (в концепции социального маркетинга) как инструмента достижения социальных эффектов и извлечения прибыли (рисунок 5).

Некоторые эксперты считают, что в социальном бизнесе «бизнес-модель одинаковая, что для классического предпринимательства, что для социального. Но социальный предприниматель обычно не пишет бизнес-план для начала своей деятельности. Он идет и делает, по большому счету. Но, чтобы понять, что делать, он вначале должен подумать и сделать бизнес-модель и финансовые расчеты. И, хотя бизнес-модели, с финансовой

точки зрения, одинаковые, социальный предприниматель должен просматривать компенсаторный механизм или социальную работу для тех целевых аудиторий, с которыми он работает. Сейчас ведутся разговоры по поводу того, чтобы сделать специфическую бизнес модель именно для социальных предпринимателей. Как раз Фонд социальных инвестиций над этим работает. Мы смотрим, насколько это необходимо или всё-таки можно пользоваться существующими схемами. Но это все равно идет за рамками классических бизнес-моделей. И дополнительно всегда выстраивается схема по оценке социального воздействия предприятия. Там конкретно просчитывается и оценивается, какие социальные изменения происходят за счет деятельности предпринимателя, каким образом будет происходить оценка этого социального эффекта и воздействия».⁹⁰

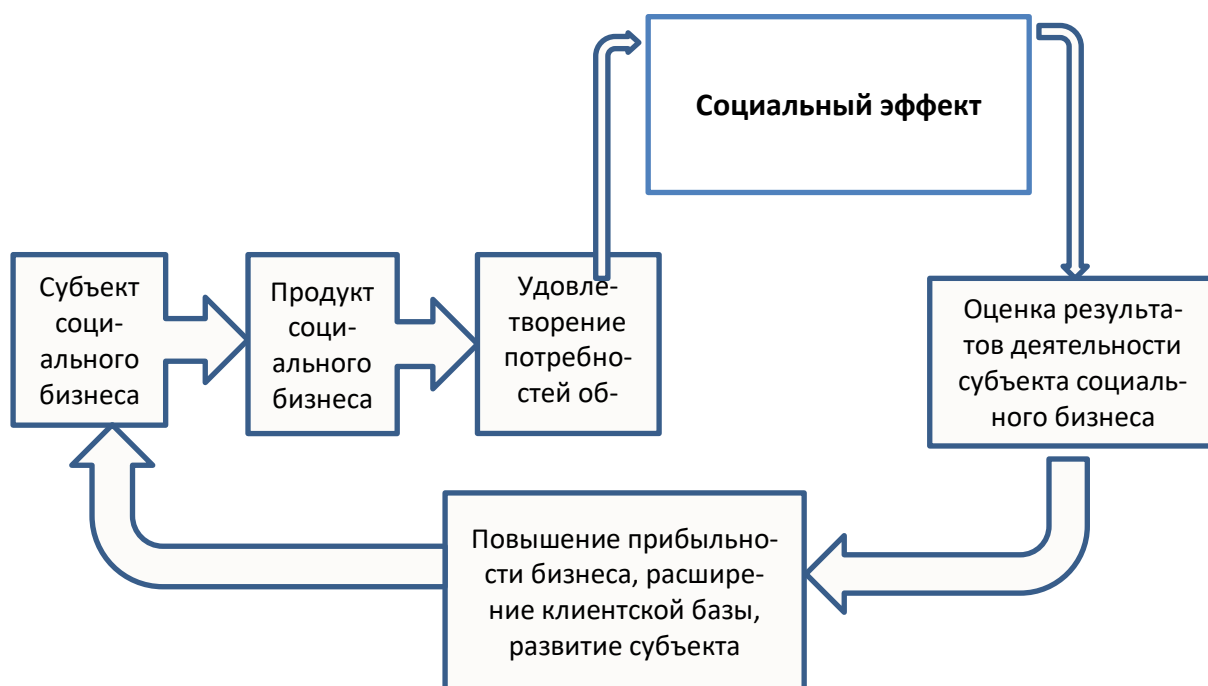


Рисунок 5 - Модель социального бизнеса

При реализации проектов социального бизнеса формируются социальные общности, в которых возникают и реализуются деловые коммуникации. Например, такие как: артели, кооперативы, социальные партнер-

⁹⁰ Интервью с Сергеем Голубевым в рамках темы «Социальное предпринимательство». РБК. 2015. [Интернет-ресурс] URL: <http://ivsezaodnogo.rbc.ru/navigator/articles/103>

ства, государственно-частные и частно-муниципальные партнерства, творческие коллективы и объединения и т.д.

В качестве примера одной из моделей проектов социального бизнеса, использующей артельный способ деловой коммуникации, приведем один из кейсов, представленный в Обзоре о социальном предпринимательстве в России сотрудниками аналитического центра МСП Банка⁹¹:

«Проект «Авоська дарит надежду» по изготовлению авосек силами работников – инвалидов по зрению в Москве и области, Чувашской Республике и Владимирской области.

Социальные цели проекта:

1. Содействие самозанятости среди инвалидов 1-ой группы по зрению (полностью лишенных зрения), а также другим группам и категориям инвалидов (по слуху, с ограниченной подвижностью, и др.);
2. Повышение качества жизни и социализация инвалидов;
3. Пропаганда сокращения (или полного отказа) от употребления пластиковых пакетов.

Бизнес-модель: Проект представляет собой в первую очередь производство и сбыт плетеных сеток (авосек), предназначенных для переноски продуктов питания и других малогабаритных товаров народного потребления. Общая схема взаимоотношений в коллективе, в целом, представляет собой подобие артели.

Организатор проекта выполняет следующие функции: осуществляет поиск и отбор инвалидов для включения в проект; обеспечивает обучение инвалидов новой профессии; предоставляет необходимое сырье; самостоятельно и с привлечением известных модельеров (Андрей Бартенев, Денис Симачев, Максим Шаров) проводит работы по разработке и внедрению новых дизайнерских решений (новые цвета, виды пряжи, ручки и т.д.);

⁹¹ Аналитический обзор «Социальное предпринимательство в России». МСП Банк. –М., 2013 [интернет-ресурс] URL: https://www.msppbank.ru/userfiles/files/.../social_entrepreneurship-new.pdf

обеспечивает сбыт готовой продукции, и поддерживает необходимые складские запасы по каждому из разработанных видов готовой продукции. Все сырье, включая пряжу, кожу и краски закупается централизованно. Используется пряжа и кожа отечественного производства, а краска импортируется (т.к. в настоящее время не производится в России).

В основном ремесленные операции выполняются вручную, поэтому не требуется энергоемкое, громоздкое и дорогостоящее оборудование. Инструменты и приспособления для работы с кожей и пряжей изготавливаются самостоятельно. Для отдельных операций с кожей требуется минимальный набор оборудования (небольшие прессы, специальные швейные машинки), который предоставляется работникам организатором проекта. Предприниматель старается максимально уйти от механизированного труда, т.к. ручной ремесленный труд ценится выше, способен дать больший доход, а следовательно и обеспечить новое качество жизни занятых в проекте людей с инвалидностью. большей частью работа осуществляется на дому. Каждая авоська плетется на дому инвалидом по зрению (полностью лишенным зрения) из некрашеной пряжи (полностью ручной труд). Последующий процесс обработки изделия, включая окраску и иную доработку в зависимости от требуемого дизайна (кожаные ручки, бирки и т.д.) выполняется инвалидами разных групп и категорий.

Всего в компании в разное время было занято от 20 до 70 инвалидов по зрению в 6 регионах (г. Москва, Московская область, Чувашская Республика, Владимирская область, Нижегородская область, Рязанская область). До недавних пор производственная деятельность строилась сравнительно хаотично, сейчас происходит ее упорядочивание и стабилизация. Базовой моделью принята региональная группа (около 20 человек), которую формирует и курирует региональный партнер проекта (в статусе ИП). Имея собственный транспорт, он выдает сырье, забирает и отправляет готовую продукцию, а также реализует социальное сопровождение. В насто-

ящее время запущена первая образцовая модель такой группы в Чувашской Республике.

В ближайшие 3 года предприниматель планирует расширить количество занятых инвалидов до 600 человек (100 в Москве и 500 – в регионах), а в течение последующих 3 лет – до 5 тысяч человек. Каждый привлекаемый работник получает стабильный заказ от 2 тысяч авосек в год. Оплата труда за плетение самой дешевой авоськи (100 рублей за каждое изделие) позволяет обеспечить ему доход около 20 тысяч рублей в месяц. При этом суммарный объем ежемесячных денежных поступлений с учетом начисляемой пенсии по инвалидности (6,3 тысячи рублей) практически соответствует среднемесячной номинальной начисленной заработной плате одного работника в России. Помимо корпоративного сегмента продажа авосек ведется также через собственное торговое помещение в центре Москвы.

В дальнейшем предприниматель планирует расширить сбыт за счет открытия 25-30 собственных лавок (возможно, с применением механизма франшизы), запустить передвижную лавку-автобус, развивать сеть вендинг-автоматов для продажи авосек. Также предпринимателем разработаны тубусы ручной работы из кожи (реализовано 2 заказа общим объемом 1 060 изделий) и другие аксессуары из кожи.

С целью дальнейшего расширения процесса производства и роста продаж организатор проекта планирует привлечь дополнительный персонал (юристы, маркетологи и т.д.).

Материальная база:

В силу того, что основная работа выполняется инвалидами вручную (без специального оборудования) на дому, материальная база проекта крайне незначительна: 2 помещения в г. Москве:

1. Торговая точка (магазин), а также склад - офис - мастерская (оба помещения в аренде);

2. Личный автомобиль используется для перевозки сырья и готовой продукции; оборудование для обработки кожи (небольшие прессы, швейные машинки);

3. Минимальный набор оргтехники в офисном помещении.

Объемы и источники финансирования:

За 3 года в создание и развитие проекта инвестировано около 25 млн . рублей: около 5 млн . на запуск проекта (выстраивание бизнес - процессов и налаживание технологии, повышение качества готовой продукции); около 20 млн . на программы ремесленного обучения, создание и поддержание складских запасов продукции (неснижаемый остаток готовой продукции ориентировочно оценивается в 15 млн . рублей) и покрытие непредвиденных расходов. Были использованы как собственные средства организатора проекта, так и привлеченные средства: займы родственников и знакомых, потребительские кредиты, товарные кредиты (отсрочка платежа за сырье со стороны поставщиков и контрагентов).

В ближайшее три года для развития проекта предприниматель планирует привлечь около 150 млн . рублей: около 100 млн . рублей в форме субсидий и/или банковских кредитов; около 50 млн . рублей в форме лизинга на приобретение торгового оборудования с целью развития продаж. Рассматривается также вариант привлечения средств в форме факторинга.

Источники и сроки окупаемости:

С начала реализации проекта удалось реализовать около 130 тысяч авосек, половина из которых - B2B продажи – заказы организаций в качестве корпоративных сувениров (авоськи персонализируются логотипом заказчика на кожаных ручках или бирках). Оставшиеся 50% обеспечили продажи через собственный магазин «Авосечная лавка» и другие торговые точки (выездная торговля, интернет и т.д.). Всего заказчиками авосек выступили более 200 компаний. Объемы заказов колеблются от 200 до 10 тысяч штук. Общие объемы продаж достаточно динамично растут. За 2010 -

2011 годы они в целом составили 50 тысяч авосек, в 2012 году более 40 тысяч авосек, а по итогам 2013 годам компания планирует реализовать не менее 70 тысяч авосек.

Основную массу продаж составляют самые дешевые авоськи, каждая из которых стоит 230 рублей для партнеров, 261 рублей для крупных заказчиков и 290 рублей – для розничных покупателей. Себестоимость такой авоськи приблизительно составляет 206 рублей. Таким образом, минимальная прибыль с каждой авоськи (при продаже самых дешевых авосек партнерам) составляет около 24 рублей (т.е. около 12%). При поддержании необходимых объемов продаж, позволяющих окупить текущие расходы (аренда помещений и т.д.), основная доля прибыли ежемесячно направляется на развитие проекта (разработка новых кожаных аксессуаров, набор и обучение людей, продвижение продукции), а также на покрытие непредвиденных расходов.

Авоськи реализуются через собственный магазин, ритейл - партнеров (например, торговый дом «Библио - Глобус»), рекламные и PR - агентства, на мероприятиях выездной торговли и путем корпоративных продаж в качестве сувенирной продукции.

Для запуска проекта потребовалось 6 месяцев, постоянно происходит повышение качества готовой продукции и расширение ассортимента. Срок окупаемости первоначальных инвестиций составил 3,5 года.

Социальный эффект: Проект, прежде всего, направлен на обеспечение самозанятости инвалидов первой группы по зрению (всего в России их насчитывается более 10 тысяч). Примерно половина из них готовы вести общественно – полезную деятельность, но не имеют такой возможности ввиду отсутствия специализированных рабочих мест. Традиционно в Советском Союзе производством сеток - авосек занимались именно инвалиды по зрению. Второй целью является экологическое просвещение – продви-

жение авоськи, как удобной альтернативы пластиковым пакетам и, соответственно, снижение объемов загрязнения окружающей среды».

На основании приведённого кейса видно, что модель в социальном бизнесе применяется для описания общих принципов и правил социальной ответственности бизнеса перед обществом на уровне государства, а также для описания стратегии и тактики реализации социальных проектов.

В социальном предпринимательстве сегодня реализуются различные модели реализации проектов социального бизнеса с учетом многих аспектов и условий, определяющих возможности субъектов и потребности общества. Поскольку социальное предпринимательство в нашей стране имеет исторически короткий срок своего существования, то развитие получают и система социальной ответственности бизнеса и модели реализации социальных проектов.

Результаты пилотного исследования моделей социального предпринимательства, проведенные в 2010 году Российским Микрофинансовым Центром совместно с Институтом управления социальными процессами Государственного университета Высшей школы экономики (ГУ-ВШЭ), показали, что в стране преобладают 3 способа создания социальных предприятий⁹²:

1. Создание предприятия-первопроходца, где «на основе анализа разнообразного опыта и собственной новаторской идеи создается новое предприятие «с чистого листа» (хотя предшествующий опыт организаторов указывает на накопление интеллектуального и социального капитала для этого начинания)»;

2. Развитие идеи социального предпринимательства «на основе повседневной профессиональной деятельности отца-основателя и вычленения из нее одного из направлений в самостоятельное предприятие по фи-

⁹² Информация о результатах исследования «Модели социального предпринимательства в России», 2010. Материал с официального сайта Российского микрофинансового Центра [интернет-ресурс] URL: <http://www.rmcenter.ru/about/news/detail.php?ID=3233>

нансовым, либо практическим соображениям; создание социального предприятия материнской организацией, чаще всего – государственной»;

3. Использование в своей деятельности «кооперации и партнерства с различными организационными структурами и профессиональными группами людей. По сути это – один из важнейших ресурсов социального предпринимательства, который по смыслу является даровым и основан на доверии и опыте взаимной работы в предшествующий период. В целом ряде случаев партнерство является одной из отличительных черт деятельности организации».

Социальное предпринимательство как наиболее эффективный инструмент формирования множества позитивных социальных эффектов сегодня предлагается рассматривать «как новую идеологию предпринимательской деятельности. Это новая идеальная модель, которая должна стать базой для формирования новой экономики, нацеленной на приоритетное решение социальных задач и базирующейся на иных, отличных от рыночных, ценностях».⁹³

Ведущие эксперты по социальному предпринимательству считают, что «Социальное предпринимательство в развитых странах – результат социальной активности и ответственности достаточно успешных и состоявшихся людей, результат распространения ценностей социально ответственного поведения и появления некоторой критической массы образцов сочетания социальной миссии и успешной бизнес практики».⁹⁴

Ряд зарубежных авторов [Guclu, Dees, Anderson, 2002] утверждает, что, для того чтобы предпринимательская идея «могла быть трансформирована в реализованную возможность, социальный предприниматель дол-

⁹³ Николаев Н.Н. Социальное предпринимательство – новая идеология. Журнал "Стратегия". № от 26 Декабря 2013. [интернет-ресурс]. URL: <http://strategyjournal.ru/news/ekonomika-i-biznes/sotsialnoe-predprinimatelstvo-novaya-ideologiya/>

⁹⁴ Московская А.А. Феномен социального предпринимательства и его перспективы в России. Интернет-портал "Меценат". URL интернет-страницы: <http://www.maecenat.ru/lib/index.html?117>

жен определить социальную ценность, которая будет создана, и разработать устойчивую бизнес-модель». Данный подход поддерживается и российскими учеными, которые считают, что «к определению концепции бизнес-модели в социальном предпринимательстве показывает взаимосвязь бизнес-модели и результата деятельности фирмы в социальном предпринимательстве, который в соответствии с социальной миссией должен выражаться в создании определенного социального эффекта».⁹⁵

Арай А.Н. в своей работе представляет сравнительный анализ подходов к выделению компонентов бизнес-модели (таблица 10.)

Таблица 10.

Подходы к выделению компонентов бизнес-модели

Авторы	Компоненты бизнес-модели
Исследования бизнес-моделей не социально-предпринимательских фирм	
Shafer, Smith, Linder, 2004	Стратегические решения (клиенты, предлагаемая ценность, компетенции, доходы, дифференциация и т.д.), создание ценности (необходимые ресурсы/активы, процессы/операции), получение ценности (издержки, финансовые аспекты, прибыль) и сеть создания ценности (поставщики, отношения с потребителями, материальные и информационные потоки)
Osterwalder et al., 2005;	Ценностное предложение, каналы распределения, отношения с клиентами, партнерская сеть и модель получения дохода
Остервальдер и Пинье, 2014	Потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек
Zott and Amit, 2010	Элементы дизайна (содержание, структура, управление) и основы дизайна (инновационность продуктов, создание барьеров для переключения потребителя на другие товары/услуги, комплементарность, эффективность)

⁹⁵ Арай Ю.Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования. Канд.диссертация. СПбГУ. [электронный ресурс] URL: http://spbu.ru/disser2/disser/ArayYN_disser.pdf

Rasmussen, 2007	Ценностное предложение, рыночные сегменты, модель получения дохода, цепочка создания ценности, структура затрат, потенциальная прибыльность, ценностная сеть, конкурентная стратегия
Hamel, 2000	Взаимодействие с клиентами, ключевая стратегия, стратегические ресурсы, ценностная сеть
Chesbrough and Rosenbaum, 2000	Ценностное предложение, целевой рынок, структура внутренней цепочки создания ценности, структура затрат, модель получения прибыли, ценностная сеть, конкурентная стратегия
Исследования бизнес-моделей социально-предпринимательских фирм	
Mair and Schoen, 2005 использовали Hamel, 2000	Взаимодействие с клиентами, ключевая стратегия, стратегические ресурсы, ценностная сеть
Yunus et al., 2010	Ценностное предложение (заинтересованные стороны и продукт/услуга), формула социального эффекта (социальный и экономический эффект), совокупная ценность (внутренняя ценностная сеть и внешняя ценностная сеть), формула экономического эффекта (доход от продаж, структура затрат, используемый капитал)
Marquer et al., 2010 использовали Osterwalder et al., 2005;	Ценностное предложение, каналы распределения, отношения с клиентами, партнерская сеть и модель получения дохода
Michelini and Fiorentino, 2012 использовали Osterwalder et al., 2005	Ценностное предложение, экосистема, рынок, экономические характеристики

Арай А.Н. рассматривает бизнес-модель социального предпринимательства с учетом его специфики «через анализ стратегической модели, в рамках которой определяются стратегически важные для фирмы компоненты (определяются потребители, создаваемая для них ценность, ключевые ресурсы, виды деятельности), а также через анализ операционной модели, которая показывает архитектуру создания ценности (включающей определение ценностной сети, взаимоотношения с клиентами, каналов

сбыта, потоки поступления доходов)» и предлагает следующую схему ее анализа (таблица 11)⁹⁶

Для удобства анализа все компоненты автор соотносит соответственно между двумя элементами бизнес модели – стратегической и операционной моделью, что позволяет отразить характер принимаемых решений в рамках каждой модели (таблица 12).

Таблица 11

Схема анализа бизнес-модели (по Арай А.Н.)

Стратегическая модель	Операционная модель
Ценностное предложение	Ценностная сеть
Потребительские сегменты	Взаимоотношения с клиентом
Ключевые ресурсы	Каналы сбыта
Ключевые виды деятельности	Получение прибыли

Таблица 12.

Компоненты бизнес-модели (автор Арай А.Н., составлено с использованием работ Остервальдера и Пинье)

Компонент	Описание
Стратегическая модель	
Ценностное предложение	Описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента. Иными словами, ценностное предложение – совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю
Потребительские сегменты	Определяются, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать. Когда решение о выборе сегментов обслуживания выбрано, можно строить бизнес-модель, опираясь на четкое понимание специфических нужд клиентов.
Ключевые ресурсы	Наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели

⁹⁶ Там же. Стр. 96

Ключевые виды деятельности	Действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели
Операционная модель	
Ценностная сеть	Поставщики Партнеры Коалиции
Взаимоотношения с клиентом	Типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами. Они могут варьировать от персональных до автоматизированных. Динамика отношений – отражает природу взаимоотношений, взаимодействия между потребителем и фирмой
Каналы сбыта	Как компания взаимодействует с потребительскими сегментами, доносит до них свои ценностные предложения
Получение прибыли	Способы создания потоков доходов и структура затрат, которая зависит от архитектуры создания ценности

По мнению автора, «в рамках стратегической модели компании необходимо определить, какую ценность она будет создавать для клиента, какие ресурсы для этого необходимы и какие основные виды деятельности должны обеспечивать создание ценности. Создание ценности – центральный элемент стратегии компании [Ngo et al. 2010]. Ценность создается посредством уникальной бизнес-модели, которая может стать основой конкурентного преимущества фирмы [Christensen, 2001]. Компании могут работать на одном и том же рынке, удовлетворять одни и те же потребности, использовать одни и те же рыночные стратегии, но реализовывать свою миссию через разные бизнес-модели. Традиционно изучение стратегии связано с анализом конкуренции, присвоением ценности и конкурентным преимуществом, в то время как концепция бизнес-модели в большей степени делает акцент на изучении ценностного предложения, взаимодействия с партнерами, совместного создания ценности. Таким образом, роль

потребителя, которая редко рассматривается в стратегическом менеджменте, представляется важной при построении бизнес-модели».⁹⁷

Таким образом, в социальном предпринимательстве, при разработке бизнес-модели, основное внимание необходимо уделить формулировке ценностей (отраженных, в том числе, и через социальную миссию организации), которые служат мощным мотиватором субъектов социальной среды к участию в социально-предпринимательских проектах.

Для этого необходимо изучать и международный опыт организаций, работающих в социальном предпринимательстве.

3.3. Международный опыт работы организаций и предприятий, работающих в области социального предпринимательства за рубежом

Международный опыт развития социального предпринимательства является для нашей страны огромным и ценным капиталом, используя который мы сможем ускорить темпы развития этого сектора экономики.

Пожалуй, наиболее подходящим для метафорического описания состояния социального предпринимательства за рубежом является высказывание Билла Драйтона о том, что «Социальные предприниматели не довольствуются тем, чтобы просто дать человеку рыбы, или обучить, как ее ловить. Они не успокоятся до тех пор, пока не революционизируют саму рыбную отрасль». В этом популярном определении основателя компании «Ашока» содержится не только суть социального предпринимательства, но и его направленность на социальные преобразования.

Для нашей страны важным является вопрос скорейшей социальной модернизации и изучение опыта развития социального предпринимательства в других странах позволит не только найти отечественным социальным предпринимателям свою экономическую и социальную нишу, но подобрать наиболее подходящие для российских условий модели и технологии, направленные на повышение качества жизни населения.

⁹⁷ Там же. Стр. 99

Социальное предпринимательство давно уже и активно развивается более, чем в 134 странах мира и в каждой стране развивается своя особая модель с акцентом внимания на различных аспектах жизни местных сообществ или социальных проблемах. Во многих странах законодательно закреплено определение социального предпринимательства и оказывается государственная поддержка, что создает наиболее комфортные условия для решения множества социальных проблем. Причем, в большинстве стран это понятие тесно связано с понятием «социальное предприятие», однако в разных странах под эту категорию попадают различные предприятия.

В Обзоре социального предпринимательства в странах Европы, подготовленного Европейской комиссией описывается следующее:

«В некоторых - Финляндии, Литве, Польше, Словакии и Швеции - под понятие социальное предпринимательство попадают исключительно так называемые социальные предприятия трудовой интеграции (work integration social enterprises, сокращенно - WISE). Они занимаются трудоустройством и адаптацией социально уязвимых групп населения: инвалидов, бездомных, бывших заключенных, наркоманов и т.д. Разнообразные услуги для дошкольников являются самым популярным видом социального бизнеса в Ирландии. В Дании почти половина (41%) предприятий занимается здравоохранением и уходом за пожилыми и больными людьми. В Италии лидирует забота о людях старшего возраста и борьба за гражданские права, а в Чехии, Румынии и на Мальте - фермерство и производство экологически чистой еды. В Великобритании, Германии и Нидерландах особое внимание уделяется удовлетворению нужд местных сообществ (жилье, транспорт, снабжение энергией). В Хорватии, Эстонии, Финляндии, Греции, Венгрии и Швеции интерес у социальных предпринимателей вызывает все, что связано с культурой, спортом, досугом и развитием туризма. В одних странах существует правовая структура социального пред-

принимательства, в других предприниматели действуют без специального юридического статуса. Европейский социальный бизнес необычайно многообразен и представлен самыми разными организационными и юридическими формами, не всегда описанными законодательно»⁹⁸.

Перечисляя варианты форм социального предпринимательства, составители этого обзора говорят сегодня о целой «вселенной» социального предпринимательства, отмечая при этом, что количество социальных предприятий неуклонно увеличивается и что рост социально-предпринимательской активности в последние годы является столь бурным, что очень скоро это соотношение изменится в пользу социального бизнеса.

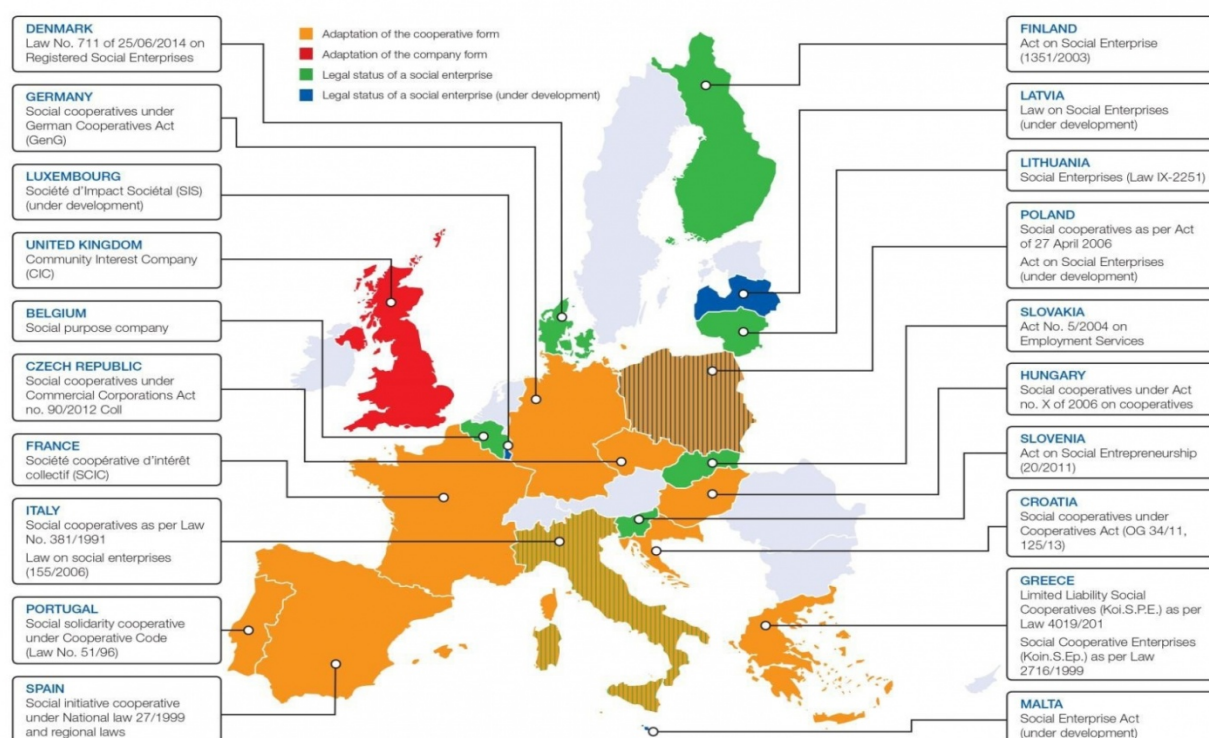


Рисунок 6 - Карта социального бизнеса Европы.
(Источник: Фонд наше Будущее)

⁹⁸ Карта социального бизнеса Европы. Многообразная вселенная - Портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство». <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/karta-socialnogo-businessa-evropy.html#ixzz3xonbulZJ>

На карте социального бизнеса в Европе (рисунок 6.) представлены закреплённые законом статус или формы социальных предприятий.⁹⁹ Очевидно, что в большинстве стран Европы социальное предпринимательство представлено социальными кооперативами, которые создают представители местных сообществ.

Во многих развитых странах мира созданы и успешно функционируют организации, которые считают своей прямой миссией развитие социального предпринимательства, используя ресурсный потенциал местных сообществ. Например, организация U.S. Solidarity Economy Network (США), включает различные частные лица, организации, предприятия, проекты и прочие движения в систему т.н. «экономики солидарности», а Grassroots Economic Organizing (Северная Америка), занимается продвижением концепций общественных кооперативов, активно используя потенциал педагогов, исследователей и активистов.

Для социального предпринимательства вообще характерно развитие в условиях конкретной территории, усилиями местного сообщества, с учётом культурных традиций и жизненного уклада населения, поэтому в разных странах интеграция людей вокруг той или иной социальной идеи и похожа друг на друга, и рождает свои оригинальные формы.

В Wikipedia, например, уже создан значительный информационный ресурс, на котором можно найти информацию о социальном предпринимательстве по многим странам,¹⁰⁰ однако углубленно международный опыт лучше изучать по первоисточникам¹⁰¹ или аналитическим обзорам, в кото-

⁹⁹ Там же

¹⁰⁰ https://ru.wikipedia.org/wiki/Категория:Социальное_предпринимательство_по_странам

¹⁰¹ Джилл Кикал, Томас Лайонс. Социальное предпринимательство: миссия – сделать мир лучше = *Understanding Entrepreneurship. The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 304 с.; Дэвид Борнштейн. Как изменить мир. Социальное предпринимательство и сила новых идей = *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. - М.: «Альпина Паблишер», 2012. - 504 с.; Charles Leadbeater, *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, 1997
Joanna Mair, Jeffrey Robinson, and Kai Hockerts, *Social Entrepreneurship*, Palgrave, 2006.; Peredo, A. M., & McLean, M. 2006. *Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept*. *Journal of*

рых данный опыт представлен в обобщенных и сравнительных характеристиках. Например, в таких работах как: «Социальные предприятия в США и Европе: понять различия и извлечь из них уроки» (Дж.А.Керлин, 2011), «Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования» (А.А. Московская, 2011), «Сравнительно-правовое исследование социального предпринимательства в странах Америки и Европы» (Я.С. Гришина, 2012), «Реформирование кооперативного сектора в постсоциалистических странах: реалии и перспективы» (Е.А.Юрманова), «Социальное предпринимательство в контексте опыта организации в странах Западной Европы» (Н.Ф. Кадол, 2013) и многие другие.

Обобщая работы отечественных исследователей, рассмотрим опыт развития социального предпринимательства в ряде стран, которые считаются лидерами в данном деле:

1) Бразилия.

Барыкин С.А.¹⁰² пишет о том, что социальное предпринимательство в Бразилии выступает важнейшим звеном сложной системы социально-экономических отношений и, вместе с движением «справедливая торговля», общественными кооперативами, социальными биржами, бартерными клубами и другими элементами, составляет «экономику солидарности», которая признается ключевым общественным экономическим движением в Бразилии.

Экономику солидарности С.А. Барыкин определяет как процесс организации экономической деятельности, основанный на принципах согласия и единства, и отмечает, что солидарность экономики предполагает общ-

World Business, 41 (1): 56-65.; John Elkington and Pamela Hartigan, The Power of Unreasonable People: How Entrepreneurs Create Markets to Change the World, Harvard Business Press, 2008; Крейг Дарден-Филлипс, «Ваш шанс изменить мир. Практическое пособие по социальному предпринимательству». Craig Dearden-Phillips, «Your Chance to Change the World. The No-fibbing Guide to Social Entrepreneurship», «Альбина Паблишер», М. 2012. и другие.

¹⁰² Барыкин С.А. Мировой опыт развития социального предпринимательства в латиноамериканском регионе: на примере Бразилии. Научно-издательский центр АПРИОРИ. URL: <http://www.apriori-nauka.ru/media/economy/9-2015/Barykin.pdf>

ность интересов хозяйствующих субъектов и совместную ответственность индивидов за результаты коллективной деятельности и что она, по сути, противопоставляется современному капитализму¹⁰³.

Автор отмечает, что в Бразилии движущей силой развития экономики солидарности, начиная с 1980-х годов, являлось объединение людей в общественные кооперативы (public cooperatives), когда работники, сталкиваясь с проблемами безработицы, объединялись в группы и создавали организации по принципам коллективизма. Среди ключевых отличий таких объединений автор отмечает, что в таких коллективах каждый член организации является её хозяином, отношения работника и работодателя здесь отсутствуют, на их место приходят отношения равенства и взаимного уважения, что все участники кооператива работают вместе на основе самоуправления, когда решения принимаются коллективно, а прибыль делится поровну, а основными источниками финансирования являются т.н. «малые займы» и собственные средства участников.

Одной из форм таких общественных кооперативов в современной Бразилии являются «такие уникальные социальные организации, как Технологические Инкубаторы Общественных Кооперативов (The Technological Incubator for Popular Cooperatives). Сегодня в сети Инкубаторов Общественных Кооперативов находятся 16 бразильских университетов из 10 различных регионов. Инкубаторы помогают действующим в неформальном секторе общественным кооперативам интегрироваться в легальный сектор и повысить эффективность своей деятельности»¹⁰⁴.

В целях государственной поддержки социального предпринимательства в Бразилии в 2003 году был создан Национальный Секретариат Экономики Солидарности (National Secretariat of Solidarity Economy – SENAES), который находится под управлением Министерства Труда и За-

¹⁰³ Там же

¹⁰⁴ Там же

нятости. Помощь социальным предприятиям оказывается как за счет предоставления льгот и дотаций, так и через организацию форумов и семинаров, где люди обмениваются друг с другом опытом и объединяются для дальнейшего сотрудничества.

2) Великобритания

Селин М.А., исследуя особенности развития социального предпринимательства за рубежом, пишет, что в Великобритании социальные предприятия могут иметь различные юридические статусы¹⁰⁵. Такие, например, как: компания общественных интересов, общество с ограниченной ответственностью, общество доверительного управления (трастовая компания), кооператив и др. автор отмечает, что социальные предприятия Великобритании, являясь одно из моделей частного бизнеса, действуют во многих сферах жизни сообщества: «здравоохранение, социальное обслуживание, искусство, уход за детьми, спорт и организация отдыха, финансирование, общественный транспорт, жилищно-коммунальное обслуживание, обустройство территорий и многое другое»¹⁰⁶.

Государство активно содействует развитию социального предпринимательства, способствуя привлечению государственных инвестиций в реализацию многих социальных идей, способствующих улучшению качества жизни. Например, созданный специально «Департамент Третьего сектора» разрабатывает государственную стратегию развития и поддержки социального предпринимательства в стране и обобщает и распространяет информацию о наиболее продуктивных социальных идеях и инновациях, способствующих общественному прогрессу.

Кроме данного института, в Великобритании созданы:

– «Лондонские муниципальные советы», которые объединяют усилия социальных предприятий и местных администраций для решения

¹⁰⁵ Селин М.А. Социальное предпринимательство: тенденции, проблемы и перспективы распространения в современной России // <http://www.scienceforum.ru/2013/248/3045>

¹⁰⁶ Там же

назревших социальных проблем;

- «Лондонское Агентство развития» оказывает финансовую, организационную и техническую помощь социальным предприятиям. При этом обеспечивается взаимодействие различных коммерческих предприятий с социальными предприятиями, а также способствует получению государственных и городских заказов социальными предприятиями и компаниями территориального развития.

- Агентство «Социальных предприятий Лондона» (SEL), которое с появлением нового закона «О регулировании деятельности компаний общественного интереса» получило юридический статус «Компании общественного интереса». Деятельность этого агентства в основном финансируется из государственного и городского бюджета, а также за счет доходов от собственной деятельности.

3) Италия¹⁰⁷

В Италии имеется богатый опыт социальной помощи малоимущим, в том числе, реализуемый через систему социального страхования, которая имеет структурные отличия от аналогичных систем других стран Европейского Союза. Семья в Италии рассматривается как важнейший общественный институт и существует ряд проблем, связанных с растущим вовлечением женщин в трудовую деятельность вне дома, что повлияло на специфику развития социального предпринимательства в данной стране. Эта сфера на сегодняшний день - прерогатива итальянских женщин, занятых в секторе некоммерческих организаций в Италии, играющих огромную социальную и экономическую роль в борьбе с бедностью.

Социальные кооперативы являются основным звеном в структуре социального предпринимательства Италии и являются первой его формой, закреплённой на уровне законодательства этой страны (закон, регулирую-

¹⁰⁷ Авилова, А. В. Социальное предпринимательство в Италии // Труд за рубежом. - 2003. - № 3.

щей деятельность социальных кооперативов, был принят еще 1991 году). Италия – одна из первых европейских стран, которая поддержала социальное предпринимательство на государственном уровне и сегодня модели итальянских социальных предприятий прошли апробирование в других государствах-членах Евросоюза.

По своему значению в экономике социальная кооперация Италии уступает кооперативным движениям ряда стран Западной Европы, но при этом носит более демократический характер, поскольку активно сотрудничает с органами местного самоуправления, а также имеет широкие контакты с профсоюзами, партиями, молодежными и женскими организациями и т.п.

Значительную роль в развитии социальных кооперативов в Италии играет множество мелких предприятий, работающих в сфере услуг «третьего сектора», что составляет одну из специфических особенностей итальянской экономической системы.

Немало социальных кооперативов предоставляют различные услуги не только населению, но и частным и государственным предприятиям. Например, в Болонье широкой популярностью пользуется кооператив «Ману-тенкооп», который снабжает топливом для обогрева зданий, исправляет отопительные системы, производит уборку и дезинфекцию рынков, реставрацию и ремонт жилых домов и других помещений, а также оказывает многочисленные виды услуг частным и муниципальным учреждениям города. В последнее время растет число кооперативов в области экологии, информационных услуг, социально-экономических исследований, проектирования (в Турине, например, успешно действует областной консорциум кооперативов по проектированию).

Государственная поддержка социальным кооперативам Италии выразилась в том, что в 2006 году был принят основной закон (№ 155/2006), регулирующий деятельность социальных кооперативов, согласно которому

социальным является предприятие, экономическая деятельность которого стабильна и направлена на реализацию товаров или услуг социального значения, перечень которых прописан в законе.

4) США

Еще на рубеже 19 и 20 веков в США началось активное развитие некоммерческих, неправительственных и добровольческих организаций, имеющих филантропическую направленность и в это же время стали появляться социальные предприятия.¹⁰⁸ Причиной этому явлению явилось то, что система государственного социального обеспечения в этот период находилась в самом зачаточном состоянии, а стремительное развитие капитализма сопровождалось тяжёлыми социальными последствиями для некоторых групп населения. Развитию социальных предприятий способствовало также и то, что в США издавна существовали сильные традиции самоорганизации населения, как одна из форм эффективного решения многих общественных проблем. Формирование разного рода союзов филантропических и добровольных некоммерческих организаций, в свою очередь, способствовало развитию социального предпринимательства.

Однако в США, так же как и других в странах Северной Америки о социальном предпринимательстве сложилось представление, прежде всего, как о доходном бизнесе, который имеет социальную миссию и ориентируется на оказании социальной помощи нуждающимся членам общества.

Важной особенностью большинства созданных за этот период социальных предприятий США является коллективная форма собственности, теснейшая связь с местным сообществом и ориентация деятельности в интересах территориальной общины.

¹⁰⁸ Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США. http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html; Опыт США по развитию и поддержке социального предпринимательства. Обзор для Банка социальных идей №4. <http://www.social-idea.ru/monthlyNews/Opyht-SSHA-po-razvitiyu-i-podderzhki-social-nogo-predprinimatelstva-Obzor-4>

Создание социальных предприятий в США, чаще всего, происходит по инициативе местных добровольных или общественных организаций, которые создают либо собственные дочерние социальные предприятия или выкупают существующие неэффективные предприятия их работниками (обычно являющимися местными жителями или сообществами местных граждан) с последующей переориентацией на удовлетворение местных социальных нужд. В некоторых случаях происходит отделение от государственных предприятий дочерних фирм, преобразуемых затем в социальные предприятия. Весьма эффективные социальные предприятия зачастую изначально создаются инициаторами какой либо социальной инновационной идеи. В этом случае главенствующая роль принадлежит социальному предпринимателю, т.к. он выделяет какую-то местную социальную проблему и находит оригинальный способ её разрешения уровне в виде услуги или продукта. Затем такой социальный предприниматель создает условия для более широкого внедрения нового решения, что способствует устранению причин появления этой социальной проблемы и улучшает ситуацию в обществе.

Развитие социального предпринимательства в США по подобному сценарию повлияло на ситуацию в странах Канады и Латинской Америки, где складывалось представление о социальном предпринимательстве как о доходном бизнесе, ориентированном на оказание социальной поддержки нуждающимся членам общества.

В Обзоре для Банка социальных идей «Опыт США по развитию и поддержке социального предпринимательства» отмечено, что деятельность социальных предприятий становится неотъемлемой частью в общественной и культурной жизни страны, поскольку обнаружилось, что именно социальные предприниматели способны решать те задачи, которые не могут решить ни коммерческий частный, ни государственный, ни третий сектор экономики.

Сегодня в мире зарегистрировано 1,4 млн. организаций третьего сектора экономики, причем среди них выделяются три крупных кластера: 654 тыс. благотворительных организаций, 354 тыс. религиозных объединений и организаций, 140 тыс. социальных организаций и предприятий.

Отсутствие закрепленного на законодательном уровне определения социального предпринимательства служит причиной возникновения множества, порой противоречащих друг другу, концепций и представлений о сути социального предпринимательства как в академической, так и бизнес среде, но несмотря на это, в некоторых штатах за последнее десятилетие созданы две системы признание коммерческих организаций в качестве социального предприятия: низко-доходная компания (low-profit limited liability company – L3C) и социальная корпорация (benefit corporation - BC), где, например, для организаций, получивших правовой статус L3C или BC, закреплён открытый перечень видов деятельности, которые следует относить к социально-полезной:

- предоставление услуг и товаров необеспеченным или малообеспеченным гражданам или сообществам
- предоставление экономических возможностей для физических лиц и сообществ (не включая создание рабочих мест в рамках обычной хозяйственной деятельности)
 - охрана окружающей среды
 - услуги в области здравоохранения
 - развитие искусства, науки и образования
 - стимулирование финансирования организаций, целью деятельности которых является оказание услуг в социально значимых сферах и защита окружающей среды
- достижение каких-либо иных определенных целей, полезных для общества и окружающей среды

Выделяется три основных параметра социального предпринимательства в США:

- 1) Компенсация недостатков рыночной экономики США
- 2) Инновационный подход к реализации проекта в сфере социального предпринимательства
- 3) Стремление к финансовой устойчивости

Для социального предпринимательства США характерно трехсекторное сотрудничество между частным, государственным и некоммерческим секторами, а также то, что коммерческие социальные предприятия лишены каких-либо финансовых, налоговых и любых других государственных льгот.

Поддержку социальным предприятиям оказывают различные негосударственные фонды, которые оставляют за собой право оказывать финансовую помощь на начальном этапе создания и развития коммерческого социального предприятия на своих условиях. Некоммерческие же организации имеют серьезную финансовую поддержку со стороны и государственной системы грантов, и фондов, и частного финансирования, и системы налогообложения. Среди других источников финансирования некоммерческих организаций авторы Обзора упоминают:

- государственные гранты (в тех случаях, когда цели деятельности организации совпадают с какими-либо государственными программами финансирования);
- частное финансирование (в отношении которого установлены различные налоговые льготы);
- займы на льготных условиях; «квази вклады в уставный капитал» (по сути представляют собой займы, которые, в случае достижения той цели, для которой они были выданы, не должны быть возвращены).

В отличие от других стран, в США активно развиваются такие формы как «Социальная корпорация» (Benefit corporation), которая, являясь ком-

мерческой организацией, ставит своими целями и получение прибыли и решение социально значимой задачи (пример: компания «Loyal Lable» - гибрид коммерческой и некоммерческой организации, бренд, связанный с социально сознательным стилем жизни). К основным чертам социальной корпорации авторы Обзора относят:

- Деятельность должна быть направлена на достижение социально-полезного эффекта, что, в свою очередь, сдерживает стремление корпорации к максимизации прибыли.

- Обязанности директоров по принятию решений исключительно в интересах корпорации (но не только в интересах акционеров), а также ответственность директоров за принимаемые решения перед третьими лицами – теми, кто должен получить социальную пользу. Соответственно, директора не несут традиционно повышенной ответственности перед акционерами за обеспечение прибыльности компании.

- Отчетность. Публикация на официальном веб-сайте ежегодного отчета корпорации, содержащего информацию о реализованных проектах, оценку их социально-полезного эффекта и воздействия на состояние окружающей среды, а также положительном значении для общества.

- Налогообложение: не имеет преимущества перед обычными корпорациями.

В связи с отсутствием в США законодательства о социальном предпринимательстве, многие американские компании все же стараются презентовать себя как социальные предприятия, так как это способствует благоприятному имиджу компании, дополнительному притоку инвестиций и повышает востребованность услуг и продукции этого предприятия на рынке.

Основная поддержка со стороны государства социального предпринимательства в США осуществляется по пяти направлениям:

1. Стимулирование социальных инноваций;
2. Создание благоприятных условий для развития социальных ини-

циатив;

3. Признание и поощрение успешных социальных инициатив;
4. Помощь в распространении и развитии успешных социальных инициатив;
5. Распространение информации об эффективности социального предпринимательства.

В настоящее время в США существует созданная в течение столетия развитая инфраструктура фондов и некоммерческих организаций, которые поддерживают развитие территорий и местных сообществ, причем в число таких организаций входят:

- организации при церквях, которые предоставляют социальные услуги;
- бизнес-организации, которые работают над достижением целей в области экономического развития;
- фонды местного сообщества, которые поддерживают организации культуры, социальные службы и экономическое развитие;
- местные некоммерческие организации, которые строят доступное жилье;
- партнерства между профсоюзами и менеджментом;
- уникальные организации, которые занимаются местной благотворительностью и др.

Кроме того, развиты такие формы, как именные фонды, которые оказывают активную финансовую поддержку социальным предпринимателям (такие, например, как Фонд Джона Рокфеллера, Фонд Генри Форда или Фонд Эндрю Карнеги). Также в настоящее время в США активно развиваются такие членские организации в области социального предпринимательства, как Альянс Социальных предприятий (Social Enterprise Alliance), образованный путем слияния двух организаций: Национального собрания

социальных предпринимателей (The National Gathering for Social Entrepreneurs, год основания 1998) и SeaChange (год основания 2000).

В США также существуют множество и других ассоциаций, объединений и альянсов, направленных на поддержку социального предпринимательства, например, таких всемирно известный Фонд Ashoka.

Однако, помимо позитивных свершений, для социального предпринимательства в США характерны и свои проблемы. Например, растущая тенденция переключение социального предприятия со своей основной социальной миссии на извлечение прибыли, фокусирование исключительно на качественном функционировании коммерческого сектора, а также - концентрация на удовлетворении потребностей отдельных клиентов, а не достижение положительной динамики изменений для государства в целом, что, по мнению экспертов, может значительно затруднить реализацию одной из важнейших функций социального предпринимательства – развитие гражданского общества и укрепление социального капитала государства.

В связи с тем, что социальные предприятия все больше приобретают рыночную ориентацию, эксперты также отмечают угрозу ориентации социального предприятия на поддержание контактов с крупными инвесторами, которые диктуют выгодные им, а не социальному предприятию, приоритетные направления развития деятельности.

4) Южная Корея

В Южной Корее социальное предпринимательство, по мнению многих исследователей, получает наиболее структурированную поддержку по сравнению со странами восточного полушария. В частности, Бесшапошникова Е., исследуя развитие социального предпринимательства в странах Южной Азии, пишет о том, что Закон о развитии социального предпринимательства (в разработке которого принимало участие 11 министерств,

крупнейшие корейские корпорации и значительное количество НКО) был принят здесь еще в 2007 году.¹⁰⁹

В Южной Корее термин «социальное предприятие» распространяется на организации, создающие товары и услуги, и повышающие качество жизни местных жителей путём оказания социальных услуг и создания рабочих мест, при этом обязательным условием работы социального предприятия является наличие у него специального сертификата соответствия. Корейское социальное предприятие может иметь статус и коммерческой, и некоммерческой организации, - формат, главным образом, определяется целью его деятельности. Для получения статуса социального предприятия необходимо, чтобы в процесс принятия ключевых решений, касающихся работы компании, были вовлечены конечные потребители услуг, а не менее 2/3 ее прибылей реинвестировались в социальные цели. Статус социального предприятия в Южной Корее позволяет пользоваться привилегиями и льготами, разработанными для поддержки данного сектора в стране.

В целом же корейская стратегия поддержки социального предпринимательства была направлена на создание экономически устойчивых и открытых для рынка организаций, которые способны решать актуальные социальные проблемы, таких как безработица и слабая поддержка незащищенных слоев населения. Для преодоления этих последствий трудовые коллективы, гражданское общество и СМИ Южной Кореи объединились вместе и создали в 1998г. Комитет Национального движения по преодолению безработицы (The National Movement Committee for Overcoming Unemployment), который в 2003 году трансформировался в Фонд «Совместная работа» (Work Together Foundation), аккредитованный при Министерстве труда Южной Кореи в качестве некоммерческого фонда, основной за-

¹⁰⁹ Бешапошникова Е. Социальные предприятия Южной Азии. Портал "Новый Бизнес. Социальное предпринимательство". 2015 г. URL: http://www.nb-forum.ru/social/social_investing/socialnye-investicii-v-azii.html ; Аналитический отчет об изучении опыта Республики Корея. Центр рекламных исследований Grand Prix при поддержке Фонда развития медиапроектов и социальных программ Gladway. 2014 г.

дачей которого являются создание гармоничного общества путём построения экономической системы, благоприятной с точки зрения занятости населения, преодоления социальной поляризации, координацию общества на создание рабочих мест.

С 1999 года В Южной Корее начала реализовываться стратегия по созданию «самообеспечивающих организаций» (прототипа современных социальных предприятий), а с 2003 года реализуется программа «социального найма», которая была рассчитана на активное участие НКО в преодолении безработицы и предоставления социальных услуг социально уязвимым категориям населения, но в связи с невысоким на тот момент развитием третьего сектора в стране, все программы реализовывались исключительно при поддержке правительства. Свои программы по развитию социального предпринимательства, помимо значительного количества НКО, предлагают также и крупнейшие корейские корпорации, такие как SK Telecom и Kyobo Insurance Company.

Последние четыре десятилетия стремительного экономического развития осуществили переход Южной Кореи из категории бедных стран в категорию богатых и преуспевающих, в том числе и потому, что социальное предпринимательство было выбрано как долгосрочное решение социальных проблем. Возможно, благодаря системной и постоянной законодательной поддержке социального предпринимательства, на сегодняшний день Южная Корея по уровню своего экономического развития стоит в одном ряду с такими развитыми государствами как США, Финляндия и Венесуэла.

В настоящее время Закон о развитии социального предпринимательства (от 7 января 2007 г.) предусматривает несколько программ поддержки социальных предпринимателей, что приводит к быстрому количественному росту социальных предприятий в стране и появлению множества вакансий для незащищенных групп населения.

Начиная с 2010 года Министерство труда Южной Кореи учредило Агентство по поддержке социального предпринимательства KoSEA (Korea Social Enterprise Promotion Agency), которое предназначено для поддержки запуска и деятельности социальных предприятий, а также – решению задач социальной интеграции и продвижения идеи качественной жизни через расширение сервиса социальных услуг и создание рабочих мест.

Таким образом, мы можем констатировать, что в странах, имеющих богатый опыт по развитию социального предпринимательства, оно развивается, прежде всего, через различные формы кооперации людей, объединяющих свои усилия для решения социально значимых проблем при той или иной поддержке со стороны государства.

Вопросы для оценки знаний:

1. Какие существуют предпосылки и тенденции развития социально-экономических институтов социального предпринимательства в нашей стране?
2. Каковы критерии отнесения к субъектам малого предпринимательства?
3. Какие принципы социального бизнеса представляю идеальную модель, к которой должен стремиться каждый социальный предприниматель?
4. Какие модели социально ответственного бизнеса характерны для разных стран?
5. Что является ключевыми характеристиками бизнес-модели социального бизнеса и каков при этом алгоритм достижения социального эффекта субъектом?
6. Какие модели реализации проектов социального бизнеса сегодня реализуются в социальном предпринимательстве?
7. Какие способы создания социальных предприятий преобладают в нашей стране?

8. В чем принципиальная схожесть и отличия в представлении разных бизнес-моделей социального предпринимательства?

9. Что похожего и отличного в опыте развития социального предпринимательства в разных странах мира?

10. Приведите пример бизнес-модели социально-предпринимательского проекта в России.

Рекомендуемые источники:

1. Аналитический обзор «Социальное предпринимательство в России». МСП Банк. – М., 2015 [интернет-ресурс] URL: https://www.mspb.ru/userfiles/files/.../social_entrepreneurship-new.pdf

2. Арай Ю.Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования. Канд.диссертация. СПбГУ. [электронный ресурс] URL: http://spbu.ru/disser2/disser/ArayYN_disser.pdf

3. Барыкин С.А. Мировой опыт развития социального предпринимательства в латиноамериканском регионе: на примере Бразилии. Научно-издательский центр АПРИОРИ. URL: <http://www.apriori-nauka.ru/media/economy/9-2015/Barykin.pdf>

4. Дэвид Борнштейн. Как изменить мир. Социальное предпринимательство и сила новых идей How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. - М.: Альпина Паблишер», 2012. - 504 с.

5. Зверева Н. И. Особенности стратегического управления предприятиями социальной направленности / Н. И. Зверева // Контроллинг. - 2012. - № 3. - С. 22-26. - То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>

6. Кадол Н. Ф. Социальное предпринимательство в контексте опыта организации в странах Западной Европы / Н. Ф. Кадол // Вестник экономической интеграции. - 2013. - № 8.

7. Карта социального бизнеса Европы. Многообразная вселенная - Портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство». <http://www.nb->

forum.ru/interesting/experts/karta-socialnogo-businessa-evropy.html#ixzz3xon6ulZJ

8. Обзор основных моделей социального предпринимательства в США и Западной Европе. Коллектив авторов под руководством Московской А.А. ГУ ВШЭ, -М.; 2007 г. - 66 стр.

9. Портрет социального предпринимателя: ключевые характеристики. Итоговый отчет по результатам исследования (версия 1.1 от 04.03.2013). АНО «Социологическая мастерская Задорина» (Исследовательская группа ЦИРКОН) Фонда региональных социальных программ «Наше будущее».

10. Юнус М., Жоли А. Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма = Vers un monde sans pauvreté / Пер. И. Савельева. - М.: Альпина Паблишер, 2009. - 307 с

11. Авилова, А. В. Социальное предпринимательство в Италии // Труд за рубежом. - 2003. - № 3.

12. Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США. http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html;

13. Опыт США по развитию и поддержки социального предпринимательства. Обзор для Банка социальных идей №4. <http://www.social-idea.ru/monthlyNews/Opyht-SSHA-po-razvitiyu-i-podderzhki-social-nogo-predprinimatelstva-Obzor-4>

14. Бесшапошникова Е. Социальные предприятия Южной Азии. Портал "Новый Бизнес. Социальное предпринимательство". 2015 г. URL: http://www.nb-forum.ru/social/social_investing/socialnye-investicii-v-azii.html;

15. Аналитический отчет об изучении опыта Республики Корея. Центр рекламных исследований Grand Prix при поддержке Фонда развития медиапроектов и социальных программ Gladway. 2014 г.

Тема 4. Особенности и условия социально-предпринимательской деятельности.

4.1. Базовые факторы социально-предпринимательской деятельности в отраслях социальной сферы

Понятие «фактор» обладает, по крайней мере, двумя значениями и понимается, с одной стороны, как движущая сила совершающегося процесса или одно из его условий, а с другой стороны – как причина возникновения той или иной ситуации и впоследствии – формирования условий, обстоятельств, способствующих или затрудняющих возникновение тех или иных фактов, событий.

Существует множество классификаций факторов, среди которых в предпринимательской деятельности учитываются, как правило, следующие:

- производственно-экономические
- технико-экономические социально-экономические
- социально-психологические
- физиологические

Методология факторного анализа предлагает разделять любые факторы по следующим основаниям:

1. По степени интенсивности: интенсивные и экстенсивные
2. По степени воздействия на результат: основные и второстепенные
3. По степени количественного измерения влияния на результатный показатель: поддающиеся и неподдающиеся оценке
4. По времени действия: постоянные и временные
5. По охвату действия: общие и специфические
6. По степени детализации: простые и сложные
7. По способу определения действия: прямые и расчетные
8. По действию на результат: положительные и отрицательные
9. По характеру действия: объективные и субъективные

Факторы, определяющие параметры предпринимательской деятельности в конкретных отраслях социальной сферы, определяются как социально-экономическими условиями в мире, стране и регионе, так и особенностями и состоянием той социальной сферы, в которой работает социальный предприниматель.

Социальная сфера для предпринимательской деятельности обладает своей спецификой (следовательно, каждая из подвержена влиянию своих специфических факторов), поскольку в ней осуществляется производство экономических благ особого рода – благ, необходимых для функционирования и развития общества.

Особенности сущности и распространения принципов рыночной экономики в сфере муниципального рынка социальных услуг, по мнению исследователей, заключаются в следующем¹¹⁰:

- сфера социальных услуг вызывает необходимость в общественных инвестициях, так как частные инвестиции в данную сферу ограничены;
- социальные услуги имеют двойственную экономическую природу: с одной стороны, это чистое общественное благо, а с другой стороны, это частное общественное благо, что говорит о необходимости сочетания принципов как государственного, так и рыночного регулирования;
- социальные услуги на муниципальном рынке выступают в форме смешанных общественных благ, так как в случае платности они, как благо, приобретают определенные рыночные свойства за счет ценообразования в системе спрос-предложение, выступая тем самым в форме частного блага. К ним относятся услуги здравоохранения, образования, соцобеспечения, культуры и искусства, благотворительных организаций, физкультуры и спорта и др. и, кроме того, обладают таким особым свойством, как положительный внешний эффект. Это означает, что от потребления социальных услуг выигрывает не только их непосредственный потребитель, но и

¹¹⁰ Там же.

все общество в целом. Их потребление всеми членами общества, их всеобщая доступность выгодны обществу в целом, поэтому рыночный механизм их финансирования и предоставления гражданам не может играть ведущую роль;

– социальные услуги предоставляются государственными или частными организациями на льготной платной основе и являются объектом смешанного государственно-рыночного финансирования, в том числе государственных прямых и косвенных субсидий (налоговых и кредитных). В условиях рыночной и особенно переходной экономики, в условиях ограниченности бюджетных ресурсов государство проводит политику неполного финансирования учреждений социальной сферы. Она выражается в финансировании ограниченного объема их деятельности, обеспечивающего установленные социальные гарантии бесплатного обслуживания населения. Эти гарантии могут выражаться в форме законодательно установленных минимальных государственных социальных стандартов потребления социальных услуг на безвозмездной основе на всей территории страны.

Одной из отличительных особенностей рынка социальных услуг является его разделение на отдельные крупные сегменты, представляющие собой самостоятельные рынки, существенно отличающиеся друг от друга (таблица 13.)¹¹¹.

Таблица 13.

Рынок социальных услуг в системе социального маркетинга

Рынок социальных услуг в системе социального маркетинга
1. Рынок услуг здравоохранения
2. Рынок образовательных услуг
3. Рынок услуг сферы культуры и досуга

¹¹¹ Дурандина О.В., Разорвин И.В. Технологии социального маркетинга в муниципальном управлении. Журнал "Вопросы управления". URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2012/01/25/>

4. Рынок жилищно-коммунальных услуг
5. Рынок услуг общественного транспорта
6. Рынок услуг сферы бытового обслуживания
7. Рынок услуг общественного питания
8. Рынок услуг физкультуры и спорта

Факторы, влияющие на социально-предпринимательскую деятельность в социальной сфере, неразрывно связаны с вопросами развития социальной инфраструктуры, так как социальные предприниматели, прежде всего, решают социальные проблемы на конкретной территории, часто закрывая те бреши, которые не может закрыть государство.

Особенно остро влияние этих факторов ощущается предпринимателями, работающими в районах с депрессивной экономикой и в сельских территориях. Вот как описывают перечень факторов, влияющих на развитие социальной инфраструктуры в сельских районах:¹¹²

1. Уровень развития экономики.
2. Приоритетные направления государственной аграрной политики.
3. Финансирование программ развития социальной инфраструктуры сельских территорий.
4. Уровень развития кредитных и финансовых институтов.
5. Уровень развития общественных институтов.
6. Природно-климатические условия сельских территорий.
7. Обычаи, исторический опыт, традиционный образ жизни сельского населения.
8. Система расселения.
9. Уровень сельскохозяйственной освоенности территории, состояние аграрного землепользования.

¹¹² Брыжко И.В. Факторы развития социальной инфраструктуры сельских территорий. Электронный научный журнал «Современные проблемы науки и образования» № 3 за 2014 год. [интернет-ресурс] URL: <http://www.science-education.ru/117-13678>

10. Уровень развития сельскохозяйственного производства.
11. Уровень развития предпринимательской деятельности в сельском хозяйстве и смежных сферах хозяйственной деятельности.
12. Уровень благосостояния сельского населения.
13. Наличие альтернативных мест приложения труда.
14. Уровень инженерной освоенности территории.
15. Состояние земельных, других природных ресурсов, окружающей среды в целом.
16. Местоположение сельских территорий относительно городов, крупных населенных пунктов, транспортных магистралей.
17. Наличие у сельского населения возможности получения земли в собственность.
18. Структура населения, проживающего в сельских территориях.

Автор отмечает, что перечисленные факторы отличаются между собой уровнем и направленностью влияния на развитие социальной инфраструктуры сельских территорий исследуемого региона, а также то, что влияние факторов распространяется на экономическую, политическую, юридическую, финансовую, институциональную, экологическую, социальную, демографическую сферы. При этом все факторы имеют как прямой, так и косвенный характер влияния, где действие отдельных косвенных воздействий имеет существенный характер.

Аналогичный перечень можно составить и для других отраслей социальной сферы. При этом, ряд факторов будет носить общий характер (присущ любой сфере), а другие – определять специфику условий в конкретной социальной сфере и условия, определяющие эффективность предпринимательства в данной сфере.

Так, например, факторы, влияющие на развитие туризма, привлекательной для социального предпринимательства (особенно – в развитии внутреннего туризма) весьма разнообразны и многогранны. Благоприятные

условия для развития внутреннего туризма с привлечением социальных предпринимателей, может составить лидерство для отдельных регионов и даже всей страны в мировом масштабе, а нежелательные факторы значительно снижают туристический поток и привлекательность территорий.

Основные факторы, влияющие на развитие туризма, обычно разделяют на две группы: статические и динамические. Статические имеют неизменное во времени значение (природно климатические, географические, культурно-исторические факторы). К динамическим факторам относят¹¹³:

1. Демографические (общий рост народонаселения, урбанизация, т.е. увеличение доли городского населения за счет сокращения численности сельских жителей, изменение возрастной структуры населения (увеличение во многих странах средней продолжительности жизни приводит к тому, что все больше людей имеют свободное время и средства, позволяющие им осуществлять заграничные путешествия);

2. Социальные (рост благосостояния населения развитых стран активно участвуют в туристическом обмене, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков и сокращение продолжительности рабочей недели, увеличение числа работающих женщин и увеличения дохода на каждую семью (домохозяйство), рост доли одиноких людей, тенденция к более позднему браку и созданию семьи, чрезвычайно быстрый рост числа бездетных пар в составе населения, уменьшение иммиграции, более ранний выход на пенсию, рост осознания туристских возможностей.)

3. Экономические (заключаются в изменении структуры потребления товаров и услуг в сторону увеличения в потребительской корзине населения доли различных услуг, в том числе и туристических);

4. Культурные (рост культурного уровня населения многих стран и в связи с этим стремление людей к ознакомлению с зарубежными культур-

¹¹³ Гуляев В.Г. Туризм: экономика и социальное развитие. М.: Финансы и статистика, 2003. 304с

ными ценностями);

5. Научно-технический прогресс (обуславливает быстрое развитие материально-технической базы туристической индустрии, создает необходимые условия для массового туризма);

6. Международные факторы (смягчение международного климата, переход в ид конфронтации между отдельными государствами к сотрудничеству и взаимопониманию, процессы глобализации, решение спорных международных вопросов путем переговорного процесса.

К факторам, влияющим на предпринимательство в сфере образования, можно отнести:

1. Внешние факторы:

- государственное регулирование системы образования;
- политические факторы;
- нормативно-правовое обеспечение;
- региональные факторы, научно-технологические и инновационные (уровень экономического и научно-технического развития региона); социально-демографические;
- природно-географические факторы и прочие.

2. Внутренние факторы:

- уровень качества предоставляемых образовательных услуг;
- эффективность образовательных услуг;
- доступность ресурсной базы; финансовая деятельность; научная деятельность;
- организационная структура учебного учреждения;
- образовательные технологии, применяемые в деятельности
- уровень квалификации сотрудников;
- инвестиционные факторы и др.

На развитие курортно-санаторной сферы, которой также часто интересуются социальные предприниматели, по мнению исследователей, кроме внешних факторов социально-экономического и политического характера влияют¹¹⁴:

- организация труда персонала и медико-оздоровительного и лечебно-профилактического процессов;
- запланированные мероприятий по техническому оснащению медицинских, оздоровительных комплексов;
- внедрение улучшающих и кардинально новых инноваций санаторно-курортной организации;
- планово-расчетные объемы оказываемых услуг отдыхающим и лечащимся гражданам;
- планируемые к достижению экономические показатели в виде прибыли, затрат на ресурсопотребление;
- предстоящее выполнение экономически и социально значимых проектов медицинской, инновационной и иной направленности.

По мнению автора, необходимым условием развития рекреационного потенциала является также наличие и высокое качество рекреационных ресурсов, природные факторы, способствующие или ограничивающие возможности их освоения и эксплуатации.

Роль отдельных факторов в социальной сфере неоднозначна и по-разному влияет на приоритеты деятельности и спектр оказываемых услуг. Это обусловлено, во-первых, разнообразием целей получения многообразия услуг (например, в курортно-санаторном деле, это могут быть познавательные, лечебные, оздоровительные, спортивные и пр.), а также - многообразия видов и форм организации оказания услуг (например, это могут

¹¹⁴ Кирюхин В. В. *Формирование механизма управления инновационной деятельностью организаций санаторно-курортной сферы. Канд.диссерт. Институт экономики и менеджмента Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. – Сочи., 2004*

быть формы, предусматривающие стационарный или амбулаторный режим обслуживания, дистанционные формы обучения и мн.др.).

От степени влияния на развитие предпринимательства во многом зависят меры государственного регулирования, например, по увеличению размера финансовых поступлений от оказания комплекса услуг гражданам посредством изменения цен на услуги, снижения затрат в процессе потребления энергетических ресурсов и пользования объектами социальной инфраструктуры, а также – меры поддержки со стороны государства по развитию социального предпринимательства в регионе.

Для того, чтобы определить степень влияния факторов на ту или иную социальную сферу проводится стратегический факторный анализ, включая такие как методы SWOT, PEST, SNW-анализа и другие.

4.2. Предпринимательство в социально-значимых отраслях.

В настоящий момент важнейшей тенденцией развития социального предпринимательства является тот факт, что предпринимательским структурам и некоммерческим организациям передаются функции, ранее считавшиеся прерогативой государственных организаций и учреждений, что создает условия для развития рынка социально-значимых услуг.

Мировая практика государственного регулирования рынков социально-значимых товаров и услуг позволяет выделить две укрупненные модели:

1) Социал-демократическая, ориентированная на высокую ролью государства, при которой предприятия социально-значимых отраслей объединяются в единые отраслевые государственные корпорации;

2) Неолиберальная, которая характеризуется меньшей степенью государственного вмешательства в социально-экономические процессы и активно использует институты социальной ответственности бизнеса.

В современной экономике вообще подавляющее большинство отраслей связаны с социальной сферой, обслуживают и удовлетворяют социаль-

ные потребности людей, что позволяет практически на любом рынке выделить социально-значимый сегмент (т.н. «субрынок»), который при этом рассматривается как самостоятельный рынок, со своей спецификой социально-экономических отношений.

Объектом предпринимательской деятельности на рынке социально-значимых услуг являются, прежде всего, производимые ими общественные блага, а субъектами – не только сами предприниматели, но государство, регулирующее данную сферу, и потребители, косвенно влияющие на качество, количество и спектр производимой продукции и услуг.

Участие государства, бизнеса и некоммерческого сектора в производстве чистых и смешанных общественных благ отражено в таблице 14.

Таблица 14.

Участие государства, бизнеса и некоммерческого сектора в производстве чистых и смешанных общественных благ

	Чистое общественное благо	Смешанное общественное благо
Примеры благ	Услуги государства по обеспечению законности, в том числе правовых основ хозяйственной деятельности, поддержанию денежной системы и т.д.	Услуги здравоохранения и образования, высшее образование, услуги спортивных клубов, пляжи, парки, автомобильные дороги, пресная вода, чистый воздух, мосты, тоннели, ЖКХ и т.п.
Участие государства	Обязательное	Минимизация участия государства в производстве и финансировании
Участие частного и некоммерческого сектора	Возможно, но есть ограничивающие факторы (наличие необходимых средств и стойкой мотивации). Имеются многочисленные «безбилетники», есть трудности в достижении оптимальных и желаемых масштабов поставки благ	Очевидны перспективы использования рыночных механизмов и предпринимательской инициативы на локальных уровнях путем участия благотворительных и прочих негосударственных некоммерческих организаций

По мнению современных исследователей, эффективность деятельности предпринимательских структур, функционирующих на рынке социально значимых услуг, определяется, прежде всего, «не коммерческим, а социо-коммерческим результатом, который выражается: в повышении доступности и качества социально-значимых товаров и услуг для широких слоев населения, в общественном признании компании и, как следствие, повышении ее репутационной составляющей и конкурентоспособности в стратегической перспективе».¹¹⁵

Глобальный процесс социальной ориентации экономики заставляет видоизменять действовавшие до сих пор и структуру рынков с учетом его социальной значимости. Некоторые исследователи считают, что понятия социально-значимого рынка (СЗР) и рынка социально-значимых благ могут быть взаимозаменяемы, поскольку имеют схожую сущность (таблица 15).¹¹⁶

Таблица 15

Характеристики социально-значимого рынка (СЗР)

Характеристика СЗР	Основные критерии СЗР	Определение СЗР
– Удовлетворяет потребности индивида и общества в целом в материальных и нематериальных (духовных) благах; – Обеспечивает потребление социально-значимых товаров и услуг большей частью населения;	– Амбивалентный характер блага, обладающего общественной и индивидуальной значимостью, полезностью; – Масштабный характер создаваемого положительного внешнего эффекта;	Открытая институционально-организованная система, обеспечивающая качественное и социально-справедливое развитие общества за счет производства и реализации товаров и услуг социально-значимого характера; к субъектам данного

¹¹⁵ Пескова О.С. *Формирование системы государственного регулирования предпринимательской деятельности на рынках социально-значимых товаров и услуг в современной России. Канд.диссерт. ФБГО Волгоградский государственный технический университет. – Волгоград, 2014 г.*

¹¹⁶ Там же. Стр. 23

– Способствует социально-экономическому развитию страны, повышению социального благосостояния, уровня и качества жизни; – Реализует свои функции при значительной поддержке государства; – Целью выступает увеличение эффективности от потребления этих благ; – Обуславливает необходимость взаимодействия с рынками сопряженных товаров социальной значимости.	– Высокая степень институционализации; – Удовлетворение конечных потребностей общества, связанных с развитием человека; – Социальная безопасность, предполагающая взаимную ответственность государства, бизнеса и общества ради социальной справедливости; – Высокая степень желания населения получать выгоды и гарантии от функционирования СЗР; – Постоянное повышение эффективности товаров и услуг СЗР.	рынка наряду с государством могут и должны быть отнесены предпринимательские и некоммерческие организации, производящие доступные и качественные социально-значимые товары.
--	--	--

Источник: Пескова О.С.

К особенностям данного рынка относят:

1. Всеобщность потребления товаров и услуг, производимых его субъектами;
2. Прямую зависимость качества жизни населения от качества и доступности товаров и услуг;
3. Полезность товаров и услуг, представленных на этих рынках;
4. Социально-ориентированный характер деятельности субъектов.

Реформирование социальной сферы (рисунок 7.) оказывает существенное влияние на формирование структуры рынка социально-значимых услуг. В нашей стране социальная составляющая этих трансформаций тормозит и блокирует экономические преобразования, вследствие чего в

результате уменьшается ВВП и снижается уровень и качество жизни. Меры по реформированию социальной сферы включают и активное вовлечение негосударственного сектора в сферу социальных услуг, что создает условия для развития рынка социально-значимых услуг.

СФЕРА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
• Повышение доступности медицинских услуг при сохранении их качества за счет внедрения современных медицинских технологий; • Демонополизация рынка медицинских услуг; • Использование механизмов ГЧП для усиления ресурсообеспеченности отрасли; • Реформирование фондов социального страхования и обязательного медицинского страхования; • Стандартизация продукции фармацевтической отрасли.
СФЕРА ОБРАЗОВАНИЯ
• Модернизация системы связей между РОУ и РТ; • Разработка и внедрение системы мониторинга качества образования, соответствующего мировым стандартам; • Создание интегрированных структур, реализующих программы обучения; • Стимулирование платежеспособного спроса на образование налоговыми льготами; • Разработка нормативной базы, механизмов, вариативных образовательных программ привлечения дополнительных внебюджетных и бюджетных источников финансирования; • Формирование современной системы подготовки педагогических кадров.
СФЕРА ЖКХ

• Разграничение функций собственника жилья, управляющей организации; • Развитие и модернизация инфраструктуры ЖКХ; • Демонополизация деятельности организаций ЖКХ; • Внедрение системы мониторинга цен и тарифов; • Программа прекращения перекрестного субсидирования по тарифам на тепло- и электроэнергию; • Эффективная государственная поддержка желающих изменить жилищные условия; • Обновление жилого фонда.
СФЕРА КУЛЬТУРЫ
• Усиление ответственности за сохранение культурного наследия; • Создание современной инфраструктуры; • Модернизация налоговых норм для учреждений культуры; • Информационная поддержка.
СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА НАСЕЛЕНИЯ
• Упорядочение системы выплат и льгот; • Адресная система оказания социальной помощи населению с учетом среднедушевого дохода; • Обеспечение защиты от социальных рисков; • Законодательное определение критериев социального налога и социального страхования взносов.

Рисунок – 7. Реформирование социальной сферы (*Источник: Пескова О.С.*)

Процесс реформирования социально значимых отраслей приводит к тому, что государство постепенно уходит из рынка, оставляя за собой возможность ее регулирования и стартовой поддержки, поэтому постепенно происходит более активное вовлечение негосударственного сектора в сферу социально-значимых услуг, где одновременно возникает конкуритрование между государственным и общественным секторами экономики.

Для развития рынка социально-значимых услуг большое значение имеет формирование предпринимательской среды, которая имеет две стороны: экономическую и социальную¹¹⁷.

Экономическая сторона включает в себя доминирование рыночного типа экономических связей, предполагающего определенную степень экономической свободы, обеспечивающей появление слоя предпринимателей, а также возможность формирования предпринимательского капитала и использования необходимых ресурсов.

Социальная сторона определяет уровень взаимодействия с внутренней (микро) и внешней (макро) средой, и включает, соответственно, микро- и макроуровни социальной среды, где микросреда носит субъективный характер, и подразумевает под собой процессы, проистекающие в рамках предприятия, а макросреда определяется характеристиками внешней среды.

Реализуя свои проекты в данной среде, малые предприятия в общественном секторе экономики выполняют важные функции на следующих направлениях¹¹⁸:

- создание новых рабочих мест и, соответственно, поддержание уровня безработицы в определенном приемлемом (для конкретной территории) диапазоне;
- привлечение субъектов малого предпринимательства к деятельности в сферах, в которых могут решаться те или иные социальные проблемы населения;
- рост благосостояния и уровня жизни групп населения, которые участвуют в успешном малом бизнесе;

¹¹⁷ Макаревич А. Н. Формирование предпринимательской среды малого бизнеса в сфере социально значимых услуг. Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. Выпуск № 69 / 2012

¹¹⁸ Там же. Стр. 13-14

- формирование альтернативных традиционным структурам предприятий, предоставляющих населению более качественные и разнообразные товары и услуги;
- опережающее развитие сферы сервисов;
- организация рабочих мест для инвалидов, студентов и других недостаточно обеспеченных категорий населения (адресная социальная защита);
- повышение разнообразия и качества продукции и услуг, предоставляемых населению в социально значимых областях (жилищно-коммунальное хозяйство; сфера общественного питания, бытовых услуг и других направлений коммунального сервиса; сфера рекреации и услуг по здравоохранению и поддержанию здорового образа жизни и т. п.);
- решение комплекса социальных проблем (гарантированное трудоустройство, сохранение или повышение доходов и т. п.) при проведении реструктуризации или преобразовании (с учетом образования новых предпринимательских структур) градообразующих отраслей или предприятий;
- изменение отношения населения к предпринимательской деятельности, к соответствующим структурам и к работающим в этой сфере людям, ориентирующимся не на сиюминутное извлечение прибыли любой ценой, а на активное участие в вопросах жизнеобеспечения и развития конкретной территории.

Поскольку данный рынок не только привлекает социальных предпринимателей, но и является стратегическим приоритетом государства, Президентом РФ в 2008 г. поставлена задача: обеспечить условия, позволяющие к 2020 г. увеличить долю доходов малых предприятий в ВВП до 50% против 11% в 2011 г., а число занятых в этой сфере довести до 60-70% от всего трудоспособного населения.

4.3. Государственно-частные организации в социальной сфере

Государство и частный бизнес являются взаимодополняющими секторами в российской экономике и политике как необходимое условие существования цивилизованного рынка.

По мнению многих исследователей, привлечение частнопредпринимательского сектора к решению социальных и экономических задач делает государство «эффективным и гибким», а реализация бизнесом совместно с государством социально и экономически значимых проектов является одним из проявлений его социальной ответственности¹¹⁹.

Поскольку государство несет ответственность перед обществом за обеспечение публичными благами, качественное использование государственного капитала является необходимым условием как развития рыночной экономики, так и сохранения социальных гарантий. Однако государство, обладая огромными ресурсами, отличается рядом ограничений, среди которых низкая мобильность принятия решений приводит к торможению процессов развития. Частное предпринимательство обладает при этом рядом преимуществ: мобильность принятия решений, инновационность и высокая эффективность использования ресурсов, но доступ к этим ресурсам ограничен. Использование преимуществ и компенсация ограничений обеих форм собственности (государственной и частной) в наиболее гармоничном варианте реализуется в рамках разнообразных форм и методов государственно-частного партнерства.

За рубежом государственно-частные партнерства (как один из эффективных социально-экономических институтов) используются, прежде всего, для финансирования контрактов на строительство, реконструкцию и эксплуатацию объектов производственной и социальной инфраструктуры, а также разработки полезных ископаемых.

¹¹⁹ Клинова М. Государство и бизнес: формы и стратегии взаимодействия// Мировая экономика и международные отношения. 2006. N 11. С. 104-116.

Для России государственно-частное партнерство (ГЧП) является относительно новой, но динамично развивающейся технологией управления, которая преимущественно реализуется в промышленных отраслях, как наиболее значимых для экономики страны. Поскольку даны институт только еще развивается, при описании феномена ГЧП иногда применяют разные словосочетания: государственно-частное партнерство, частно-муниципальное партнерство, частно-общественное партнерство, публично-частное партнерство, общественно-частное партнерство.¹²⁰

ГЧП, как правило, развиваются в тех отраслях, которые необходимы для экономики и социально значимы для общества, но считаются недостаточно прибыльными для частного капитала из-за своей капиталоемкости или длительных сроков окупаемости вложений. Если оба эти фактора совпадают, для развития подобных отраслей используется стратегия партнерства государства и частного бизнеса, например, в форме создания совместных предприятий со смешанным государственно-частным капиталом. В рамках ГЧП государство не только получает дополнительное финансирование, но и делит с частным партнером риски при организации и управлении совместным проектом.¹²¹

В ГЧП государство сохраняет существенную степень хозяйственной активности и контроля за экономическими процессами, а также некоторые полномочия собственности, преобразуя сферы деятельности, традиционно относящиеся к ведению государства и реализуя в т.ч. и механизмы социального инвестирования, когда коммерческая организация разделяет взаимную ответственность за решение социально значимой проблемы совместно с государством.

¹²⁰ Якимец В.Н. *Межсекторное социальное партнерство: основы, теория, принципы, механизмы.* - М.: Едиториал УРСС, 2004. - 384 с.

¹²¹ Попова Ю.Ф. *Государственно-частные партнерства и социальная ответственность.* Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [интернет-ресурс] URL: <http://koet.syktu.ru/vestnik/2007/2007-3/13/13.htm>

ГЧП по своей сути относится к типу т.н. «двухсекторного партнерства». Область, где субъекты одного из секторов берут на себя ответственность за выполнение определенных программ в рамках той или иной сферы, называют областью *унисекторной* ответственности. В каждой паре секторов на пересечении сфер деятельности возникает пространство партнерских отношений и ответственности субъектов (организаций) из двух разных секторов.¹²²



Рисунок 8 - Практическая реализация межсекторного социального партнерства в РФ. (Источник: В.Якимец)

Опыт стран с развитой рыночной экономикой, показывает, что институт ГЧП отличают от других форм отношений государства и частного бизнеса следующие свойства:¹²³

- Определенные, а в ряде случаев и достаточно длительные сроки действия соглашений о партнерстве (от 10-15 до 20 и более лет, в случае

¹²² Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство (государство - бизнес - некоммерческие организации). - М.: ГУУ, 2002. - 80 с.

¹²³ Gerrard M.B. What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations? *Finance & Development*. 2001, Vol. 38, #3.

концессий – до 50 лет). Временная ограниченность четко соблюдается: проекты обычно создаются под конкретный объект (порт, дорога, объект социальной инфраструктуры и т.п.), который должен быть завершен к определенному сроку;

- Специфические формы финансирования проектов: за счет частных инвестиций, дополненных государственными финансовыми ресурсами (нередко значительными), или же совместное инвестирование нескольких участников;

- Реализация партнерских отношений в условиях конкурентной среды, когда за каждый контракт или концессию происходит конкурентная борьба между несколькими потенциальными участниками;

- Специфические формы распределения ответственности между партнерами: государство устанавливает цели проекта с позиций интересов общества и определяет стоимостные и качественные параметры, осуществляет мониторинг за реализацией проектов, а частный партнер берет на себя оперативную деятельность на разных стадиях проекта – разработка, финансирование, строительство и эксплуатация, управление, реализация услуг потребителям;

- Разделение рисков между участниками соглашения на основе соответствующих договоренностей сторон.

По мнению исследователей (Дерябина М.А., 2013), «особое значение проекты ГЧП имеют на уровне местного самоуправления. На долю городов и поселков (коммунальное хозяйство) приходится основная нагрузка по реализации множества проектов социального значения. Основная проблема, с которой при этом сталкиваются коммунальные власти, состоит в недостатке финансовых ресурсов. Поэтому на уровне местного самоуправления привлечение частного капитала к решению насущных социально-

экономических задач стало обычной практикой».¹²⁴

Спектр возможных моделей и глубины партнерства при этом весьма разнообразен (рисунок 9).

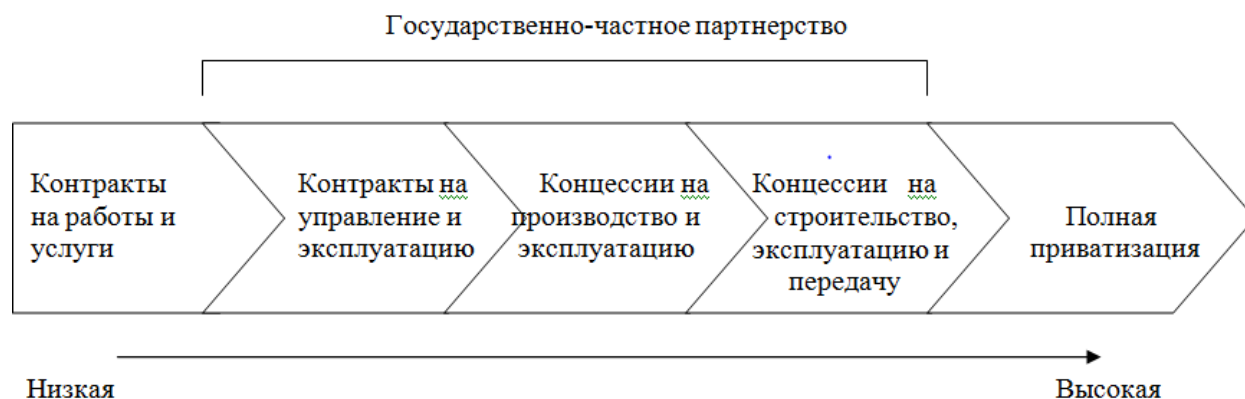


Рисунок 9 - Спектр возможных моделей и глубины партнерства (Источник: Дерябина М.А.)

На рисунке показан диапазон выбора вариантов взаимодействия публичных и частных предприятий, базирующихся на разной степени приватизации или же величине доли вовлеченного частного капитала.

Принятые классификации ГЧП выделяют следующие формы:

1. Контракты как административный договор, заключаемый между государством (органом местного самоуправления) и частной фирмой на осуществление определенных общественно необходимых и полезных видов деятельности. Наиболее распространенными в практике ГЧП считаются контракты на выполнение работ, на оказание общественных услуг, на управление, на поставку продукции для государственных нужд, на оказание технической помощи.¹²⁵

2. Аренда в ее традиционной форме (договора аренды) и в форме лизинга. Особенность арендных отношений между властными структурами и частным бизнесом заключается в том, что происходит на определенных

¹²⁴ Дерябина М.А. Теоретические и практические проблемы государственно-частного партнерства. Институт экономики РАН, 2013 [интернет-ресурс] URL: www.imepi-eurasia.ru/baner/docladD.doc

¹²⁵ В. Г. Варнавский. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. М.: Наука, 2005. 315 с., с.28-32.

договором условиях передача частному партнеру государственного или муниципального имущества во временное пользование и за определенную плату.¹²⁶

3. Концессия (концессионное соглашение), которая является специфической формой отношений между государством и частным партнером, получающей все большее распространение. Особенность концессии заключается в том, что государство (муниципальное образование) в рамках партнерских отношений, оставаясь полноправным собственником имущества, уполномочивает частного партнера выполнять в течение определенного срока оговариваемые в соглашении функции и наделяет его с этой целью соответствующими правомочиями. За пользование государственной или муниципальной собственностью концессионер вносит плату на условиях, оговоренных в концессионном соглашении.¹²⁷

4. Соглашения о разделе продукции. Эта форма партнерских отношений между государством и частным бизнесом частично напоминает традиционную концессию, но все же отлична от нее. Различия заключаются прежде всего в разной конфигурации отношений собственности между государством и частным партнером. Если в концессиях концессионеру на правах собственности принадлежит вся выпущенная по соглашению продукция, то в соглашениях о разделе продукции партнеру государства принадлежит только ее часть.

В ряде зарубежных стран некоторые отрасли экономики, сферы и виды деятельности, нормальное функционирование и развитие которых имеет социальную значимость, входят в сферу публичного интереса, включая такие важнейшие сферы как социальные услуги, коммунальное обслуживание населения, общественно необходимые работы, содержание объектов экономической и социальной инфраструктуры и пр. В данных сферах в ка-

¹²⁶ Там же. С 21-22

¹²⁷ Сосна С.А. Концессионное соглашение – новый вид договора в российском праве. Журнал российского права. www.concession.ru

честве основной формы хозяйствования используется государственно-частное партнерство.

Существует несколько форм государственно-частного партнерства в социальной сфере (рисунок 10)

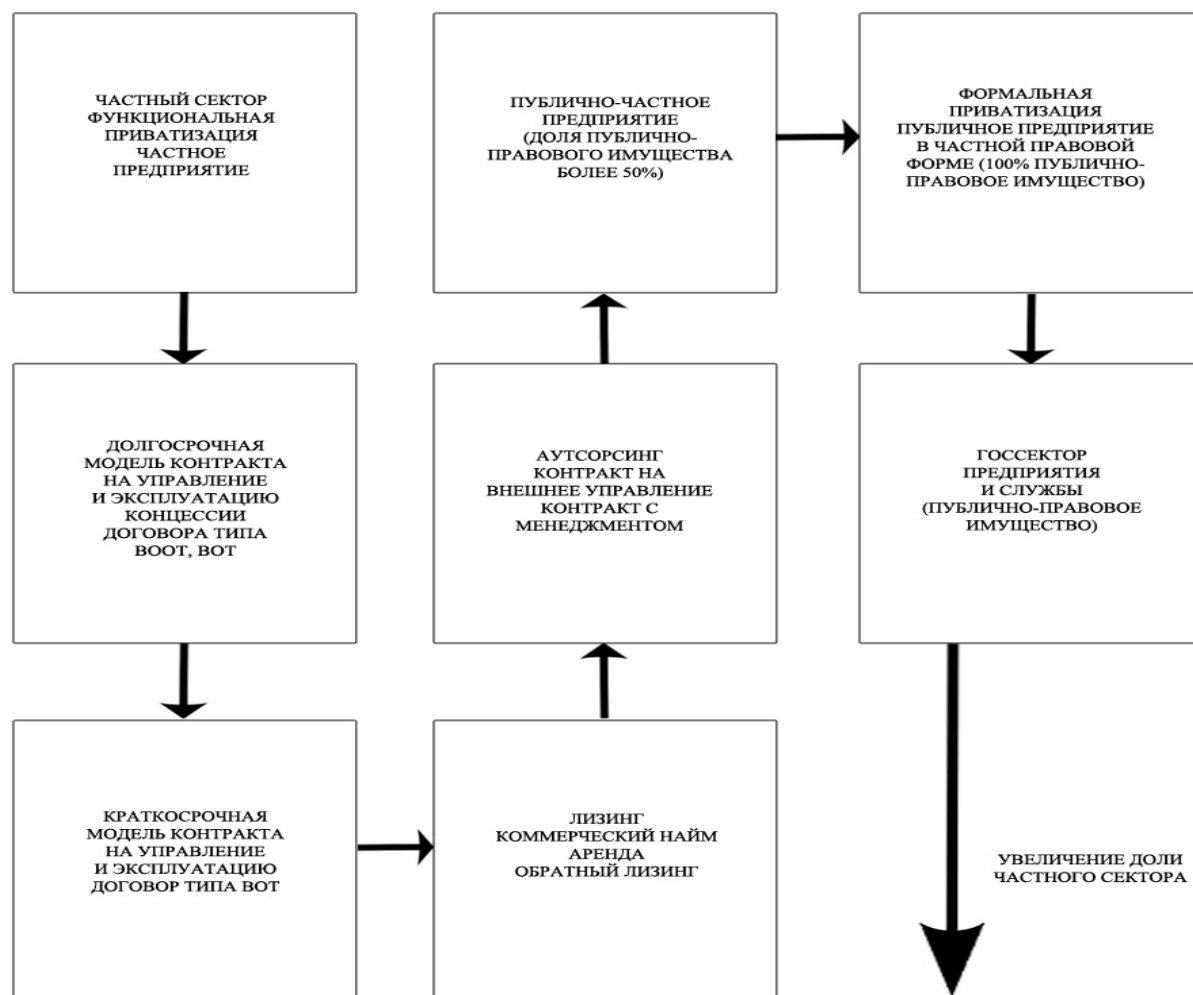


Рисунок 10 – Формы государственно-частного партнерства в социальной сфере

Вариант той или иной формы всегда осуществляет государство, руководствуясь тем, в каких сферах какого рода услуги могут и должны стать предметом государственно-частного партнерства.

Также известна классификация моделей ГЧП, основанная на различиях собственности, управления и финансирования данных институтов. В

работе «Новая модель» (Шарингер, 2004), проведен сравнительный анализ таких моделей (таблица 16).¹²⁸

Таблица 16.

Сравнительный анализ моделей инвестиционного партнерства государства и частного сектора

	Собственность	Управление	Финансирование
Модель оператора	Частная / государственная	Частная	Частная
Модель кооперации	Частная / государственная	Частная / государственная	Частная / государственная
Модель концессии	Государственная	Частная / государственная	Частная / государственная
Модель договорная	Частная / государственная	Частная	Частная
Модель лизинга	Частная	Частная / государственная	Частная / государственная

Модель оператора получила широкое распространение в переработке отходов. Она характеризуется четким разделением ответственности между частным партнером и государством при сохранении контролирующих функций за государством.

Модель кооперации используется там, где конкретные услуги недостаточно четко выделены и определены, а потому их сложно сделать отдельными объектами налогообложения и амортизационных отчислений. В таком случае партнерство реализуется через совместную проектную компанию государства и частного инвестора.

Модель концессии действует в отраслях с длительным сроком реализации проектов, а также с тех случаях, когда передача прав собственности от государства частному партнеру исключается по политическим или правовым причинам.

¹²⁸ Шарингер Л. Новая модель инвестиционного партнерства государства и частного сектора. Мир перемен. 2004, №2, с.13.

Модель лизинга является наиболее подходящей для сооружения общественных зданий. В мире накоплен весьма представительный опыт лизинговых форм партнерства органов местного самоуправления с частным бизнесом.

Следует отметить, что в чистом виде указанные модели практически не встречаются, чаще используются всевозможные смешанные формы, при этом в конкретных инфраструктурных сферах (включая социальную инфраструктуру) некоторые из моделей становятся доминирующими.

В России в последнее время механизмы ГЧП становятся все более разнообразными, постоянно расширяется их перечень, совершенствуются сами модели ГЧП, внедряются формы муниципально-частного партнерства, появляются примеры использования концессионных соглашений в сфере ЖКХ и других объектах социальной сферы.

Государство (особенно в условиях необходимости развития социальной экономики) не сможет полностью отказаться от своего присутствия в социальной сфере охраны здоровья населения, за которую традиционно несет и будет нести ответственность. При этом органы государственной власти всегда будут сохранять контроль либо над определенным имуществом, либо над конкретным видом деятельности в данной сфере. В данном случае полноценное партнерство власти и бизнеса в целях развития национальной экономики и социальной модернизации возможно только при использовании ГЧП.

По мнению экономистов¹²⁹, «механизмы ГЧП могут быть применены не только при реализации социально-значимых проектов, но и для развития образования, здравоохранения, социального обслуживания населения, физической культуры, спорта, культуры, туризма, транспортной и инженерной инфраструктур, инфраструктуры связи и телекоммуникаций».

¹²⁹ Шпакович Д.К., Василенок В.Л. Развитие форм государственно-частного партнерства в Российской экономике. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент», №1, 2014

Уже сейчас, ГЧП становится все более существенной составляющей функционирования системы здравоохранения в российских регионах, а в ближайшей перспективе, по мнению современных ученых, может стать одним из основных механизмов реформирования отечественного здравоохранения.¹³⁰ В частности, за последние пять лет в России появилась такая новая форма государственно-частного партнерства, уже доказавшая свою эффективность за рубежом – как контракт жизненного цикла, которая весьма эффективна при создании объектов российского здравоохранения.

Учитывая, что государство в настоящее время стремится снизить издержки на сферу здравоохранения, а потребности населения в доступных и качественных высокопрофессиональных услугах растут, социальные предприниматели все чаще берутся за такие проекты, как сети клиник социально-реабилитационной медицины, центры многопрофильной медицинской помощи со стационарным и амбулаторным содержанием и мн.др, применение инструментов ГЧП является взаимовыгодным и эффективным решением и для государства и для бизнеса.

Помимо ГЧП и МЧП развиваются также и другие формы частно-государственного партнерства, например,¹³¹ такие как частно-государственное предпринимательство, которое определено «как специфический вид предпринимательской деятельности государства и частного бизнеса, представляющий собой интеграцию государственных и частных компетенций и интересов». Субъектами частно-государственного предпринимательства выступают государство и частный бизнес, а объектом являются, прежде всего, учреждения социальной сферы, которые производят общественные блага, имеющие социально ориентированное значение и

¹³⁰ Петрова О.С. Взаимодействие власти и бизнеса в форме государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения. Канд.Диссерт. Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого. -Великий Новгород:, 2014 г.

¹³¹ Лихачев Н.А. Развитие частно-государственного предпринимательства в социальной сфере. Диссерт.канд.эконом.н-к, -Тамбов: 2011. URL: <http://www.dissercat.com/content/razvitiye-chastno-gosudarstvennogo-predprinimatelstva-v-sotsialnoi-sfere>

находящиеся в ведении государственного сектора.

Интеграция государства и частного бизнеса действительно дает возможность предпринимательским структурам проводить инвестирование и получать интересующую их прибыль, а государству - решать проблемы успешного функционирования объектов социальной сферы.

Развитие таких форм в социальном предпринимательстве сегодня активно поддерживается государством, о чем, например, свидетельствуют итоги Форума социальных инноваций регионов. В резолюции Форума указывается, что «Государственно-частное партнерство, как показывает практика, приводит к оптимизации расходов на содержание сети государственных организаций социального обслуживания, увеличению объемов и повышению, в условиях, рыночной конкуренции, качества предоставляемых населению социальных услуг. Несмотря на отсутствие системного правового регулирования все большее развитие получает государственно-частное партнерство в здравоохранении, социальном обслуживании и иных областях социальной сферы. В 72 субъектах Российской Федерации уже приняты и действуют законодательные акты в сфере государственно-частного партнерства».¹³²

Таким образом, можно сделать вывод, что частно-государственное партнерство в социальной сфере имеет большие перспективы для развития, следовательно – станет еще одним позитивным фактором развития социального предпринимательства в нашей стране (особенно, на уровне муниципальных образований и в масштабе среднего бизнеса).

4.4. Контрактно-договорные отношения в социальной сфере

Контрактно-договорные отношения – неременный атрибут экономических отношений между субъектами любой деятельности, известный с древнейших времен. Без заключения контракта, предусматривающего до-

¹³² Итоговые рекомендации Форума социальных инноваций регионов (г. Омск 5-6 июня 2015 года), Интернет-портал Форума. URL: <http://socio-forum.ru/2015/resolution2015>

говорные обязательства сторон, практически ни одна сделка не считается легитимной, т.е. – могущей быть защищенной законом в случае нарушения договоренностей.

Существует несколько подходов к пониманию контракта:

1. Контракт как индикатор добропорядочности намерений сторон. Особое значение добропорядочность принимает в случае, если контракт реализуется в течение продолжительного периода времени. При этом чем больше времени между обещанием и его реализацией, тем большую значимость принимает фиксация отношений между сторонами.¹³³

2. Контракт как основа экономических взаимоотношений. Контракт, как ключевой институт, обеспечивающий результативность координации действий экономических агентов. С позиций институционалистов, контракт - это соглашение, предусматривающее определенный механизм поддержки производимых трансакций, и регулятор любых экономических взаимоотношений. контракт - это соглашение, не всегда предполагающее добровольность отношений обеих сторон.¹³⁴

3. Контракт как регулятор экономических процессов, предусматривающий, что еще на стадии торгов должна происходить конкуренция между претендентами за победу, которая оканчивается превосходством одного из участников с наилучшими условиями.¹³⁵

Контрактно-договорные отношения реализуются как между государством и бизнесом, так и между субъектами экономической деятельности (юридическими лицами). Необходимость вовлечения негосударственного сектора в сферу социальных услуг, ранее оказываемых государством привело к необходимости формирования государственного (вкл. муниципальный) заказа и совершенствования контрактной системы.

¹³³ Нестеренко Ю.Н., Овчинский В.А. Эволюция формирования контрактных отношений. *Экономический журнал*. Выпуск № 25 / 2012. С. 105

¹³⁴ Шаститко А.Е. *Неоинституциональная экономическая теория*. -М.: ТЕИС, 1998. С. 119

¹³⁵ Demsetz H. *Why Regulate Utilities?* // *Journal of Law and Economics*, 11 (April 1968). Pp. 55-56.

Контрактная система размещения государственного заказа признается важнейшим инструментом государственного предпринимательства во всех странах со смешанной экономикой и предполагает конкурентную борьбу между соискателями, реализующими свою деятельность с привлечением бюджетных денег.

Государство, выступая в качестве крупнейшего потребителя продукции целого ряда отраслей, включая и сферу социальных услуг, превращает государственный спрос в один из существенных факторов социально-экономического развития. При этом предметом конкуренции как раз и являются государственные денежные средства, направляемые на закупки для государственных нужд.

Перед Россией сегодня стоит задача одновременного формирования институциональной системы и совершенствования системы государственных заказов на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных нужд, под которыми понимаются, прежде всего, общественные потребности, которые по ряду причин не могут быть удовлетворены частным предпринимательством.

Под государственным заказом понимается обоснованная и оформленная потребность в поставках товаров, выполнении работ и оказании услуг для государственных нужд. Размещение государственного заказа предусматривает действия по определению поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях заключения с ними государственных контрактов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг.¹³⁶

Размещение государственных заказов и закупку на их основе товаров, работ и услуг, удовлетворяющих такого рода потребности, финансирует государство. В соответствии с Гражданским кодексом РФ (ст. 525), государственными нуждами признаются определяемые в установленном законом порядке потребности РФ или субъектов РФ, удовлетворение которых

¹³⁶ *Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. 2007. N 8. С. 109.*

обеспечивается за счет средств бюджетов и внебюджетных источников финансирования.

С этой точки зрения вовлечение негосударственного сектора в оказание социальных услуг населению требует решения целого комплекса задач: от совершенствования нормативно-правовой базы до приоритезации системы социальных услуг и разработки территориально дифференцированных стандартов оказания этих услуг с учетом активного применения института социального предпринимательства.

Под государственным контрактом понимается договор, заключенный заказчиком от имени РФ, субъекта РФ в целях обеспечения государственных нужд¹³⁷.

Контрактно-договорные отношения между государством и негосударственными некоммерческими организациями находят широкое распространение в мировой практике предоставления государством социальных услуг населению. По мнению исследователей, это обусловлено тем, что виды благ, которые традиционно было принято определять как общественные, обладают свойствами и чертами частных благ и, следовательно, могут предоставляться целиком или частично (сверх определенного обществом минимального социального стандарта) на платной основе.¹³⁸

Природе таких общественных благ соответствует особая структура институционального механизма, предполагающая возможность отделения функций их производства и потребления от функций их оплаты. В том случае, когда происходит выбор между бюджетными организациями, ситуацию можно охарактеризовать как внутреннюю конкуренцию и квазирыночные отношения¹³⁹, а если организация не бюджетная, то это уже будут

¹³⁷ Федеральный закон от 21 июля 2005 г. N 94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд", ст. 9.

¹³⁸ А.С. Булатов. Экономика: Несовершенства рынка: 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрист, 2008. - 542-545 с

¹³⁹ Нестеренко Ю.Н., Овчинский В.А. Эволюция формирования контрактных отношений. Экономический журнал. Выпуск № 25 / 2012

нормальные рыночные отношения в рамках взаимодействия между общественным и частным сектором.

Контрактация - это форма взаимодействия государства и предпринимательства, построенная на хозяйственно-договорных отношениях между ними по поводу производства частным сектором товаров и услуг для государственных нужд. Контрактная система базируется на передаче частным предпринимателям на основе тендера тех функций, которые ранее выполнялись государственными предприятиями (например, благоустройство улиц, дорожное обслуживание, типографско-издательская работа, ремонтные услуги и пр.).

Тендер (от англ. tender - предложение) - конкурентная форма отбора предложений на поставку товаров, оказание услуг или выполнение работ по заранее объявленным в документации условиям, в оговоренные сроки на принципах состязательности, справедливости и эффективности. Контракт заключается с победителем тендера - участником, подавшим предложение, соответствующее требованиям документации, в котором предложены наилучшие условия. Торги в РФ подразделяются на открытые и закрытые, могут проводиться в один или два этапа, в форме конкурса или аукциона. Торги, осуществляемые для государственных нужд в рамках государственного заказа, проводятся только в один этап.

Законодательство о размещении государственных и муниципальных заказов (ФЗ от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд») предусматривает и другие способы закупок, которые не являются торгами - это запрос ценовых котировок, - которые могут применяться при небольших объемах закупок (менее 500 тыс. руб. в квартал по одноименным товарам), а также закупки у единственного источни-

ка, применяющиеся в случаях особо оговоренных в российском законодательстве.¹⁴⁰

Государственные и муниципальные службы могут выступать как коллективный потребитель, выражая интересы граждан на подведомственной территории и заключая контракты с государственными и частными предприятиями на производство общественных благ. Общественный выбор в таких случаях осуществляется посредством социальных ваучеров: образовательных, жилищных, страховых полисов, талонов на продукты. Возникает внутренняя конкуренция, образующая квазирынок.

Органы местного самоуправления, особенно в сельских и городских поселениях, постоянно решают одну и ту же дилемму: как максимально выполнить обязательства по оказанию публичных услуг населению и минимизировать при этом бюджетные расходы. Один из путей реализации этой задачи предусматривает практику применения такой управленческой технологии, как заказ на оказание социальных услуг с установлением целевой потребительской субсидии (ЦПС), или социального ваучера. По определению одного из разработчиков подобной технологии применительно к поселениям Кирилла Чагина из Института экономики города, ЦПС - это механизм организации предоставления услуг населению за счет бюджетных средств. При этом сам потребитель выбирает конкретного поставщика из нескольких, отвечающих требованиям муниципального заказа. А оплата поставщику осуществляется муниципалитетом уже после оказания услуги потребителю в полном соответствии с действующим законодательством в сфере местного самоуправления и в области государственных и муниципальных заказов.

Технология социального ваучера реализуется путем последовательного выполнения следующих процедур:

¹⁴⁰ Гринберг Р., Рубинштейн А. *Экономическая социодинамика*. - М.: ИСЭПРЕСС, 2010

- определение заказчиком технического задания на оказание услуги, включая денежный номинал ЦПС;
- квалификационный отбор поставщиков и заключение с ними договоров на предоставление услуги;
- выдача ЦПС потребителям и сообщение им информации о поставщиках;
- выбор потребителем поставщика по своему усмотрению и получение услуги в обмен на ЦПС;
- предъявление поставщиком заказчику ЦПС и получение оплаты за оказание услуги.

Данный инновационный подход к организации предоставления социальных услуг помогает добиться лучшей результативности при оказании публичных услуг и большей отдачи от расходуемых на них средств по сравнению с такой традиционной формой организации предоставления социальных услуг, как сметное содержание бюджетных учреждений. Таким образом, обеспечивается прозрачность местного бюджета. Это достигается путем использования таких новых механизмов, как:

- формирование четких технических заданий, включая определение стоимости услуг;
- использование конкурсных (аукционных) процедур;
- проведение мониторинга обслуживания.

Передача выполнения общественных услуг может осуществляться на основе государственных (муниципальных) заказов, которые размещаются на основе торгов, конкурсов, аукционов, в ходе которых конкурирующие предприниматели борются за право получения подряда (заказа), выдвигая свои проекты реализации. Выбор подрядчика базируется на оценке эффективности и качества исполнения заказа. Заинтересованность предпринимателей в получении заказа мотивируется возможностями привлечения бюджетных средств, получения кредитов и займов под государственные гаран-

тии и на льготных условиях, долгосрочным планированием своей деятельности.

Участие частного капитала и частного предпринимательства в общественном секторе посредством контрактно-договорных отношений предполагает также использование концессий, франчайзинга, аренды, лизинга и т.п.

Взаимодействие государства и предпринимательства может реализовываться с использованием для предпринимательских целей государственных и муниципальных экономических ресурсов на основе владения и пользования ими. Наиболее традиционной формой такого взаимодействия является аренда. Аренда - основанное на договоре срочное возмездное владение и пользование имуществом, требующиеся арендатору-предпринимателю для осуществления хозяйственной и иной деятельности. В соответствии с ГК РФ в аренду могут переданы земельные и иные обособленные природные объекты, предприятия, имущественные комплексы, здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и др. вещи, которые не теряют своих вещественных свойств в процессе использования. Благодаря аренде происходит пополнение бюджетов всех уровней, задействуются свободные мощности унитарных предприятий и учреждений.

Более совершенной формой арендных отношений является лизинг или финансовая аренда, которая может быть использована в качестве инструмента инвестирования в основной капитал тех производств и видов деятельности, которые наиболее целесообразны с позиций общества, т. е. создают дополнительные рабочие места, способствуют развитию малого и среднего бизнеса и пр.

Лизинг (англ. leasing - аренда) - долгосрочная аренда (на срок от 6 мес. до нескольких лет) машин, оборудования, транспортных средств, сооружений производственного назначения, предусматривающая возмож-

ность их последующего выкупа арендатором. Лизинг осуществляется на основе долгосрочного договора между лизинговой компанией (лизингодателем), приобретающей оборудование за свой счет и сдающей его в аренду на несколько лет, и фирмой-арендатором (лизингополучателем), которая постепенно вносит арендную плату за использование лизингового имущества. После истечения срока действия договора арендатор либо возвращает имущество лизинговой компании, либо продлевает срок действия договора (заключает новый договор), либо выкупает имущество по остаточной стоимости.

Разновидностями лизинга являются рентинг, хайринг.

Рентинг (англ. renting) - кратковременная аренда машин и оборудования без права их последующего выкупа арендатором. Отличается от лизинга более высоким уровнем арендной платы.

Хайринг - среднесрочный договор аренды оборудования, транспортных средств, одна из форм лизинга.

Воздействие государства на применение лизинга осуществляется как посредством налогового стимулирования (из налогооблагаемой прибыли исключаются амортизация), так и порядке ускоренной амортизации, вследствие которой лизингополучатель имеет возможность относить на себестоимость большую сумму износа за аналогичный период времени, чем при покупке имущества.

Использование широкого спектра инструментов, сопровождающих контрактно-договорные отношения при осуществлении институционального взаимодействия государства с предпринимателями, работающими в сфере производства и предоставления населению общественных благ, позволяет поддерживать и направлять равновесие в социальной сфере, развивать институты демократии и здоровую конкурентную среду, снизить риски неэффективного использования бюджетных средств.

4.5. Социальная предпринимательская кооперация и кластерные отношения.

Кооперация: поскольку реализация социально-предпринимательских проектов предусматривает обязательное формирование партнерства, кооперация, как форма объединения усилий, закрепляющая права и обязанности участников, является важной для развития социального предпринимательства.

Кооперация - это форма взаимного оказания услуг предприятиями при решении проблем, возникающих в процессе коммерческой деятельности. Это универсальная форма организации совместного производства, основанная на сотрудничестве двух или нескольких самостоятельных с правовой и хозяйственной точек зрения предприятий на основе добровольных соглашений в целях повышения общей конкурентоспособности.

По мнению исследователей навыки кооперации и сотрудничества помогают населению решать материальные проблемы и осуществлять необходимые социальные изменения. На их основе могут формироваться навыки коллективного действия, которые необходимы для решения актуальных задач. Сочетание вышеперечисленных условий создает основу для развития социального предпринимательства в малых и средних городах России.¹⁴¹

Кооперация предполагает совместные действия в распределении производства продукции, коммерческом сотрудничестве, взаимной гарантии рисков, общей защиты инвестиций и промышленных секретов.

Для предприятий, проводящих коммерческие операции, выступающих как в роли продавца, так и в роли покупателя, важными задачами являются обеспечение надежности сделки и снижение коммерческого риска.

¹⁴¹ Социальное предпринимательство как форма гражданского участия. По данным исследований Фонда «Общественное мнение». URL: http://soc.fom.ru/uploads/files/socialnoe_predprinimatelstvokak_forma_grazhdanskogo_uchastija.pdf

Мелкие торговые предприятия (и оптовые, и розничные) не обладают долговременной устойчивостью. Это связано с недостатком денежных средств, отсутствием инвестиций, инфляцией и другими причинами.

Мировая практика показывает, что в год 1/3 малых предприятий разоряется и столько же создается, что свидетельствует о низкой жизнеспособности этих предприятий, поэтому система товарохозяйственных связей вызывает необходимость кооперирования отдельных направлений деятельности этих предприятий при сохранении их самостоятельности.

Основными признаками объединения в кооперацию являются:

- обоюдная заинтересованность и использование потенциальных возможностей в совместной работе;
- правовая и хозяйственная самостоятельность кооперирующихся предприятий;
- совместное и планомерное воздействие на объекты кооперации;
- обозначенные результаты от кооперационной деятельности.

Формирование кооперированных связей позволяет решать следующие задачи:

1. повышать конкурентоспособность отдельных предприятий и надежность их работы за счет взаимной поддержки кооперированных предприятий и сокращения их затрат на единицу продукции (объединение маркетинговых усилий, поиск крупного надежного поставщика и т.д.);
2. повышать имидж кооперированных предприятий (определенная гарантия надежности и стабильности работы таких предприятий, которые зачастую используют по договоренности единую торговую марку, что гарантирует высокий уровень качества товаров и услуг);
3. объединять финансовые средства для закупок крупных партий товаров по более низким ценам;
4. объединять усилия для рекламирования реализуемой продукции, что позволяет сократить удельные затраты на единицу такой продукции;

5. формировать единую ассортиментную политику и устанавливать унифицированные требования к качеству покупаемой продукции (возможно, например, создание лабораторной базы для всех участников соглашения о кооперировании).

К перспективным сферам кооперации можно отнести:

- маркетинговые исследования оптового рынка и прогнозы его развития;
- расширение доли оптового рынка;
- закупочная деятельность;
- область складского хозяйства;
- сбытовая деятельность.

В зависимости от партнеров существуют различные формы кооперации коммерческих предприятий. Наиболее распространенными являются горизонтальная и вертикальная виды кооперации.

1. Горизонтальная кооперация, предполагающая сотрудничество предприятий, находящихся на одной хозяйственной ступени и выполняющих идентичные функции (предприятия производителей, предприятия оптовой торговли или предприятия розничной торговли и т.д.; при такой кооперации могут создаваться сети предприятий, такие как «Перекресток», «Седьмой континент», «Магнит», «Вимм-Билль-Данн», «Пятерочка», «Рамстор», «Дикси»);

2. Вертикальная кооперация предполагает сотрудничество предприятий, находящихся на разных ступенях хозяйствования и выполняющих различные функции и операции в товародвижении товаров (предприятия с различной хозяйственной деятельностью, товаропроизводитель и оптовая торговля, товаропроизводители и розничная торговля, оптовая и розничная торговля):

- кооперация по ассортименту реализуемой продукции (автомобили и запчасти к ним, бытовая техника и т.д.);

– кооперация по перекрестной поставке товаров определенного ассортимента (в этом случае оптовые предприятия или производители, имеющие сходный ассортимент реализуемой продукции договариваются о своей узкой специализации, дополняя и углубляя ассортимент для покупателей за счет поставки товаров от различных источников).

Одним из направлений кооперирования является создание крупных оптовых рынков, где работают и мелкооптовые, и розничные предприятия. Это позволяет решать в комплексе проблемы купли-продажи товаров различных ассортимента и качества с учетом дифференциации цен у поставщиков.

Вертикальная кооперация по своим возможностям и диапазону видов деятельности гораздо шире, чем горизонтальная, поэтому в европейских странах этот вид кооперации очень часто называют добровольными торговыми цепочками, состоящими из производителей, одного или нескольких оптовых торговых предприятий и розничного торгового предприятия, действующих как единая система.

Кооперация целесообразна в области товарного обеспечения малых и средних предприятий, формирования устойчивого и разнообразного ассортимента, исследования рынка и выхода на него и т.д.

При выборе формы кооперации необходимо учитывать следующие моменты:

1. Ориентацию кооперации и задачи, которые она решает;
2. Сферу деятельности предприятия, подлежащую кооперированию, и заинтересованность в согласованности действий с партнерами;
3. Степень сотрудничества (обмен информацией, кооперирование финансовых средств, расширение ассортимента, совместные реклама, исследование рынка и т.д.);
4. Число партнеров по кооперации (чем больше число партнеров. тем выше риск и меньше степень свободы участников кооперации);

5. Сроки кооперированного взаимодействия партнеров (чем больше срок, тем выше риск);

6. Правовое регулирование отношений между партнерами по кооперации (договорные отношения, финансово-товарные отношения, ассоциации, союзы и т.д.).

С учетом этих моментов выбирают наиболее приемлемую форму кооперации, что при высоком уровне инфляции помогает предприятиям оптовой и розничной торговли (особенно средним и малым), получившим самостоятельность, но не имеющим достаточных оборотных средств, решать проблемы, препятствующие надежной нормальной работе.

Для социального предпринимательства все перечисленные формы кооперации имеют и преимущества, и недостатки, поэтому при принятии решения о взаимодействии с партнерами по кооперации, социальным предпринимателям необходимо провести тщательный анализ возможных выгод и потерь, а также надежности партнеров.

Социальное партнерство: чаще всего в социальном предпринимательстве развивается такая форма кооперации как социальное партнерство.

Социальное партнёрство - система институтов и механизмов согласования интересов участников производственного процесса: работников и работодателей, основанная на равном сотрудничестве. Развитие социального партнёрства в его различных формах - важная составная часть процесса усиления социальной направленности современной рыночной экономики, её социализации.

Основными целями социального партнерства является: согласование и защита интересов различных социальных слоев, групп и классов; содействие решению актуальных экономических и политических задач; укреп-

ление демократии и стабильности; формирование социального правового государства, гражданского общества».¹⁴²

Исследователи отмечают, что становление системы социального партнерства носит сложный характер и зависит от социально-экономической ситуации в обществе и состояния социально-трудовых отношений между наемными работниками и работодателями.

Эволюцию развития социального партнерства представить по этапам, социально-экономическим факторам и элементам социального партнерства (таблица 17).

Таблица 17.

Этапы эволюционного развития социального партнерства

Этапы	Периоды	Социально-экономические факторы	Элементы социального партнерства
1	2	3	4
1	XIX век	Возникновение капиталистического производства и формирование двух классов – собственников средств производства и наемных работников	Борьба рабочего класса за сокращение продолжительности рабочего дня и повышение заработной платы. Объединение рабочих и работодателей
2	Конец XIX века – начало XX века	Новая фаза развития капитализма. Концентрация капитала, рост производства, развитие международной кооперации труда, конкуренция на внутреннем и внешнем рынке. Мировой экономический кризис (1929–1933 гг.) и Вторая мировая война	Забастовки рабочих, рост активности профсоюзов, формирование трудового законодательства и образование МОТ
3	Середина XX века	Укрепление международных позиций СССР, освободительные движения в	Усиление рабочего и профсоюзного движения, новое соотношение сил между наемными

¹⁴² Полушкина Т.М., Коваленко Е.Г., Якимова О.Ю. Социология управления: учебное пособие. Изд-во "Академия Естествознания". -М.: 2013 год

		странах третьего мира	работниками и работодателями
4	40–50-е гг. XX века	Усложнение экономических связей, обострение социальных проблем, усиление милитаризации экономики и расширение экономических функций государства	Изменились социальные отношения, усилилось давление левых сил, развивалось социальное законодательство, формировалась идеология «государство всеобщего благоденствия», появился термин «социальное государство», создавались социально-экономические советы из числа предпринимателей, профсоюзов и государства
5	60–70-е гг. XX века	Развитие институтов гражданского общества, формирование и развитие демократических процедур принятия решений и гласности	Становление новой системы регулирования социально-трудовых отношений в форме социального партнерства

Субъектами социального партнерства является широкий круг лиц, которых так или иначе можно отнести к категории выгодоприобретателей: сами работодатели и наемные работники, бизнес-партнеры и государство, поставщики и потребители продукции и услуг. Объектом социального партнерства, прежде всего, являются социально-трудовые и экономические отношения между субъектами: отношения по поводу заработной платы и занятости, управления предприятием и расширения социальных гарантий, охраны и условий организации труда, заключения договоров и соблюдения социальной ответственности и т.д.

В нашей стране формальным моментом становления социального партнерства можно считать Указ Президента РФ № 212 «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» от 15.11.91.

Формы социального партнерства:

1. Коллективные переговоры при заключении коллективных догово-

ров и соглашений.

2. Взаимные консультации (переговоры) - в установленных законодательством случаях (например, при увольнении работника состоящего в профсоюзе, когда профсоюз не согласен (ст. 372 ТК РФ).

3. Участие работников и их представителей в управлении организацией.

4. Участие представителей работников и работодателей в досудебном разрешении трудовых споров.

Функции социального партнерства определяются интересами трех социальных партнеров: представительство и защита общегосударственных интересов в сфере труда, интересов бизнеса и интересов наемных работников. Различают прямые функции социального партнерства, реализация которых направлена на обеспечение социального мира в обществе, и косвенные функции (воздействие социального партнерства на формирование гражданского общества и на развитие экономической демократии, обеспечение социальной стабильности, социально-экономической безопасности и социальной справедливости).

Основные принципы социального партнерства¹⁴³:

– равноправие сторон (каждая из сторон может быть инициатором переговоров);

– уважение и учет интересов сторон (интересы сторон согласовываются в ходе переговоров);

– заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях (законодатель все больше вопросов отдает на усмотрение сторон, и им придется договариваться);

– содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе (создаются специальные органы по содействию в урегулировании социально-трудовых отношений);

¹⁴³ Там же.

- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (каждая из сторон, подписывающая договор или соглашение, обязана выполнять условия);

- полномочность представителей сторон (представители работников избираются на собрании (конференции), их полномочия подтверждает протокол собрания, представители работодателя назначаются - их полномочия подтверждает приказ);

- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств без принуждения и угроз);

- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами (принимаемые обязательства должны быть выполнимыми);

- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений (осуществляют органы надзора);

- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений (устанавливается административная ответственность).

Исследователи утверждают, что способность лидера создать социальную сеть вокруг предприятия – это не просто известность, помогающая найти потребителя продукта или услуги, это также важный ресурс развития, помогающий концентрировать финансовые, интеллектуальные, технологические и творческие ресурсы и что социальные сети помогают выстоять в конкуренции с более сильными игроками.¹⁴⁴

Социальное партнерство поддерживается и со стороны государства,

¹⁴⁴ Петренко Е.С. Социальное предпринимательство как форма гражданского участия. Материалы Конференции НИУ-ВШЭ (Москва, 4 апреля 2013 года). URL: <http://regconf.hse.ru/.../0efd7fcbclc2e96167e7d6f08324f47faa1f5bd6.docx>

заинтересованного и в развитии бизнеса и в снижении социальной напряженности (когда люди заняты общим, созидательным трудом, протестных настроений возникает меньше). За последние годы в нашей стране многое сделано для формирования правовой базы развития партнерских отношений, в частности, принят ряд законодательных актов и положений, регламентирующих виды, формы организации и порядок регулирования социально-трудовых отношений в социальном партнерстве.

Важно, что сами принципы социального партнерства провозглашаются в Конституции РФ, где определены основные направления сотрудничества в области культуры, образования и информации (ст. 29, 43, 44), трудовых отношений (ст. 7, 37, 72), социального развития и социальной защиты (ст. 7, 39, 40, 71, 72), охраны здоровья и экологии (ст. 41, 42, 114).

Сам термин «социальное партнерство» в правовом поле был впервые использован в ныне утратившим силу Указе Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» от 15 ноября 1991 г. Затем был принят Закон «О коллективных договорах и соглашениях» (1992 г.), который ввел в практику ежегодное заключение генеральных и отраслевых соглашений между тремя социальными партнерами.

Этими правовыми актами были заложены основные принципы партнерских отношений: равноправие, добровольность, приоритетность, социальная справедливость, согласование интересов». ¹⁴⁵

Очевидно, что вышеуказанные принципы партнерских отношений характерны при установлении партнерских отношений и кооперации в социальном предпринимательстве, для которого характерна форма межсекторного социального партнерства.

Межсекторное социальное партнерство (МСП) - это конструктивное, целенаправленное, выгодное участникам и населению взаимодействие гос-

¹⁴⁵ Полушкина Т.М., Коваленко Е.Г., Якимова О.Ю. Социология управления: учебное пособие. Изд-во "Академия Естествознания". -М., 2013 год

ударственного, коммерческого и некоммерческого секторов общества при решении социальных задач, обеспечивающее синергетический эффект от сложения потенциалов и ресурсов каждой из сторон взаимодействия.¹⁴⁶

Модель социального партнерства В.Якимца показывает, что социальное предпринимательство в своей деятельности задействует ресурсы всех трех секторов экономики¹⁴⁷ (рисунок 11)

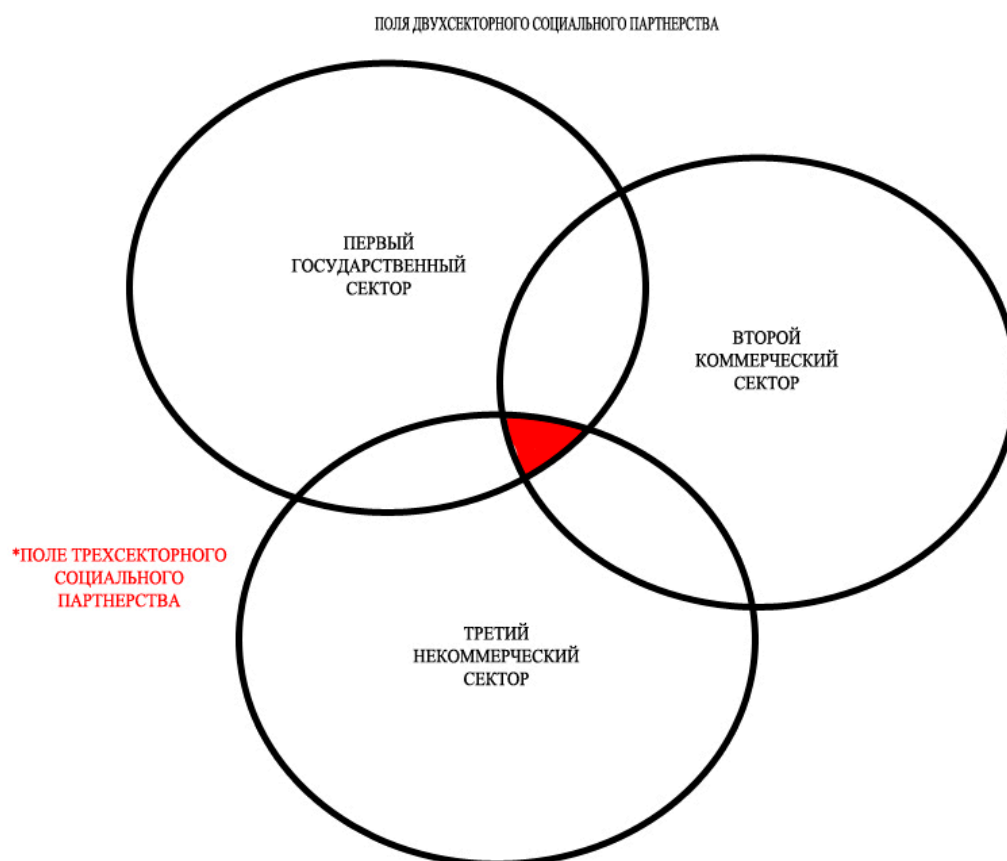


Рисунок 11. Модель социального партнерства В.Н. Якимец
(Источник: В.Н. Якимец)

Однако, учитывая, что социально-предпринимательская деятельность реализуется не только в системе социального партнерства, но и в т.н. «межсекторном пространстве», для того, чтобы сформировать сеть выго-

¹⁴⁶ Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство (государство - бизнес - некоммерческие организации). - М.: ГУУ, 2002. – С.6.

¹⁴⁷ Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство (государство - бизнес - некоммерческие организации). - М.: ГУУ, 2002. - 80 с.

доприобретателей и обеспечить устойчивость данного вида бизнеса, целесообразно обратиться к подходу, который в экономике описывается понятием «кластеризация».

Кластеризация: в настоящее время происходит осознание значимости кластеризации в развитии как экономики, так и социальной сферы. Происходит со стороны государства активный процесс поддержки кластерных проектов в целом ряде отраслей, в регионах создаются центры кластерного развития, формируются межрегиональные кластеры с различной отраслевой спецификой (судостроение, атомная промышленность, ИТ-технологии, медицина и фармакология, высокотехнологичные инновации и мн.др.).

Данный интерес объясняют широкомасштабным положительным опытом кластеризации экономик многих развитых стран мира, доказавшим на практике эффективность кластеризации в повышении конкурентоспособности экономики как отдельных регионов, так и страны в целом. Одним из несомненных преимуществ кластерного подхода является возможность решения проблем недостаточности инвестиционных, кадровых, энергетических, сырьевых и других ресурсов и повышения результативности и эффективности совместной деятельности участников кластера.

В нашей стране процесс кластеризации в настоящее время идет бурными темпами. Более того, в соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, кластеры являются главным объектом государственной политики стимулирования инноваций: за счет поддержки не просто групп предприятий, но и эффективных взаимосвязей между участниками инновационной системы.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/indexdocs>

Кластерная политика по своей сути является элементом региональной социально-экономической политики, в реализации которой в нашей стране преобладает роль государственных органов власти и в связи с этим она позиционируется как приоритетное направление в государственной политике по повышению региональной и национальной конкурентоспособности.

Однако, в России процесс кластеризации (т.е. кластерообразования), в настоящее время осуществляется преимущественно стихийно, под влиянием рыночных сил.

Большинство экономистов признает, что стимулирование процессов кластеризации экономики является важным условием эффективной реализации конкурентного потенциала территорий, интенсификации механизмов государственно-частного партнерства, а также формирования и стимулирования инноваций.¹⁴⁹

Многие ученые отмечают ряд преимуществ кластерного подхода над отраслевым,¹⁵⁰ что позволяет говорить о том, что кластеры в экономике будущего будут играть ведущую роль как новые социально-экономические институты и формы хозяйствования (таблица 18.).

Таблица 18.

Основные отличительные черты кластерного подхода к управлению
по сравнению с отраслевым подходом

№ п/п	Основные параметры сравнения	Характеристика кластерного подхода	Характеристика отраслевого подхода
1.	Принцип формирования.	Горизонтальная и вертикальная интеграция, оптимизация межотраслевых взаимодействий.	По технологическому признаку.

¹⁴⁹ Сомко М.Л. Государственная политика в области кластеризации экономики: проблемы и перспективы эффективной реализации. Журнал *Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики)*, Выпуск № 3 / том 3 / 2012

¹⁵⁰ Домбровский М. А. Методологические проблемы экономической кластеризации. журнал "Проблемы современной экономики". N 2 (38), 2011. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3623>

2.	Потенциал экономического роста.	Эффекты синергии, обусловленные взаимодействием разнородных элементов. Присутствие «ключевого участника» (крупных предприятий, научных центров).	Интенсификация производства предприятия (отрасли).
3.	Возможность активизации инновационного потенциала.	Высокий уровень инновационной активности, достигаемый за счет возможности концентрации ресурсов в отдельных элементах кластера, определяющих его инновационный потенциал.	Ограничена в силу инерционности системы внедрения инноваций, проблем коммуни-каций.
4.	Конкурентоспособность продукции региона.	Повышается за счет территориальной концентрации элементов кластера, которая приводит к снижению транспортных и транзакционных издержек.	Слабо выражена в силу территориальной рассредоточенности предприятий, реализующих воспроизводственные процессы в пределах одной отрасли.
5.	Инвестиционная привлекательность.	Определяется возможностью комплексного использования инвестиционных ресурсов.	Эффект инвестиций определяется возможностями объекта инвестирования.
6.	Уровень коммуникаций.	Долгосрочные связи между участниками кластера, основанные на взаимовыгодных отношениях.	Жесткая иерархическая структура, определяемая технологическими и административно-управленческими связями.
7.	Устойчивость региональной системы.	Возможность адаптации к изменяющимся условиям внешней среды за счет более высокой диверсификации видов деятельности.	Более высокая специализация, приводящая к снижению адаптивной способности региональной социально-экономической системы.

Любой кластер представляет собой, прежде всего, форму организации экономических отношений и в настоящее время применяется при решении все более широкого круга задач, в частности:

- конкурентоспособность государства, региона, отрасли;
- реализация общегосударственной промышленной политики;
- разработка программ регионального развития;
- стимулирование инновационной деятельности;
- взаимодействие крупного, среднего и малого бизнеса.

Кластерные системы характеризуются общими особенностями:

1. Наличие предприятия-лидера, определяющего долговременную хозяйственную, инновационную и иные стратегии всей региональной экономической системы;
2. Территориальная локализация основной массы хозяйствующих субъектов - участников кластерной системы;
3. Создание участниками некоммерческого объединения, добровольность вхождения в данное объединение и наличие координирующей организации и сайта;
4. Устойчивость стратегических хозяйственных связей в рамках кластерной системы, включая ее региональные, межрегиональные, внутригосударственные и международные связи;
5. Долговременная координация взаимодействия участников кластерной системы в рамках ее общенациональных и внутрирегиональных программ развития, инвестиционных проектов, инновационных процессов;
6. Наличие корпоративных систем управления, контроля бизнес-процессов, коллективного хозяйственного мониторинга.

Региональные кластеры обладают своей спецификой, которая определяется рядом характерных признаков (таблица 19).¹⁵¹

¹⁵¹ Концепция кластерной политики воронежской области в промышленном секторе экономики. www.govvrn.ru/wps/wcm/connect/bce462ef.../prilojenie.doc

Таблица 19.

Характеристика признаков кластера

Признаки идентификации кластеров	Характеристика признака
1. Региональная отраслевая специализация	Использование выгод географического положения, доступа к материально-техническим ресурсам; наличия специализированных людских ресурсов, поставщиков услуг, специализированных образовательных учебных заведений, отраслевой и инновационной инфраструктуры, научных и проектных специализированных организаций
2. Конкурентоспособность (экспорто-ориентированность)	Ключевым условием для развития кластера является наличие конкурентоспособных на рынке предприятий одной отраслевой направленности
3. Инновационность	Инновационная деятельность определяет рыночную конкурентоспособность на перспективу, способствует росту выпуска высокотехнологичной продукции с высокой добавленной (интеллектуальной) стоимостью. Важное значение имеет восприимчивость к инновациям во всех сферах деятельности, включая организацию производства, рационализацию всех бизнес-процессов
4. Независимость участников кластера, наличие механизмов внутренней конкуренции	Конкуренция между участниками регионального кластера на рынке реализуемой продукции и/или используемых схожих ресурсов
5. Множественность участников (наличие критической массы)	Достижение необходимой «критической массы» в размере кластера, как по числу участников, так и роли в соответствующем секторе экономики страны, как правило, способствует развитию кластера за счет эффектов масштаба. При этом деятельность кластеров охватывает не только компании, входящие в них и производящие основную продукцию, но и образовательные и научные институты, финансовых посредников, институты, способствующие кооперации, общественные организации и т.д. Критическая масса необходима для достижения внутренней динамики

6. Отраслевая интеграция, наличие кластерной инфраструктуры и общего трудового рынка	Одним из ключевых признаков кластера является наличие тесных рабочих связей в различных сферах финансово-хозяйственной деятельности, участие в разработке и реализации совместных кластерных проектов, наличие эффективной кластерной инфраструктуры производства и услуг, включая сферу подготовки кадров
--	--

Очевидно, что по совокупности своих свойств и особенностей, кластер, как универсальный и мощный инструмент кооперации и решения комплекса ресурсных проблем, наилучшим образом подходит для социальной сферы.

Предпосылками для кластеризации социальной сферы являются изменения, происходящие в социально-экономической сфере нашей страны, связанные с преодолением последствий глобального кризиса и отразившиеся на состоянии локальных социально-значимых рынков.

Эти изменения требуют эффективного использования и управления всеми имеющимися ресурсами (материальными, кадровыми, финансовыми, информационными и пр.). В частности, нарушение баланса спроса и предложения на рынке труда, модернизация социальной сферы (здравоохранения, образования, ЖКХ и др.), привели к растущей безработице и социальной напряженности, снижении качества жизни населения.

В целом и зарубежные и российские авторы, исследующие кластеризацию социальной сферы, формулируют три широких определения кластеров, каждое из которых подчеркивает основную черту его функционирования.¹⁵²

¹⁵² Калашиников Д.И.. *Управление формированием кластеров в регионе (на примере сферы образования)*. Канд.диссерт. Юго-Западный государственный университет. –Курск:, 2012 г.

- регионально ограниченные формы экономической активности внутри родственных секторов, обычно привязанные к тем или иным научным учреждениям (НИИ, университетам и т.д.);
- вертикальные производственные цепочки; довольно узко определенные секторы, в которых смежные этапы производственного процесса образуют ядро кластера (например, цепочка «поставщик - производитель - сбытовик - клиент»). В эту же категорию попадают сети, формирующиеся вокруг головных фирм;
- отрасли промышленности, определенные на высоком уровне агрегации (например, «химический кластер») или совокупности секторов на еще более высоком уровне агрегации (например, «агропромышленный кластер»).

Результативность формирования кластеров в социально-экономическом пространстве региона в значительной степени определяется эффективностью мотивации его участников, в связи с чем социальная сфера сегодня начинает рассматриваться в качестве приоритетной для кластеризации. Большую роль в этом играет наличие в таких кластерах наибольшего числа мотивированных участников, деятельность которых регулируется органами власти региона.

Например, к одному из преимуществ формирования кластеров в образовательном секторе экономики региона, относят возможность оказывать воздействие на процесс его формирования органами власти.¹⁵³

Поскольку в нашей стране государство сохранило за собой регулируемую функцию в социальной сфере, это позволяет более эффективно проводить кластерную политику в данной сфере с применением административного инструментария, что создает дополнительные предпосылки для успешной реализации кластерного потенциала территорий.

¹⁵³ Там же. Стр. 14.

Экономисты, исследующие экономические проблемы социальной сферы регионов, отмечают очевидную необходимость приоритетного развития в регионах социальной сферы и социального пространства, считая, что первостепенное значение имеет, прежде всего, социальный кластер, который представляет собой пространственное объединение географически близко расположенных объектов, учреждений, организаций, предприятий, предназначенных для совершения социальной деятельности, которая предполагает устойчивое сотрудничество, использование общей технологии, наличие «ядра», а также - присутствие горизонтальных и вертикальных взаимосвязей и получение синергетического эффекта.¹⁵⁴

Экономисты, исследующие экономические проблемы социальной сферы регионов, отмечают очевидную необходимость приоритетного развития в регионах социальной сферы и социального пространства, считая, что первостепенное значение имеет, прежде всего, социальный кластер, который представляет собой пространственное объединение географически близко расположенных объектов, учреждений, организаций, предприятий, предназначенных для совершения социальной деятельности, которая предполагает устойчивое сотрудничество, использование общей технологии, наличие «ядра», а также - присутствие горизонтальных и вертикальных взаимосвязей и получение синергетического эффекта.¹⁵⁵

Социальный кластер представляет собой группу взаимосвязанных локально сконцентрированных органов управления, организаций и учреждений различных форм, оказывающих социальные услуги населению, объединенных общими интересами и стратегической целью обеспечения материального и духовного благополучия населения.

¹⁵⁴ Иваненко Л.В. Тимощук Н.А. Создание социального кластера как механизм инновационных преобразований в регионе. Самарский государственный технический университет. -Самара:, 2013

¹⁵⁵ Иваненко Л.В. Тимощук Н.А. Создание социального кластера как механизм инновационных преобразований в регионе. Самарский государственный технический университет. -Самара:, 2013

Современные исследователи считают, что «формирование социальных кластеров можно рассматривать в настоящее время в качестве необходимого условия повышения уровня жизни, устойчивого развития экономики и социальной сферы, и конкурентоспособности территории в целом. Кластерный подход в последнее время превратился в ключевой инструмент экономической политики ведущих индустриальных стран. Однако его практическое использование для формирования эффективной локальной предпринимательской среды, создания социальной инфраструктуры, повышения конкурентоспособности территорий еще не достаточно изучены и оценены отечественной практикой».¹⁵⁶

Учитывая сложность и многомерность системы социального кластера, исследователи делают попытки сгруппировать отдельные элементы данной системы в единые блоки, которые связаны общностью их места и роли в кластере, их совместимостью и условиям функционирования и развития. Модели социальных кластеров формируются как с учетом методологии кластерного взаимодействия, так и социально-экономических механизмов.

Автор работы «Институционализация рынка социальных услуг: теория, методология» Н.И. Ларионова, при разработке модели бизнес-экосистемы социального кластера, например, отмечает, что его экономическое содержание выражено во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, с одной стороны, государства – с другой, и общества (как социальной составляющей) – с третьей стороны, по поводу предоставления социальных услуг и получения дохода. Н.И.Ларионова считает, что «воздействуя на потребление, инвестирование и распределение дохода, социальный кластер воздействует и на распределение ресурсов внутри частного сектора. Учитывая, что экономическая категория отражает в абстрактном виде

¹⁵⁶ Социальный кластер в контексте устойчивого развития. Сборник статей научно-исследовательских работ «Человек. Общество. Экономика: проблемы и перспективы взаимодействия», Пермский институт экономики и финансов. – Пермь., 2011 г.

наиболее существенные стороны отдельных экономических явлений, процессов, механизмов, законов и закономерностей, социальный кластер представляет собой экономические отношения в регионе, рынке и обществе».¹⁵⁷

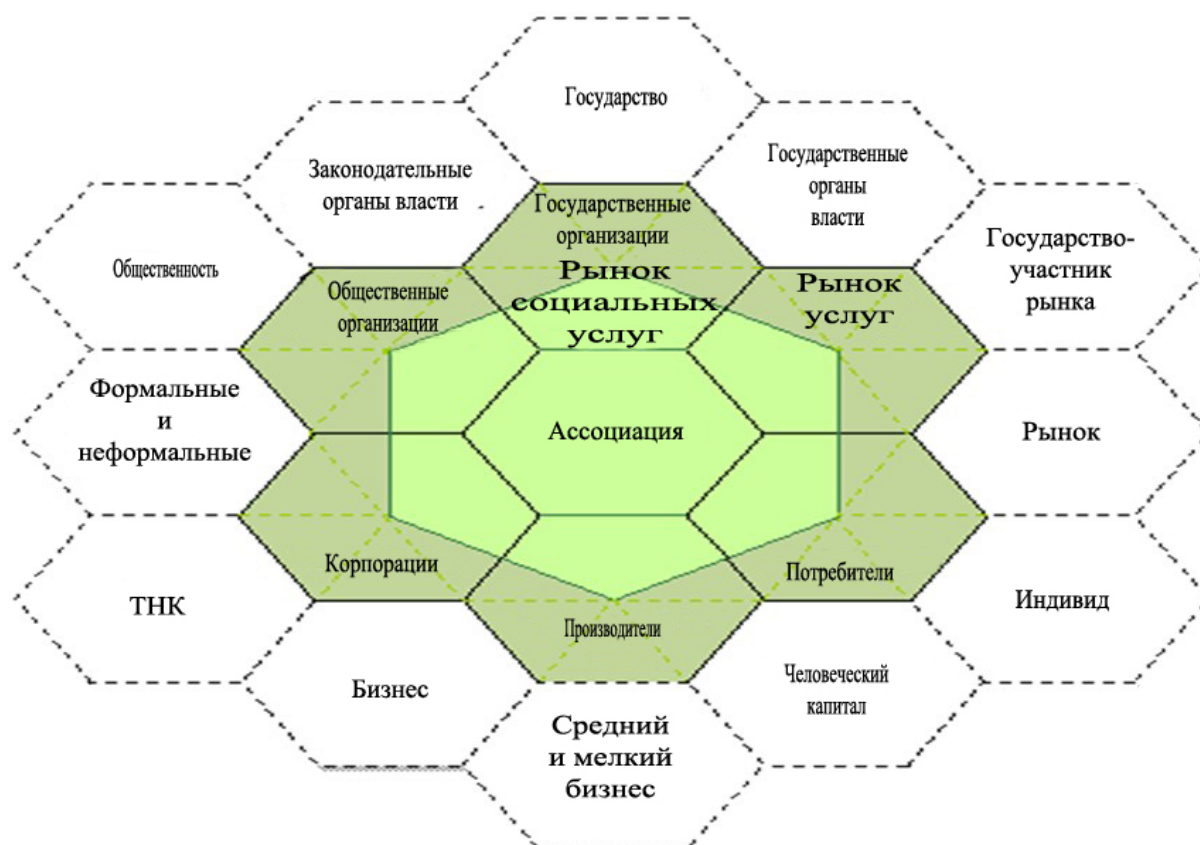


Рисунок – 12 Бизнес-экосистема социального Кластера.

(Источник: Ларионова Н.И.)

Автор определяет условия существования социального кластера по следующей схеме¹⁵⁸:

- географическая концентрация,
- кооперация,
- специализация,
- конкуренция,
- инновационность.

¹⁵⁷ Ларионова Н.И. Институционализация рынка социальных услуг: теория, методология. Дис-серт. д-ра эконом. н-к. ГОУ ВПО «Марийский государственный технический университет». - Чебоксары., 2010

¹⁵⁸ Там же. Стр. 22

Н.И. Ларионова считает, что названные условия будут соблюдены при наличии у территории, предполагающей создать социальный кластер, четырех характерных признаков, сформулированные М.Портером и адаптированы с учетом следующих требований:

- 1) факторные условия (наличие развитой инфраструктуры территории и квалифицированной рабочей силы);
- 2) условия спроса (наличие спроса на предполагаемые услуги на внутреннем рынке территории);
- 3) связанные и поддерживающие отрасли (наличие на территории необходимых высококонкурентных поставщиков);
- 4) устойчивая стратегия, структура и соперничество.

Создание кластеров в развитии социального предпринимательства в настоящий момент является естественной назревшей необходимостью, и для создания которых в стране имеется достаточное количество предпосылок.

В качестве одного из вариантов кластеризации социального предпринимательства, обеспечивающей системное взаимодействие участников в межсекторном пространстве, может быть реализована функционально-ролевая организационная модель кластера, которая предусматривает¹⁵⁹:

- с одной стороны, четкое распределение функций и ролей участников в т.н. расширенной системе выгодоприобретателей;
- с другой стороны, реализацию миссии каждого участника и взаимодействия между ними в двух взаимоувязанных коммуникационных пространствах: пространство социализации идей и реализации компетенций субъектов кластера и пространство капитализации продуктов кластера и масштабирования его деятельности (рисунок 14).

¹⁵⁹ Н.В. Куликова, *Методология создания региональных сетей социальных предприятий как механизм эффективного межсекторного взаимодействия в решении проблем социальной сферы. Гражданское общество в интересах развития: материалы межрегиональной научно-практической конференции.* – Воронеж, Научная книга, 2014. С.89-99.

В отличие от других известных форм кластеров (производственно-технологические, образовательно-производственные и т.п.) данный формат кооперации предусматривает гармоничное сочетание всех видов деятельности, составляющих сущность социального предпринимательства: предпринимательской, социальной, волонтерской и благотворительной.

Распределение зон ответственности и компетенций участников на основе функционально-ролевой модели отношений, позволяет повысить управляемость данным процессом со стороны координирующего органа, с учетом миссии каждого участника и в соответствии с определенными государством приоритетами и целями социально-экономического развития территорий. Кроме того, такая модель кластерного взаимодействия наиболее пригодна для удовлетворения потребностей всех участников кластера за счет консолидированных ресурсов и совместной реализации проектов различной направленности.

Данная модель (как один из наиболее перспективных организационных механизмов формирования устойчивых, доверительных отношений между множеством участников разных категорий) имеет универсальный характер, что, после апробации на одном из перспективных, важных для государства и общества, направлений деятельности социального предпринимательства, позволит в последующем легко адаптировать ее для реализации в любом регионе дислокации.

В свою очередь, активное внедрение подобных кластерных образований во всех российских регионах поможет решить проблему скорейшего перехода социальных предпринимателей на новые рельсы отношений, что в итоге придаст нужную направленность процессам социальной модернизации и повысит темпы роста экономики.

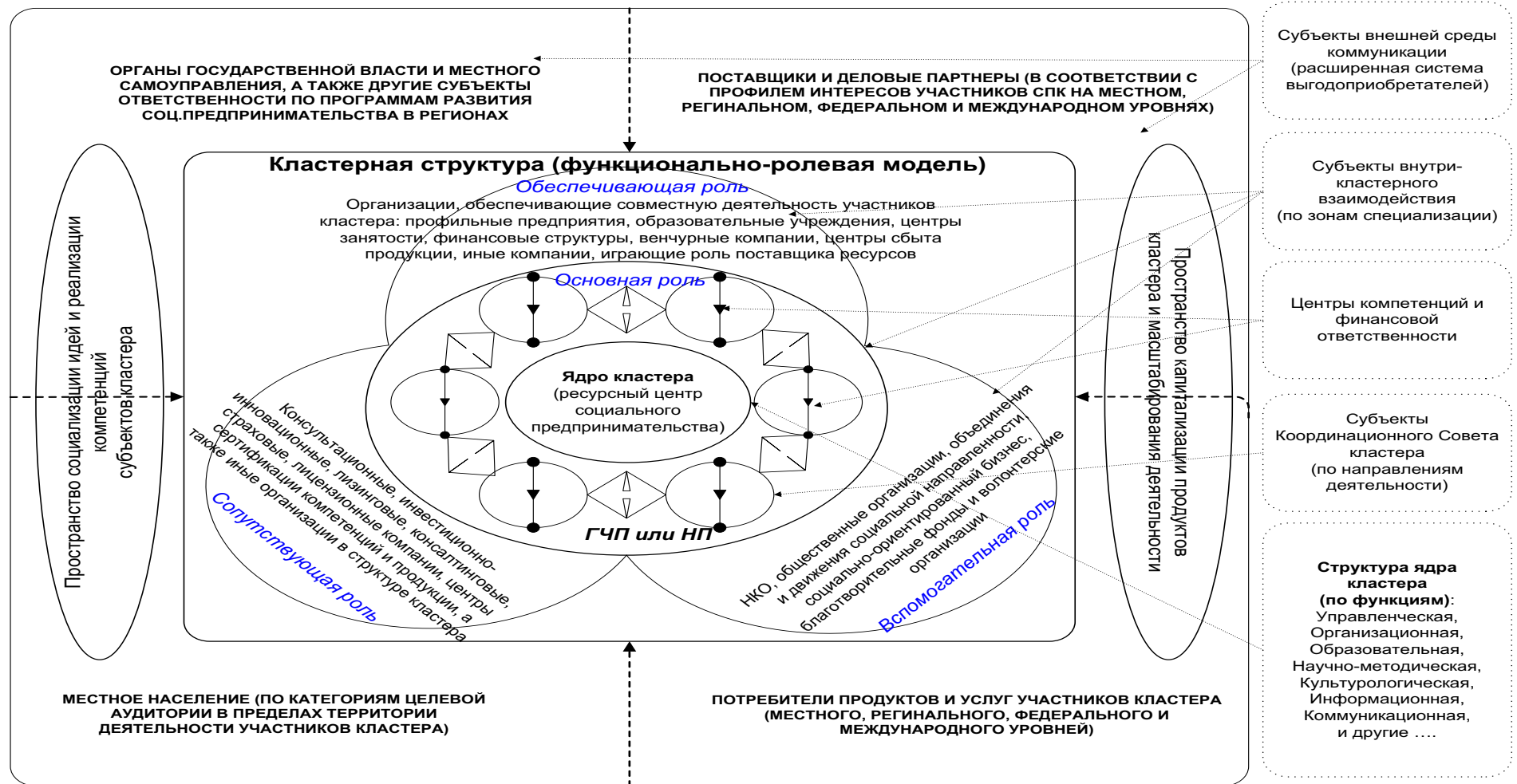


Рисунок 13. Функционально-ролевая модель социально-предпринимательского кластера в пространстве взаимодействий

Вопросы для оценки знаний:

1. Каковы отличительные особенности рынка социальных услуг в нашей стране, влияющих на социально-предпринимательскую деятельность в социальной сфере?
2. Как могут влиять отдельные факторы в социальной сфере на приоритеты деятельности и спектр оказываемых услуг в социальном предпринимательстве при существующей системе государственного регулирования рынков социально-значимых товаров и услуг?
3. Что является объектом предпринимательской деятельности на рынке социально-значимых услуг и как изменяется структура рынков с учетом социальной значимости тех или иных общественных благ?
4. Как влияет на процесс реформирования социально значимых отраслей на развитие социального предпринимательства?
5. Что такое государственно-частное партнерство и какую роль оно играет в социальной сфере для развития социального предпринимательства в нашей стране?
6. В чем сущность и назначение контрактно-договорных отношений и какую роль играет контрактация во взаимодействии государства и предпринимательства в социальной сфере?
7. Что такое социальный ваучер, путем выполнения каких процедур реализуется и как может быть использован в социальном предпринимательстве?
8. В каких формах контрактно-договорных отношений может реализовываться взаимодействие государства и социального предпринимательства?
9. Чем отличаются между собой такие формы деловой интеграции как кооперация, социальное партнерство и кластеризация?
10. Что такое социальный кластер и какие предпосылки и возможности для развития данной формы партнерства существуют в нашей стране?

Рекомендуемые источники:

1. Алексеева А.Ю. Концептуальные основы исследования феномена доверия-обзор основных подходов. Новосибирский государственный университет. - Новосибирск., 2003.
2. Булатов А.С.. Экономика: Несовершенства рынка: 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юристъ, 2008. - 542-545 с
3. Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. М.: Наука, 2005. 315 с.
4. Гринберг Р., Рубинштейн А. Экономическая социодинамика. - М.: ИСЭПРЕСС, 2010
5. Гуляев В.Г. Туризм: экономика и социальное развитие. М.: Финансы и статистика, 2003. 304с
6. Дерябина М.А. Теоретические и практические проблемы государственно-частного партнерства. Институт экономики РАН, 2013
7. Домбровский М. А. Методологические проблемы экономической кластеризации. журнал "Проблемы современной экономики". N 2 (38), 2011.
8. Иваненко Л.В. Тимощук Н.А. Создание социального кластера как механизм инновационных преобразований в регионе. Самарский государственный технический университет. - Самара., 2013
9. Калашников Д.И.. Управление формированием кластеров в регионе (на примере сферы образования). –Курск, 2012 г.
10. Клинова М. Государство и бизнес: формы и стратегии взаимодействия// Мировая экономика и международные отношения. 2006. N 11. С. 104-116.
11. Куликова Н.В. Методология создания региональных сетей социальных предприятий как механизм эффективного межсекторного взаимодействия в решении проблем социальной сферы. Гражданское общество в

интересах развития: материалы межрегиональной научно-практической конференции. – Воронеж, Научная книга, 2014 г. 216 с.

12. Ларионова Н.И. Институционализация рынка социальных услуг: теория, методология. ГОУ ВПО «Марийский государственный технический университет». - Чебоксары, 2010 г.

13. Пескова О.С. Формирование системы государственного регулирования предпринимательской деятельности на рынках социально-значимых товаров и услуг в современной России. – Волгоград:, 2014 г.

14. Петрова О.С. Взаимодействие власти и бизнеса в форме государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения. Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого. -Великий Новгород:, 2014 г.

15. Полушкина Т.М., Коваленко Е.Г., Якимова О.Ю. Социология управления: учебное пособие. Изд-во "Академия Естествознания". -М:, 2013 г.

16. Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: основы, теория, принципы, механизмы. - М.: Едиториал УРСС, 2004. - 384 с.

Тема 5. Система поддержки социального предпринимательства в России

5.1. Институциональные условия государственной поддержки социального предпринимательства

Политика государства в период переходной экономики в первую очередь направлена на создание условий для становления институтов и, следовательно, эффективной институциональной структуры и институциональных условий в целях развития того или сектора экономики.

По мнению экономистов (Вольчик В.В.) «институциональный вакуум» ведет к атомизации общества, к увеличению неопределенности действий индивидов на рынке, что значительно повышает издержки коллективного действия по выработке устойчивых правил и механизмов, которые должны стать катализатором для нарождающихся институциональных структур (хотя и необязательно эффективных для демократического общества в случае с теневым рынком). Рыночная экономика не может существовать в институциональном «вакууме». Поэтому недостатки рыночного регулирования как механизма координации, обязательно будут заменены каким-то, не обязательно эффективными механизмами». ¹⁶⁰

Обычно, под институциональной средой понимают «характеристики внешних (макро) условий, тогда как институциональные условия - это адаптированные к условиям региона «рамочные» институциональные условия макроуровня, а также специфические экономические и внеэкономические механизмы, обуславливающие инновационную активность на региональном уровне». ¹⁶¹ При этом:

К внешним макроусловиям относят условия, формирующие институты, которые определяют «правила игры» (например: законодательные и

¹⁶⁰ Вольчик В.В. Лекции по институциональной экономике. -Ростов-на-Дону., 2002. Сообщество МАИИ. URL: <http://institutional.narod.ru/lectures/lectures10.htm>

¹⁶¹ Валиева О.В. Влияние институциональных условий на формирование региональной инновационной политики / Диссерт. Канд-та эконом.наук. – Новосибирск, ИЭОПП СО РАН, 2009.

нормативные акты; контрактное право; режим прав собственности; социокультурные нормы и пр.).

К внутренним условиям микроуровня относят т.н. «институциональные структуры производства» (например: транзакционные издержки, условия неопределенности, частота совершения сделок, специфичность активов), наличие альтернативных организационных структур – формальных и неформальных (сетей, союзов, альянсов и пр.), развитую бизнес-инфраструктуру, создающую предпосылки для становления и развития предпринимательства, внутренние рынки, интегрированные структуры, а также - гибридные соглашения (франчайзинг, торговые и промышленные сети, долгосрочные контракты); межличностное доверие.

Как правило, органы региональной власти на федеральном и региональном уровнях имеют определенные рычаги влияния на предпринимательский климат, и следовательно, формируют те или иные институциональные условия, посредством которых и устанавливаются «правила игры» на территории. Институциональная формализация и четкое определение границ властных полномочий вообще является неотъемлемым и необходимым элементом государственной политики.

Очевидно, что для развития социального предпринимательства создание институциональных условий является весьма важным фактором.

Взаимосвязь между институциональной средой на макроуровне, институциональными условиями и национальной инновационной системой иногда представляется в виде шестеренок,двигающих инновационные процессы в экономике (рисунок 14).

Известно, что наиболее успешными оказываются страны, наиболее подвижные в институциональных, правовых, общественных изменениях, поддерживающие социальные инновации.

Важную роль в формировании институциональных условий играют институты развития, создание и жизненный цикл существования которых

определяется объективной необходимостью и может инициироваться как со стороны государства, так и со стороны общества. Каждый из этих институтов оказывает свое влияние на развитие того или иного рынка.



Рисунок – 14. Взаимосвязь между институциональной средой на макроуровне, институциональными условиями и национальной инновационной системой (Источник: Валиева О.В.)

В социальном предпринимательстве влияние институциональной среды на рынок социальных услуг наиболее заметен и обладает своей спецификой (таблица 20.).¹⁶²

Таблица 20.

Влияние основных элементов институциональной среды
на рынок социальных услуг

Элемент институциональной среды	Содержательный аспект влияния	Направления влияния
Образовательные учреждения	В рамках образовательной деятельности информируют и произ-	Влияют на результаты взаимо-

¹⁶² Ларионова Н.И. Институционализация рынка социальных услуг: теория, методология. Диссерт.д-ра эконом.н-к. ГОУ ВПО «Марийский государственный технический университет». - Чебоксары., 2010

	водят товары-услуги, обладающие социально-экономической полезностью	действия между индивидами
Лечебные учреждения		
Научные учреждения		
Средства массовой информации	Способствуют информационному обмену внутри широкого круга потребителей о предоставляемых социальных услугах	
Рыночные сигналы	Некоторая информация, косвенно определяющая социально-экономическую полезность рассматривается потребителем как признак, косвенно характеризующий социально-экономическую полезность	Влияют на результаты взаимодействия между индивидами в ходе производства, обмена, распределения, потребления
Социально-экономические посредники	Посредники помогают потребителю корректно оценить социально-экономическую полезность блага, беря за это определенную плату	
Общественные объединения потребителей	Осуществляют информирование групп потребителей в ходе реализации их интересов, касающихся получения социально-экономической полезности	
Информирование потребителей в ходе продвижения социальных услуг	Сообщение потребителям информации о социально-экономической полезности в рамках продвижения предпринимателем социальных услуг на рынок социальных услуг	
Страхование рисков, связанных с получением социально-экономической полезности	Риск недополучения ожидаемого уровня социально-экономической полезности перекладывается потребителем на специализированную организацию за определенную плату	Влияют на результаты взаимодействия между индивидами в ходе производства, обмена, распределения, потребления благ, обладающих социально-
Сертификация, лицензирование	Оценка характеристик социальных услуг, определяющих его социально-экономическую полез-	

	ность независимыми экспертами, специализированными организациями	экономической полезностью
--	--	---------------------------

По мнению исследователей, государственное регулирование предпринимательства (как система экономического, социального, организационного, правового и политического обеспечения государством благоприятной среды для устойчивого развития современного предпринимательства) должно быть ориентировано на создание режима наибольшего благоприятствования формированию современных предпринимателей.¹⁶³

Государственное регулирование направлено на эффективное использование их потенциала, повышение уровня квалификации и компетенции. Оно содействует формированию и устойчивому поддержанию конкурентной среды, способствующей развитию экономической состязательности, в которой устойчивость конкурентных преимуществ обеспечивается за счет эффективного воспроизводства инноваций. Важную роль играет создание условий для устойчиво развивающегося предложения инновационных товаров, ценность которых воспринимается покупателем. Среди других факторов особая роль принадлежит стимулированию спроса на инновационную, обладающую высокими качествами продукцию и услуги¹⁶⁴.

Рейтинг качества регулирования, отражающий восприятие бизнесом способности государства формулировать и реализовывать эффективную и рациональную политику, благоприятную для развития частного сектора, показывает, что по показателю качества регулирования Россия входит в группу стран с неблагоприятным климатом для развития предпринимательской деятельности.¹⁶⁵

¹⁶³ Голубев С.В. Государственное регулирование социально-предпринимательской деятельности молодежи в республике Марий-Эл. Диссерт.канд.соц.н-к. Марийский государственный технический университет. - Йошкар-Ола, 2005

¹⁶⁴ Там же. Стр. 43

¹⁶⁵ Цыганков Д. Б. Сравнительный анализ международного опыта оценки качества регуляторной политики. XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам разви-

Однако, на наиболее перспективных и развивающихся направлениях бизнеса, обладающих сильными механизмами саморегуляции (каким является социальное предпринимательство), даже при несовершенной (избыточной или недостаточной) системе регуляторов со стороны государства, естественным образом развиваются рыночные и социальные регуляторы, которые иногда играют важную роль в деле цивилизации рынков и оздоровления конкурентной среды.

Для каждого рынка формируются и реализуются свои методы институционального регулирования, оказывающие то или иное влияние на субъектов хозяйственной деятельности в целях оптимизации, стимулирования или наложения ограничений на бизнес.

Однако, к сожалению, рынок не работает так же хорошо для социального предпринимательства. В действительности рынок не позволяет нам адекватно оценить стоимость социальных преобразований, общественного добра или зла. Хотя эти элементы являются существенными в социальном предпринимательстве и именно они его и обуславливают. В результате, социальный предприниматель создает некую ценность, которая оправдывает затраченные ресурсы на свое создание. Жизнеспособность или рост социального предприятия – это не показатель его эффективности, это только в лучшем случае, слабый индикатор¹⁶⁶.

В представленной ниже классификации методов институционального регулирования продемонстрированы признаки, виды и формы воздействия, обуславливающие эффективность хозяйствования (таблица 21.).¹⁶⁷

тия экономики и общества (НИУ ВШЭ, Москва, 4 апреля 2013 года). URL: http://www.hse.ru/data/2013/04/04/1294766823/tsygankov_040413.pdf

¹⁶⁶ Там же. Стр. – 46.

¹⁶⁷ Матюгина Э. Г. Экологическая составляющая в решении проблем национальной и международной безопасности: институциональный аспект. Журнал "Проблемы современной экономики", N 1 (25), 2008 URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1817>

Таблица 21.

Классификация методов институционального регулирования
эффективности хозяйствования

Признак	Виды	Форма проявления
по степени охвата субъектов	общие - воздействие на всех субъектов и предписывающие общие правила	институты выступают подчиненными (вспомогательными) по отношению общим: однако, независимо от уровня, они ориентированы на выработку единых подходов к экологизации хозяйствования
	особые (партикуляристские) - свойственны ограниченному кругу субъектов	
по синхронизации с процессом хозяйствования	циклические - предназначены для минимизации потенциальных рисков	характерны проектной стадии производства, не исключая формирования новых ценностных ориентиров общества
	контрциклические - связаны с ликвидацией негативных последствий хозяйственной практики	институты различного уровня формализации - от крайних мер (запрещение) до создания новых технологий, стереотипов восприятия среды обитания
	ациклические (моментные) - реализуются в процессе текущего производства	включение новой компоненты в отношения производства и распределения благ, обеспечивая достижение качественно нового этапа общественных отношений
по характеру воздействия	нормативные - определяют ограничения поведения	это система регламентаций деятельности, формальных норм и правил
	регулятивные - создают мотивационную базу в рамках нормативных институтов	моделируют направленность и последовательность включения экологической компоненты в общественные отношения

по временной аллокации результата воздействия	реальные - характеризуются достижением результата за краткий период	допускают краткосрочность достигнутого эффекта, для поддержания которого в последующем потребуются принятие дополнительных мер
	мнимые - предполагают пролонгирование результативности мер, принятых в текущий период, на будущее	это неформальные институты, устанавливающие эндогенную мотивацию институциональности субъекта
по используемым методам регулирования	административные - направлены на становление совокупности норм и стандартов хозяйствования	порождают нелегитимную практику ведения бизнеса, мнимую экологизацию
	экономические - связаны со становлением системы штрафных санкций и платежей, субсидий	в своем развитии дополняются рыночными, ориентированными на создание механизмов спецификации прав собственности на общественные блага
по охвату территории	глобальный - предполагает объединение участников международного сообщества	приводит к формированию наднациональных институтов, имеющих индикативный характер, с учетом специфических особенностей мирового хозяйства
	национальный - характеризуется процессами становления институциональных основ национального хозяйства	по мере процессов международной интеграции усиливается влияние на него глобальных процессов
	локальный - предполагает интеграцию национальной, отраслевой и региональной институциональности	предполагает частичное саморегулирование, возможен переход от локальных к общенациональным институтам
	индивидуальный - моделирует институциональность	

по признаку содержания	не свойственные институциональной структуре, требующие ее реформирования	экологические институты
	ориентированные на трансформацию институциональной структуры	экологизирующие институты

Институциональные механизмы в социальном предпринимательстве реализуются через определенные регуляторы, причем для успешного развития данного сектора необходима четкая система регуляторов, интегрирующая грамотную государственную политику с саморегулируемыми механизмами рынка. На рисунке 19 продемонстрированы государственные и рыночные (социальные) регуляторы, распределенные по характерным для социального предпринимательства типам социальной активности¹⁶⁸ (таблица 22.)

Чтобы регуляторы работали эффективно, создаются институты поддержки социального предпринимательства, которые, как правило, входят в элементный состав инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства (см. таблица 23.). Институты поддержки социального предпринимательства)

Наибольшее влияние на развитие социального предпринимательства сегодня оказывают институциональные условия, созданные государственными институтами власти и управления на всех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном.

¹⁶⁸ Куликова Н.В., *Методология создания региональных сетей социальных предприятий как механизм эффективного межсекторного взаимодействия в решении проблем социальной сферы. Гражданское общество в интересах развития: материалы межрегиональной научно-практической конференции.* – Воронеж, Научная книга, 2014. С.89-99.

Таблица 22.

Система регуляторов социального предпринимательства *Источник:*
Куликова Н.В.

Вид де-ят-ти		Социальная	Предпринима-тельская	Волонтерская	Благотвори-тельная
Роль		Основная	Обеспечивающая	Вспомогательная	Сопутствующая
РЕГУЛЯТОРЫ	РЫНОЧНЫЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ	1. Ценность и значимость деятельности и продук-тов/услуг СП; 2. Наличие целевой ауди-то-рии/потребит елей; 3. Традиции и социальные нормы	1. Востребован-ность продук-ции/услуг; 2. Система ры-ночных цен; 3. Конкуренция товаров и услуг.	1. Мотивация участ-ников социальных проектов; 2. Наличие организа-ционного ядра (общ-ных институтов) и коммуникационной среды; 3. Креативность, ин-новационность, зна-чимость идей;	1. Нравствен-ность и мо-раль; 2. Социальный оптимизм; 3. Гуманизм общества;
	ГОСУДАРСТВЕННЫЕ	Прямые: 1. Формиро-вание и реал-изация госу-дарственных программ; 2. Предостав-ление субвен-ций для реал-изации целе-вых программ и проектов; 3. Стандарты на производ-ство продук-ции (работ, услуг); 4. Правила социального аутсорсинга.	Косвенные: 1. Размеры нало-говых ставок; 2. Налоговые льготы; 3. Таможенные пошлины; 4. Кредитные ставки; 5. Инвестицион-ный налоговый кредит; 6. Налоговые ка-никулы.	1. Государственная поддержка волонтер-ской деятельности: - мат. тех. Обеспе-чение и субсидирование; - полное или частич-ное освобождение от оплаты гос. услуг и имущества; - финансирование на конкурсной основе программ; - предоставление пер-воочередного права покупки билетов и иные.	1. Государ-ственные га-рантии благо-творительной деятельности (поддержка в следующих формах: - налоговые и иные льготы - мат. –тех. Помощь и суб-сидирование - полное или частичное освобождение от оплаты услуг - финансиро-вание на кон-курсной основе - размещение на конкурсной основе соци-альных заказов - передача в собственность гос. имущества

Действующая нормативно-правовая база на федеральном уровне, так или иначе затрагивающая интересы социальных предпринимателей, пока включает в себя следующие документы:

Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014).

Приказ Минэкономразвития России № 167 от 25.03.2015 г. «Об утверждении условий конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства».

Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ (ред. от 21.07.2014) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации».

Анализ законодательной базы, проведенный Фондом «Наше будущее», позволил выявить, что в действующем законодательстве пока не созданы достаточно благоприятные условия

Таблица 23.

Обзор действующего законодательства в РФ, регулирующего социальное предпринимательство (по данным ФНБ)

Исследуемые аспекты	Институциональные условия
Определение социального предпринимательства	Отсутствует на уровне федеральных законов, в то же время Приказом Минэкономразвития № 167 от 25.03.2015 г., где определен перечень условий, обеспечение выполнения которых может подпадать под понятие социального предпринимательства для целей предоставления государственной поддержки субъектам малого предпринимательства
Отдельные элементы,	Правовое регулирование деятельности социально

которые могут быть использованы для развития концепции социального предпринимательства	ориентированных некоммерческих организаций («СОНО»), благотворительных организаций, микрофинансовых организаций, субъектов малого и среднего предпринимательства; закрепление льгот для предпринимателей, занимающихся социально-направленной деятельностью
Субъекты социального предпринимательства	На практике СП осуществляется юридическими лицами любых организационно-правовых форм (как коммерческими организациями, так и НКО), а также ИП. Концепция СП должна учитывать интересы всех этих участников
Вопросы финансирования социального предпринимательства	Финансирование деятельности субъектов СП может осуществляться в различных формах, в частности: гранты и субсидии в рамках государственных программ поддержки малого и среднего предпринимательства и СОНО, а также международных программ; доходы от собственной предпринимательской деятельности; заемное финансирование (в т.ч. микрозаймы); взносы и пожертвования
Налоговые льготы	Российское налоговое законодательство не предусматривает специальные льготы для субъектов СП. Тем не менее, в России предоставляются различные льготы, направленные на стимулирование социальной деятельности (преимущественно в отношении деятельности НКО, а также отдельных программ и социально направленной деятельности, осуществляемой предпринимателями). Существует очень ограниченный перечень льгот, предоставляемых донорам

Директор Фонда «Наше будущее» Н.И. Зверева предложила (в рамках совершенствования Концепции развития социального предпринимательства) разработку и введение отдельного Закона о СП, который в случае его принятия позволил бы систематизировать нормы, регулирующие деятельность субъектов СП, в едином нормативно-правовом акте. В список субъектов СП предлагается включить существующие формы коммерческих юридических лиц, НКО и ИП, которые приобрели статус субъекта СП в соответствии с установленной Законом о СП процедурой.

Предлагаемая Концепция СП, по мнению Н.И.Зверевой, «будет создавать дополнительные обязательные требования и ограничения и предоставлять дополнительные льготы для субъектов СП, помимо существующего регулирования в отношении отдельных организационно-правовых форм и ИП. Концепцией не предусматривается создание отдельных корпоративных форм или типов компаний для целей СП. В то же время, исходя из опыта в иностранных юрисдикциях, создание отдельной организационно-правовой формы или типа компании может стать актуальным в будущем.

В этой связи дополнительно предлагается рассмотреть установление такого критерия для целей определения СП, как ограничение возможности распределять прибыль/дивиденды участникам субъекта СП. Такое ограничение позволит обеспечить сохранность определенной прибыли в субъекте СП, и ее дальнейшее использование на социально-полезные цели. Соответственно в этой части предлагается установить, что прибыль должна частично использоваться для целей СП (реинвестироваться в СП). При этом предельный размер прибыли / дивидендов для распределения участникам субъекта СП не должен превышать 35% от чистой прибыли.¹⁶⁹

Предлагаемая ФНБ концепция содержит также комплекс конкретных предложений по налогообложению деятельности субъектов социального предпринимательства, предусматривающих как расширение перечня доходов, которые могут быть получены в качестве целевого финансирования зарегистрированными субъектами СП, так и ряд налоговых льгот и преференций для социальных предпринимателей.

Учитывая, что социальное предпринимательство в настоящий момент начинает получать активную поддержку со стороны органов государственной власти и постепенно увеличивать свою долю в ВВП страны, в

¹⁶⁹ Зверева Н.И. Развитие концепции. Социального предпринимательства в российском законодательстве. Материалы заседания Координационного совета Палаты по вопросам развития социального бизнеса и предпринимательства. ТПП РФ, 2012.

недалеком будущем вопросы законодательного обеспечения данного сектора будут полностью решены.

Кроме того, существующие институты государственной власти уже играют большую роль в развитии социального предпринимательства, в частности, например:

- В Государственной Думе Российской Федерации создан при Комитете по экономической политике Экспертный совет по вопросам развития социального предпринимательства
- В Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации создан Совет по развитию социальных инноваций субъектов Российской Федерации при Совете Федерации.
- В Торгово-промышленной Палате РФ создан Координационный совет по вопросам развития социального бизнеса и предпринимательства
- В Российском Союзе Промышленников и Предпринимателей создан Комитет по корпоративной социальной ответственности и демографической политике)

Большую роль в развитии социального предпринимательства играют ОПОРА России (Комитет по социальному предпринимательству) и Агентство Стратегических Инициатив (Направление деятельности - «Социальные проекты»)

К положительным сдвигам в направлении содействия развитию социального предпринимательства следует также отнести уже осуществляемые меры по созданию условий для работы негосударственных организаций в социальной сфере, в частности¹⁷⁰:

- включение НКО в целевые социальные программы по отдельным перспективным для региона направлениям;

¹⁷⁰ *Перспективы и барьеры государственного содействия развитию социального предпринимательства в России. По материалам конференции НИУ ВШЭ. [интернет-ресурс] URL: <http://regconf.hse.ru/.../a48dc2646026927e45a6d253456bfe1ffa3b22f8.doc>*

- утверждение поправок, выделяющих в качестве объекта особой государственной поддержки «социально ориентированные НКО»

- создание инфраструктуры поддержки негосударственных организаций независимо от формы собственности (развитие института микрофинансирования, попытки создания сети бизнес-инкубаторов в рамках реализации закона о развитии малого и среднего предпринимательства №209-ФЗ и др.)

- тенденция к повышению информационной прозрачности работы социальных департаментов и ведомств за счет улучшения сайтов региональных администраций и пр.

В то же время для развития социального предпринимательства сохраняется целый ряд барьеров, связанных с деятельностью государства:

- неясность и смешение критериев разделения зон ответственности между отдельными департаментами (отраслевая принадлежность, форма собственности предприятий и организаций), мешающая, с одной стороны, независимым организациям обращаться к государственным представителям «по адресу», а с другой – выводящая потенциальных социальных предпринимателей из-под зоны ответственности, казалось бы «профильных» департаментов

- ориентация большей части департаментов социального блока на регулирование бюджетных организаций как на свою основную задачу, в результате чего социальные предприятия некоммерческого сектора оказываются на периферии их внимания, а коммерческого – вовсе за его пределами

- неразработанность, либо формализм в определении критериев поддержки среднего и малого предпринимательства, фактически списанных с соответствующего закона 2007 г., отсутствие в государственной поддержке СМП социальных критериев

- формализм в создании бизнес-инкубаторов и отсутствие стратегии их развития, в результате чего они рассматриваются как помещения, а не как центры профессиональных консультаций, обучения и развития бизнесов, включая социальный бизнес

- отсутствие содержательных критериев оценки «социально ориентированных НКО», в результате чего их поддержка не может стимулировать наиболее эффективные, либо инновационные начинания

- отсутствие механизмов поддержки инновационных проектов в социальной сфере (как на ранней стадии, это более затратный вариант – например, финансовая, организационная, экспертная поддержка инновационных инициатив, так и на стадии роста уже доказавших жизнеспособность инновационных проектов, прошедших апробацию, это более «экономный» вариант) и т.д.

Несмотря на отсутствие достаточных институциональных условий на федеральном уровне (прежде всего – закрепления понятия, определение спектра деятельности и механизмов регулирования), органы государственной власти ряда регионов в настоящее время самостоятельно разрабатывают целевые программы поддержки социального предпринимательства. В частности, Комитет по развитию предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга утвердил специальную программу «Поддержка социального предпринимательства», направленную на «снижение напряженности на рынке труда и создание благоприятных условий труда для инвалидов, предусматривающую механизм предоставления государственной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства в виде субсидий¹⁷¹. Аналогичные программы (в целях обеспечения конкурсных процедур получения федеральных субсидий) действуют и в других регионах.

¹⁷¹ Распоряжение Комитета по развитию предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга от 13 июля 2015 года N 2702-р *Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга* www.gov.spb.ru/norm_baza/npa, 16.07.2015.

Однако, формирование институциональных условий развития социального предпринимательства невозможно без создания полноценной инфраструктуры, которой сейчас в России начинает уделяться особое внимание.

5.2. Инфраструктура поддержки социального предпринимательства

Инфраструктура поддержки социального предпринимательства – это совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных, коммерческих организаций, осуществляющих регулирование деятельности предприятий, оказывающих образовательные, консалтинговые и другие услуги, обеспечивая тем самым нормальные условия жизнедеятельности, необходимые для развития бизнеса и обеспечивающие среду и условия для производства товаров, работ и услуг¹⁷².

От того, насколько эффективно действует инфраструктура поддержки в целом малого и среднего предпринимательства, зависит то, насколько весомую помощь от государства получают социальные предприятия, поэтому это направление является приоритетным в программе по развитию и поддержке малого предпринимательства.

Изначально, цель формирования инфраструктуры малого предпринимательства является обеспечение потребностей малых предприятий, возникающих в процессе организации, ведения и расширения бизнеса.

Систему инфраструктуры поддержки малого бизнеса разделяют на следующие элементы¹⁷³:

1. Система финансирования малого бизнеса – это и система микрофинансирования, и взаимного кредитования, страхования, и лизинга;

¹⁷² Плотникова Т.А. Инфраструктура поддержки малого бизнеса. Журнал "Бизнес в законе". Экономико-юридический журнал. Выпуск № 4 / 2011

¹⁷³ Там же. Стр. 250.

2. Система, связанная с обеспечением имущественных проблем малого бизнеса – это бизнес-инкубаторы, технопарки и инновационные центры, производственно-технологические центры и т.д.;

3. Система консалтинга, информационно-консультационная поддержка по всем аспектам ведения предпринимательской деятельности (бизнес-планированию, менеджменту, маркетингу, патентированию, управлению персоналом, бухгалтерскому и налоговому учету, юридические услуги). Сюда же входит получение и обработка информации, производство программного обеспечения, услуги по созданию и использованию баз данных, развитие электронных форм ведения бизнеса с использованием современных информационных технологий, объединения информационных ресурсов предпринимательства;

4. Система аутсорсинга и аутстаффинга, связанная с привлечением ресурсов, сторонних организаций с целью профессиональной поддержки бесперебойной работы отдельных бизнес-процессов, тем самым, освобождая компанию от необходимости содержать дорогостоящий штат и предоставляя возможность пользоваться услугами высококвалифицированных специалистов, сюда же входит лизинг персонала;

5. Система, связанная с подготовкой и переподготовкой, обучением кадров (как специалистов управленческого звена, так и работников рабочих специальностей);

6. Развитие межрегиональных и международных связей, способствующее продвижению товаров малых предприятий на межрегиональные и международные рынки, налаживанию различных форм производственной кооперации малых предприятий, включая субконтрактные отношения с предприятиями среднего и крупного бизнеса как внутри страны, так и за рубежом, а также обеспечение участия малых предприятий в межрегиональных и международных выставочно-ярмарочных мероприятиях, конференциях, семинарах, деловых встречах;

7. Система формирования правовой базы. Данный элемент занимается разработкой законодательно нормативных документов, мониторингом применения законодательства, внесением законодательных предложений по развитию малого бизнеса.

По мнению Плотниковой Т.А., «действующая система государственной поддержки малого предпринимательства, в том числе созданная при участии государства, имеет ряд недостатков:

- нескоординированность действий ее отдельных составляющих на всех уровнях;
- неравномерность распределения (размещения) объектов инфраструктуры поддержки;
- недостаточный по количеству и качеству объем комплексных услуг.

Факты свидетельствуют, что приблизительно 50% малых фирм разоряются в первый год существования. В течение пяти лет прекращают свое существование более 80% частных фирм. Таким образом, более вероятным исходом для любого бизнеса является его крах, нежели процветание. И лишь компании с большим стажем работы обычно уже не исчезают с рынка. Для малых предприятий в первые годы создания необходима финансовая поддержка, но, даже получив такую поддержку со стороны государства, нет гарантии в том, что такие предприятия будут успешно функционировать, развиваться и приносить стабильную прибыль, а не ликвидируется в ближайшие годы. Это связано с тем, что финансовая нестабильность предприятия является не единственным ключевым фактором, влияющим на устойчивое развитие малого предприятия.

Таким образом, развитие инфраструктуры поддержки малого бизнеса является комплексной, межотраслевой и региональной проблемой, решение которой возможно только при тесной взаимоувязке перспектив разви-

тия всех регионов страны с решением задач развития отдельных инфраструктурных отраслей». ¹⁷⁴

Система поддержки социального предпринимательства включена в систему поддержки малого предпринимательства и на каждом из уровней управления имеет одинаковые структурные элементы, находящиеся в тесной взаимосвязи. Трехуровневая система государственной поддержки малого предпринимательства предполагает формирование на каждом из уровней взаимоувязанных специализированных программ поддержки (рисунк 15).

Важнейшим структурообразующим элементом системы государственной поддержки малого предпринимательства (включая социальное) является создание механизмов ее реализации. В частности:

1. Нормативно-правовой базы, которая определяет специфические (институциональные) условия деятельности субъектов МСП, устанавливает принципы и правила регулирования, формы и методы поддержки, а также - процедуры принятия властными структурами решений относительно субъектов;

2. Государственных (региональных и муниципальных) целевых программ как механизмов, непосредственно ориентированных на оказание тех или иных мер поддержки малым предприятиям, так и программ социально-экономического развития, разрабатываемых с учетом интересов предпринимателей;

3. Сети специализированных институтов, которые обеспечивают разработку и реализацию государственной политики, направленной на поддержку МСП.

¹⁷⁴ Там же. Стр. 251



Рисунок 15. Элементные составляющие системы государственной поддержки предпринимательства

Сеть данных институтов включает не только органы государственной власти и общественные объединения, но и специализированные объекты инфраструктуры, которые создаются при государственном участии: фонды, кредитные, страховые и гарантийные учреждения, технопарки, бизнес-инкубаторы, учебные, консультационные, информационные и другие обслуживающие структуры.

Это, собственно и есть элементы инфраструктуры поддержки МСП. В каждом регионе такая инфраструктура различается составом элементов и механизмами их взаимодействия между собой.

Функционирование организационно-экономического механизма поддержки социально направленных проектов в рыночной экономике основывается на следующих принципах:

- преимущественная ориентация на косвенные формы поддержки, что требует создания элементов инфраструктуры поддержки;
- поддержка жизнеспособных и наиболее перспективных проектов на конкурсной основе при условии отбора социально значимых проектов;
- облегчение доступа к финансовым ресурсам негосударственных инвесторов;
- приоритетность региональных интересов при оказании практической помощи малым и средним предприятиям, реализующим социально направленные проекты.

Типичная инфраструктура поддержки социального предпринимательства в регионах, в которых пока не созданы Центры инноваций социальной сферы, как правило, включает в себя бизнес-инкубатор, центр поддержки предпринимательства и агентство поддержки малого и среднего бизнеса, где каждый из институтов выполняет свои функции по отношению к соци-

альным предпринимателям (рисунок 16)¹⁷⁵:



Рисунок 16 – Объекты инфраструктуры *Источник: Журнал «Вопросы современной экономики», Выпуск №2/2013*

Однако, практика показала, что в силу наличия специфических особенностей, социальное предпринимательство нуждается в специальном институте, который мог бы реализовывать больше функций, а также развивать многообразие форм и видов поддержки, поэтому в некоторых регионах в состав этой инфраструктуры вводятся сейчас новые элементы инфраструктуры поддержки социального предпринимательства (такие, как центры инноваций социальной сферы).

Кроме этого, появляются инициативы и на федеральном уровне. Например, лаборатория социальных инноваций Cloudwatcher в рамках

¹⁷⁵ Гуняков Д.Ю., Гуняков Ю.В. Реструктуризация и инновационное предпринимательство. Журнал «Вопросы современной экономики». Выпуск №2/2013, <http://economic-journal.net/2013/07/1297/>

Клуба «Экономика заслуг» провела дискуссию «Развитие инфраструктуры поддержки социального предпринимательства в России», где представила собственный уникальный проект в области социально-предпринимательской кооперации – Социальный Союз, который, по мнению специалистов лаборатории, призван стать инфраструктурой для развития социального предпринимательства в России, объединит на своей площадке корпорации, государство, НКО, малый и средний бизнес, а также социально-ответственных граждан и благотворителей¹⁷⁶.

Перечень государственных и общественных институтов, каждый из которых на федеральном уровне реализует свои функции по поддержке социального предпринимательства, представлен в таблице 24.

Таблица 24.

Институты поддержки социального предпринимательства (СП)

Субъекты	Функции
Министерство экономического развития РФ (Департамент развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции)	Организация распределения экономической поддержки по территориально-отраслевому взаимодействию
Министерство труда и социальной защиты РФ (специального департамента нет)	Обеспечение организации рынка труда в объектах СП и институциональных условий помощи социально-уязвимым слоям населения
Комитет Государственной Думы по экономике (Рабочая группа по развитию СП)	Формирование законотворческой базы, координация действий ключевых игроков в сфере СП
Комитет Совета Федерации РФ по социальной политике (Рабочая группа по совершенствованию законодательства в сфере СП)	Совершенствование законодательства в сфере СП, правовые аспекты деятельности Центров инноваций социальной сферы
Торгово-промышленная Палата РФ (Координационный со-	Организация продвижения программ СП

¹⁷⁶ Развитие инфраструктуры поддержки социального предпринимательства в России. Материалы официального сайта Лаборатории социальных инноваций Cloudwatcher. URL: <http://www.cloudwatcher.ru/seminar/82/>

вет по вопросам развития социального бизнеса и предпринимательства)	
Общественная Палата РФ (Рабочая группа по поддержке гражданских инициатив)	Обеспечение продвижения инициатив СП в гражданском обществе
Российский Союз Промышленников и Предпринимателей (Комитет по корпоративной социальной ответственности и демографической политике)	Развитие программ СП в моноритарной системе
Фонд наше Будущее (поддержка СП - основное направление деятельности)	Реализация социально значимых программ и проектов, мероприятия по поддержке и продвижению СП
ОПОРА России (Комитет по социальному предпринимательству)	Организация пропаганды СП и поддержка СП-проектов
Агентство Стратегических Инициатив (Направление деятельности - «Социальные проекты»)	Подготовка и презентация развертывания пилотных проектов СП и их тиражирование
Акселерационная программа «Социальные инвестиции»	Федеральная акселерационная программа для социальных предпринимателей «Социальные инновации», инициированная Фондом социальных инвестиций и Агентством социальных инвестиций и инноваций и поддержанная АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» и Министерством экономического развития РФ.
НИИ «Институт социального проектирования» РЭУ им. Г.В.Плеханова	Развитие методологии социального проектирования и социальных технологий, разработка и проведение обучения социальных менеджеров и социальных предпринимателей
ГУ ВШЭ (Центр социального предпринимательства и социальных инноваций)	Организация учебно-методической базы для руководителей объектов СП
Микрофинансовые центры (или ЦБ)	Обеспечение формирования фондов микрофинансовой поддержки субъектам

	СП
Региональные центры инноваций социальной сферы (федеральный лидер ЦИСС - Омск)	Поддержка социально-предпринимательских проектов в регионе размещения
Ассоциация ЦИСС (в процессе создания)	Институализация практик, формирование и внедрение стандарта деятельности ЦИСС, разработка критериев эффективности; методологическая, информационная и ресурсная поддержка участников ассоциации
Корпорация развития МСП (в процессе создания)	Организация информационного, маркетингового, финансового и юридического сопровождения инвестиционных проектов, реализуемых субъектами МСП, оценка и мониторинг деятельности государственных компаний по выполнению требования об осуществлении закупок товаров, работ, услуг у субъектов МСП, организация финансирования кредитных и микрофинансовых организаций, работающих с субъектами МСП, мониторинг оказания органами власти всех уровней власти поддержки субъектам МСП.

5.3. Формы, виды и условия поддержки социального предпринимательства

Формы, виды и условия поддержки социального предпринимательства отличаются большим разнообразием, которое вызвано как сформированностью системы поддержки, так и ресурсными возможностями субъектов (прежде всего, государственных и коммерческих организаций).

Развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства и социально-ответственного бизнеса создает благоприятные условия для умножения форм и видов поддержки социального предпринимательства.

Среди различных видов поддержки социального предпринимательства, обобщив, можно выделить следующие:

- Финансово-имущественная.

- Организационно-правовая.
- Информационно-коммуникационная.
- Экспертно-консультационная.
- Научно-образовательная.

Российские социальные предприниматели с разной степенью успешности используют следующие инструменты для привлечения финансирования:

- 1) традиционный, в том числе интернет-фандрайзинг¹⁷⁷;
- 2) проектный фандрайзинг, или целевое финансирование программ донорами, определяющими основные цели и параметры программ и контролирующими их реализацию¹⁷⁸;
- 3) государственные гранты, которые выдаются на безвозмездной основе грантооператорами, определенными государством;
- 4) коммерческая деятельность, соответствующая уставным целям организациями, в том числе осуществляемая дочерними структурами;
- 5) эндаумент (целевой капитал), который интересен с точки зрения возможности покрытия непроектных расходов, создаваемый, как правило, за счет разовых частных и бизнес-пожертвований;
- 6) коммерческие займы, которые, как правило, берутся в различных негосударственных финансовых институтах.

Социальные предприниматели могут также воспользоваться всем спектром форм поддержки, которые могут получить как МСП, так и НКО:

- 1) Государственные субсидии – это государственная помощь в форме передачи предприятию ресурсов в обмен на выполнение в прошлом или в будущем определенных условий, относящихся к операционной деятель-

¹⁷⁷ Фандрайзинг – это сбор денежных средств и иных материальных ресурсов, которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или своей деятельности в целом.

¹⁷⁸ Проектный фандрайзинг для зарубежных некоммерческих организаций является основным источником финансирования.

ности предприятия. Субсидии на поддержку социального предпринимательства, выдаются министерством экономического развития РФ на направлениях: 1) Создание и обеспечение деятельности Центров инноваций социальной сферы; 2) Развитие дошкольных образовательных центров, осуществляющих образовательную деятельность по программам дошкольного образования, а также присмотру и уходу за детьми; 3) На организацию групп дневного времяпрепровождения детей дошкольного возраста ; 4) На возмещение части затрат субъектов социального предпринимательства – субъектов МСП. Условием получения субсидии предпринимателями является подача заявки в региональный орган власти или институт поддержки предпринимательства и прохождение конкурсной процедуры.

2) Гранты – это средства (деньги, оборудование), передаваемые на безвозмездной и безвозвратной, чаще всего конкурсной основе, отечественными или иностранными дарителями (фондами, крупными бизнес структурами, правительственными организациями или частными лицами) организациям или частным лицам для выполнения работ, представляющих научную, технологическую, культурную и социальную значимость. Во всех без исключения развитых странах действуют многочисленные благотворительные организации и фонды, оказывающие поддержку и помощь всем, кто стремится осуществить свои планы и проекты в различных областях науки, культуры, общественной жизни, которые, так или иначе, обеспечивают прогресс общества в целом. Гранты в социальном предпринимательстве в основном получают СО НКО на реализацию социально значимых проектов.

3) Доходы от собственной предпринимательской деятельности – это присваиваемая индивидуальным предпринимателем по итогам своей экономической деятельности часть прибыли, направляемая затем на цели производственного назначения (накопление и т.д.) и личное потребление. Доход самозанятых (фермеров, ремесленников, мелких торговцев) пред-

ставляет органичное соединение предпринимательского дохода и оплаты труда. В социальном предпринимательстве доходы за счет предпринимательской деятельности могут получать как МСП, так и СО НКО, причем, как за счет основной деятельности (за оказание социальных услуг или производство продукции), так и за счет сопутствующих видов деятельности (например, производство и продажа сувенирной продукции).

4) Займы государственных организаций – это средства, получаемые организациями на реализацию проектов в денежной или натуральной форме на условиях последующего возврата, а также при уплате процентов за временное пользование за определенный срок. Государственные займы в социальном предпринимательстве, как правило, берут организации МСП, имеющие высокий уровень гарантий получения доходов от продажи произведенной продукции, на развитие или модернизацию производственных фондов. К наиболее распространенным формам займов в социальном предпринимательстве относятся микрозаймы, которые предприниматели получают в центрах микрофинансирования, создаваемых государством в регионах.

5) Займы и кредиты негосударственных организаций – это средства, выдаваемые на реализацию проектов специализированными негосударственными финансовыми институтами (банками, фондами и пр.). Займ – это система отношений основанных на аккумуляции и использовании временно свободных денежных средств на условиях возврата и платности в форме ссудного процента, а кредит – это упорядоченный комплекс взаимосвязанных организационных, финансовых, юридических и иных процедур, которые составляют целостный регламент взаимодействия финансового института с его клиентом по поводу предоставления денежных средств в использование на ограниченный срок за определенную сверх-плату. Например, Фонд «Наше будущее» оказывает поддержку начинающим социальным предприятиям, созданным в том числе в форме некоммерческих

организаций, как в рамках Всероссийского конкурса проектов в сфере социального предпринимательства, так и через региональные центры консалтинга и аутсорсинга.

6) Инвестиции – это долгосрочные вложения капитала в объекты предпринимательской и других видов деятельности с целью получения дохода (прибыли). Различают внутренние (отечественные) и внешние (иностранные) инвестиции. С точки зрения направленности действий, инвестиции подразделяются на: 1) начальные инвестиции; 2) инвестиции на расширение; 3) реинвестиции – направление свободных средств предприятия на приобретение новых основных средств; 4) инвестиции на замену основных фондов; 5) инвестиции на диверсификацию и др. От кредитов инвестиции отличаются степенью риска для инвестора, поэтому в социальном предпринимательстве инвестирование происходит преимущественно в высокодоходные, рентабельные и перспективные проекты, получающие в том числе – государственную поддержку. В социальном предпринимательстве сейчас актуальна такая форма как «Социальное инвестирование» или «инвестирование влияния». (Impact Investment) представляет собой важное дополнение к грантам или государственным субсидиям. Социальные инвесторы обычно инвестируют в организации, чья деятельность направлена на достижение социальных изменений, которые получают прибыль, возвращают эту прибыль в развитие социальных изменений и часто не считаются коммерческими структурами. Социальным инвестором могут являться субъекты из государственного, бизнес или НКО сектора, предоставляющие организациям ресурсы в виде финансов, нефинансовой поддержки, времени добровольца или партнерства и ожидающие получения измеримых социальных результатов.

7) Краудфандинг – это механизм привлечения финансирования от широких масс (т.н. народное финансирование) с целью реализации продукта, помощи нуждающимся, проведения мероприятий, поддержки биз-

неса и т.д. Выделяют 3 модели Краудфандинга по виду вознаграждения для спонсора: 1) без вознаграждения (пожертвования); 2) нефинансовое вознаграждение (модель Кикстартера); 3) финансовое вознаграждение (Краудинвестинг). Последний в свою очередь делится на модель Роялти, Народное кредитование и Акционерный Краудфандинг. Данный подход позволяет человеку или компании взять кредит у неограниченного количества людей под проценты существенно ниже банковских. Кроме того, краудфандинг позволяет получить финансирование без участия банков, венчурных фондов или биржи. В настоящее время активно используется социальными предпринимателями во всем мире¹⁷⁹, поскольку на получение средств влияет личная заинтересованность человека, который поддерживает проект, а заинтересовать многих (особенно, используя потенциал социальных сетей). Развиваются автоматизированные краудфандинговые платформы, где к каждой прикрепляется коллекторское агентство, которое занимается возвратом средств с случае возникновения проблем.

8) Пожертвования – это дар, передача денег в пользу какой-либо организации или лица; а также добровольная оплата без принуждения, то есть оплата в благодарность за уже имеющуюся у тебя вещь или полученную услугу. Пожертвования еще не стали неотъемлемой частью жизни российского общества и не являются привычным явлением ни для граждан, ни для бизнеса, но, при активной поддержке со стороны СМИ, социальные проекты, как правило, получают поддержку. Эндаумент, как один из инструментов социального предпринимательства, также относится к данной форме поддержки, создается за счет разовых частных и бизнес-пожертвований. Форма интернет-фандрайзинга в нашей стране начинает активно развиваться, так как является одним из самых мощных инструментов сбора пожертвований на социально значимые проекты.

¹⁷⁹ Объем рынка Краудфандинга за 2013 год экспертами оценивается в \$5,1 млрд. с прогнозом роста на 92% в 2014 году. Источник: <http://www.crowdconsulting.ru/crowdfunding>

9) Спонсорство – это разновидность инвестиций. Как и любые инвестиции, она рассчитана на окупаемость капиталовложений, в чем бы последняя ни выражалась. Спонсорство крупных коммерческих компаний – это совсем не то же самое, что меценатство или благотворительность. Чаще всего, спонсорство и спонсоринг является серьезной, тщательно спланированной PR-акцией, прямо направленной на улучшение имиджа компании-донора, повышение степени лояльности к ней потенциальных клиентов. Вкладывая деньги в тот или иной социальный или культурный проект, компания-спонсор достигает эффекта, которого невозможно добиться с помощью обычной коммерческой рекламы – доверия, отождествления в сознании обывателя объекта и субъекта спонсорской помощи. Для того чтобы сделать эти инвестиции максимально выгодными, ныне существует такая разновидность PR-деятельности как спонсоринг. Спонсоринг – маркетинговый инструмент, включающий вложение финансовых средств в различного рода мероприятия или организации, результатом применения которого является благосклонное отношение общества и государственной власти к компании. Интерес к проектам социального предпринимательства со стороны крупного бизнеса возрастает при наличии центров КСО в организации и наличия взаимовыгодных предложений по спонсорингу.

10) Стипендии – это денежная выплата, пособие, выплачиваемое, как правило, в рамках конкурсов, проводимых международными организациями для социальных предпринимателей. В настоящий момент финансируются: личные расходы предпринимателя, обучение, консультации, участие в международных мероприятиях по социальному предпринимательству.

В мировой практике финансирования социального предпринимательства считается, что поддержка социальных предпринимателей – инвестиционный продукт с увеличенным уровнем риска, при этом данная поддержка рассматривается как элемент развития местных сообществ, поэто-

му гарантии ее получения увеличиваются при эффективном межсекторном взаимодействии.

Финансовые продукты для социальных предпринимателей, как правило, не рассматриваются как типовые банковские услуги, а относятся к особой категории комплексных банковских продуктов:

- минимизация прямого кредитного финансирования;
- специальные условия использования государственных программ поддержки;
- коммуникационная и информационная помощь;
- помощь в ведении бизнеса;
- консультационные услуги и доступ к лучшим практикам;
- содействие в доступе к клиентам и заказчикам

Кроме этого, финансовая поддержка проектам социальных предпринимателей, реализуется при помощи следующих форм содействия:

1. Создание специализированных фондов
2. Кредитование в рамках поддержки МСП
3. Расширение доступа к государственному заказу
4. Государственное финансирование
5. Налоговые льготы

Поддержка проектов после оказания финансовой помощи реализуется вплоть до выделения портфельных управляющих/антикризисных управляющих, а также – при жестком контроле со стороны организаций, оказывающих поддержку. При этом, как правило, проводятся конкурсные процедуры с выделением тех приоритетов, которые являются наиболее значимыми для организации-донора, поэтому поддержка всегда оказывается ограниченному количеству проектов. Однако, растущее число государственных и коммерческих организаций-доноров, а также – развитие таких инноваций, как импакт-инвестиции, краудфандинг, фандрайзинг и др.,

позволяет социальным предпринимателям успешно привлекать средства на реализацию проектов.

Примеры лучших практик оказания финансовой помощи социальным предпринимателям за рубежом:

Великобритания: Большое количество местных фондов поддержки СП с участием крупнейших банков (RBS, Lloyd's) – займы от 30 000 до 500 000 фунтов. Специальная организационно-правовая форма. Социальная польза – один из ключевых критериев выбора подрядчиков на выполнение государственных программ. Работает Фонд общественных предпринимателей (UnLtd) с целевым капиталом в 100 млн фунтов стерлингов для инвестиций в социальное предпринимательство¹⁸⁰. По итогам работы с фондами - 45% предпринимателей ожидают увеличения прибыли в ближайший год, 73% - в ближайшие 2-3 года.

Канада: Специализированные фонды поддержки СП. Специальная организационно-правовая форма для социальных предприятий – Community Contribution Company – коммерческая организация с расширенной отчетностью и рядом ограничений по выплате дивидендов. Особая процедура банкротства.

Польша: Специальная организационно-правовая форма. 30% финансирования – со стороны государства, 20% - от деятельности самих компаний.

Индия: Микрофинансирование и частные группы взаимопомощи. Кредитование малого бизнеса и социального предпринимательства.

В нашей стране организация негосударственной поддержки социальным предпринимателям только начинает развиваться. В частности, в 2013 году заключено соглашение о сотрудничестве в области поддержки социального предпринимательства между Общероссийской общественной ор-

¹⁸⁰ UnLtd Research - ведущий мировой центр, собирающий, анализирующий и распространяющий информацию о социальном предпринимательстве, а также о возможностях финансирования и поддержки.

ганизацией «ОПОРА России», Фондом «Наше будущее» и Банком УРАЛ-СИБ. Данное партнерство действует в целях:

- популяризации и продвижения социального предпринимательства в России;
- реализации совместных проектов в сфере поддержки социального предпринимательства.

Участниками данного партнерства реализуется пилотная программа, которая предусматривает отбор, поддержку и тиражирование лучших бизнес-моделей социальных предпринимателей в регионах. В рамках данного проекта решаются следующие задачи:

- доступ к грантам и льготным кредитам на развитие бизнеса;
- консультации со специалистами по юридическим и финансовым вопросам;
- бесплатное обучение и работа с опытным наставником – предпринимателем;
- продвижение проектов и обмен опытом в социальных медиа.

Со стороны субъектов бизнеса поддержка социальным предпринимателям оказывается в разных формах и на различных условиях. Например, комплексная поддержка Фондом «Наше будущее» начинающих социальных предпринимателей включает финансовую поддержку в виде грантов, займов и участия в уставном капитале.

На уровне регионов поддержка социального предпринимательства может реализовываться путем реализации целевых программ поддержки малого и среднего предпринимательства, включающих в себя комплекс мер. Так, например, по результатам исследований в области социального предпринимательства в городе Москве и перспектив его развития Фонд «Российский Микрофинансовый Центр» предложил следующие меры (таблица 25.):

Таблица 25.

Меры поддержки социального предпринимательства¹⁸¹

Мера поддержки социального предпринимательства	Информационная поддержка: Разработка порталов социального предпринимательства и размещение информации на официальных порталах органов госвласти.
Решаемые задачи	Популяризация, информирование, мотивация к вовлеченности в проекты социального предпринимательства, обмен опытом по поддержке социальных предпринимателей Улучшение взаимодействия между социальными предпринимателями, работающими в рамках одной или смежных отраслей, улучшение информационного обмена и кооперации/координации между ними Работа «горячей линии» с экспертами в области социального предпринимательства для предоставления консультаций социальным предпринимателям
Мера поддержки социального предпринимательства	Информационная поддержка: Проведение поддерживающими организациями СП информационных публичных мероприятий по социальному предпринимательству
Решаемые задачи	Популяризация, информирование, мотивация к вовлеченности в проекты социального предпринимательства, обмен опытом по поддержке социальных предпринимателей
Мера поддержки социального предпринимательства	Проведение исследований в области социального предпринимательства
Решаемые задачи	Обмен опытом по развитию и поддержке социального предпринимательства
Мера поддержки социального предпринимательства	Информационная и финансовая поддержка: Проведение поддерживающими организациями СП конкурсов социальных предпринимателей с денежной премией или без нее
Решаемые задачи	Мотивация СП к оценке собственной эффективности, возможность отбора лучших практик для популяризации и тиражирования (путем рас-

¹⁸¹ Отчет по результатам исследований в области социального предпринимательства в городе Москве и перспектив его развития. Фонд «Российский Микрофинансовый Центр». -М., 2013. -60 с. Стр.18-32

	крытия информации о победителях в реестре лучших практик социальных предпринимателей)
Мера поддержки социального предпринимательства	Тиражирование, информационная и финансовая поддержка: Проведение поддерживающими организациями СП ярмарок франшиз
Решаемые задачи	Создание устойчивых сетевых бизнесов, единой маркетинговой стратегии, обеспечение максимального покрытия территории, повышение конкурентоспособности проектов социального предпринимательства
Мера поддержки социального предпринимательства	Образовательная и консультационная поддержка для специалистов поддерживающих организаций СП и социальных предпринимателей
Решаемые задачи	Образовательные программы и консультационная поддержка для специалистов поддерживающих организаций СП – развитие компетенций поддерживающих организаций СП, создание возможностей для взаимного обмена опытом и обсуждения совместных направлений развития Образовательные программы и консультационная поддержка для социальных предпринимателей и их работников – решение проблемы недостатка квалифицированных кадров и юридической незащищенности, информационной и консультационной поддержки, организация доступа социальных предпринимателей к существующим в мире лучшим практикам, знакомство социальных предпринимателей между собой и создание возможностей для взаимного обмена опытом
Мера поддержки социального предпринимательства	Финансовая поддержка: создание отдельных программ предоставления субсидии/гарантии/кредита/(микро)займа социальным предпринимателям с или без субсидирования процентной ставки
Решаемые задачи	Совершенствование механизмов финансирования социально-предпринимательских проектов Информирование социальных предпринимателей о финансовых организациях, которые работают с данным типом субъектов бизнеса (решение проблемы «просвещения» финансовых организаций относительно деятельности СП и «пассивности» СП в обращении к финансовым услугам по причине отсутствия продуктов, учитыва-

	ющих их социальную специфику) Использование специальных условий оценки заявки на субсидию/гарантию/кредит/(микро)заем, учитывающих социальную специфику проекта
Мера поддержки социального предпринимательства	Финансовая поддержка: Создание фондов социального предпринимательства (по типу фонда социального бизнеса Grameen)
Решаемые задачи	Предоставление благотворительным инвесторам и донорам канала, через который они могут осуществлять финансирование социальных предприятий Выявление перспективных социальных предприятий или социальных бизнес-идей, которые имеют значительный потенциал для содействия решению одной или более значимых социальных проблем Предоставление капитала и дополнительных услуг (в том числе и консалтинговых услуг) для социальных предприятий в целях содействия их успешному развитию Возмещение (большой части) вложенных средств с целью их возврата инвесторам или дальнейшего реинвестирования Организация роуд-шоу проектов в области социального предпринимательства для привлечения дополнительных средств в проекты, помимо средств Фонда СП

Кроме финансовой поддержки в социальном предпринимательстве реализуются и иные способы и средства нефинансовой поддержки.

Более того, в последнее время активно идет поиск моделей социального предпринимательства, предусматривающая комплексную поддержку. В частности, представленная в работе Старовойтова Д.Б. «Формирование экономического механизма социального предпринимательства в сфере платных услуг» (Старовойтов Д.Б., 2013) модель является открытой системой взаимодействия ограниченного числа сторон-участников, основанная на концепции перспективного развития социального предпринимательства в России с учетом государственной и частной информационной и финан-

совой поддержки отдельных социальных предпринимателей. Модель представлена на рисунке 17.

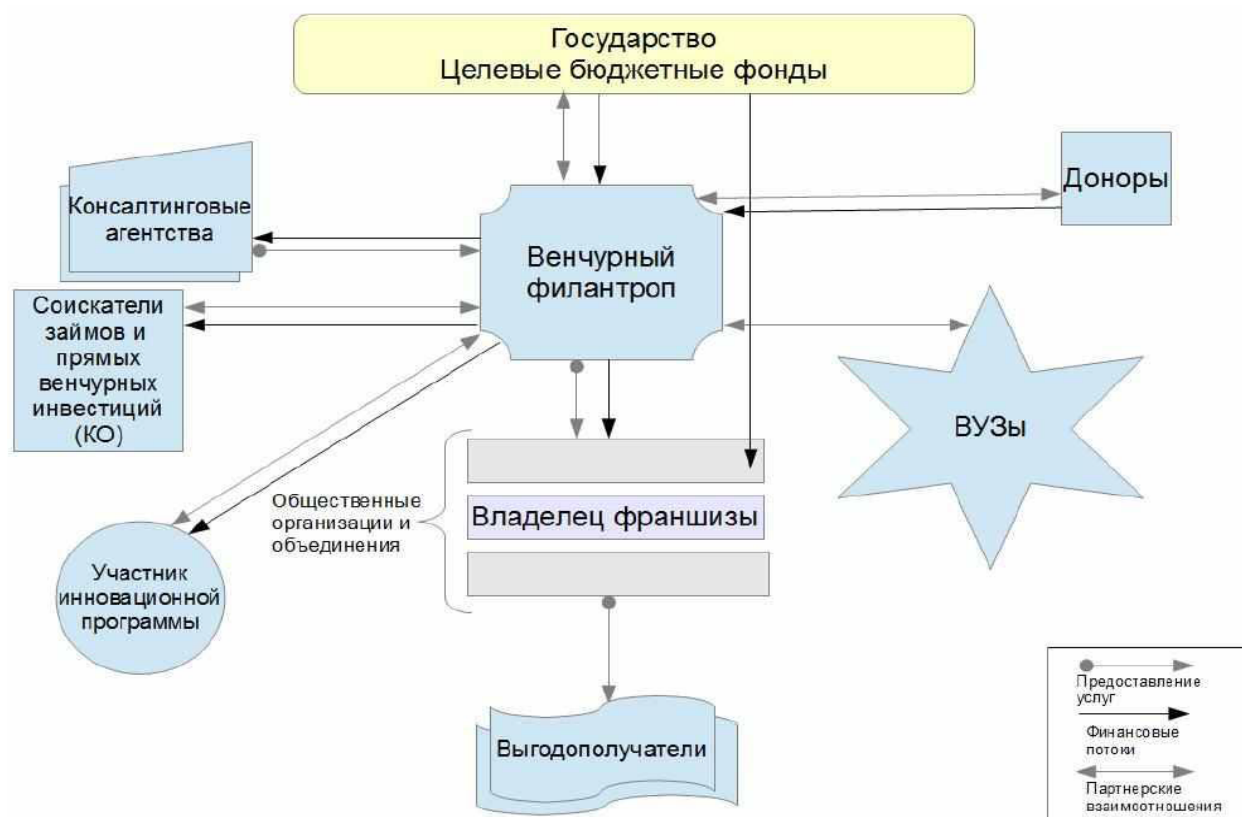


Рисунок 17 - Формирование экономического механизма социального предпринимательства. (Источник: Старовойтов Д.Б.)

Предлагаемая автором модель включает в себя институциональных участников в составе следующих групп:

1. Организации, выполняющие инвестиционную деятельность в отношении социальных предприятий - в модели представлены венчурными филантропами;
2. Доноры как элемент системы, включают в себя государство, корпорации;
3. Предприниматели, производящие услуги социального назначения, имеющие инновационный характер деятельности, где пять критериев инновационности Й. Шумпетера принимаются за базис для оценки - в модели представлены в первую очередь общественными организациями и объединениями и вторично - коммерческими организациями;

4. Организации поддержки социального, осуществляющие информационную и институциональную поддержку; высшие учебные заведения. Венчурный филантроп совместно с консалтинговыми агентствами избраны для выполнения данной функции в модели.

5.4. Способы и средства нефинансовой поддержки социально-предпринимательских проектов

Нефинансовая поддержка субъектам социального предпринимательства реализуется посредством различных способов и форм.

Под нефинансовой поддержкой за рубежом часто подразумевается наставничество, обучение, техническая помощь, онлайн-форумы, расширение круга деловых связей, в том числе через Интернет. Например, Youth Business International (YBI) представляет собой международную сеть независимых некоммерческих инициатив, которые направлены на содействие молодым людям в открытии и развитии своего собственного дела, в создании новых рабочих мест. Члены YBI оказывают помощь молодым предпринимателям, обучая их, помогая получить доступ к финансовым средствам и консультируя по конкретному проекту. Этот общий подход адаптируется к местным условиям и реализуется в партнерстве с государственными органами, бизнесом и общественными организациями.

Международный опыт такого рода поддержки, конечно, более развит. Например, в Англии созданы специальные департаменты для оказания поддержки развивающимся субъектам социального предпринимательства при Департаменте здравоохранения и Департаменте сообществ и местных органов власти. При этом субъектам социального предпринимательства может быть предоставлена возможность выступать в качестве агентов/комиссионеров при оказании публичных услуг государством с предоставлением финансирования для этих целей из бюджета. Кроме этого практикуется временное направления сотрудников компаний на оказание помощи

отдельным субъектам и/или прохождение альтернативной гражданской службы в организациях – субъектах СП (в Англии и Польше).

В России нефинансовые способы поддержки оказываются как государственными, так и негосударственными структурами. Например, субъекты социального предпринимательства могут быть получателями информационной и консультационной поддержки из разных источников, в частности, от существующих государственных органов (например, одного из департаментов Минэкономразвития РФ) или специальных негосударственных организаций (например, Фонд «Наше будущее», Агентство социальных инициатив, Фонд социальных инвестиций и мн.др.)

Со стороны государства нефинансовые меры поддержки социального предпринимательства аналогичны мерам поддержки субъектов МСП:

- Предоставление возможности конкурсного размещения государственного заказа;
- Поддержка ходатайств и обращений в федеральные органы государственной власти о применении в отношении субъектов предпринимательской деятельности режима наибольшего благоприятствования;
- Информационная поддержка предприятий на официальных сайтах органов государственного и муниципального управления и распространение позитивной информации о субъекте;
- Помощь со стороны специализированных центров поддержки МСП в создании инфраструктуры бизнеса, включая составление бизнес-плана, регистрация компании и полное юридическое сопровождение, получение разрешительной документации, ведения учета, поиск помещений и ремонт в соответствии с требованием заказчика, другие функции связанные с уникальностью проекта..
- Поддержка в продвижении продукции, включая льготное размещение на площадях региональной и муниципальной недвижимости (рынки, ярмарки, выставки)

- Упрощение административных процедур, включая количество документов при подаче заявок, прохождение регистрации субъекта, налоговую отчетность, процедуры проверки бизнеса и пр.

- Адресная поддержка со стороны госорганов, в случае когда социально-предпринимательский проект решает социально значимую проблему (например, в сфере здравоохранения или дошкольного образования).

- Иные меры государственной поддержки, финансируемые за счет средств региональных или муниципальных бюджетов.

Предоставление нефинансовых административных мер государственной поддержки, которая осуществляется органами государственной власти, происходит в пределах их компетенции в порядке и на условиях, установленных законодательством Российской Федерации и региона.

В Бюджетном послании Президента Российской Федерации о бюджетной политике в 2014 - 2016 годах для повышения доступности и качества оказания государственных (муниципальных) услуг ставится задача расширения привлечения негосударственных организаций, снятия барьеров и ограничений, препятствующих доступу негосударственных организаций к оказанию государственных (муниципальных) услуг.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р, одним из приоритетных направлений долгосрочной политики социальной поддержки населения обозначено повышение роли сектора негосударственных некоммерческих организаций в предоставлении услуг в социальной сфере.

Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года в целях привлечения к оказанию услуг в социальной сфере негосударственных организаций, в том числе в рамках государственно-частного партнерства, предусмотрено формирование неза-

висимой оценки качества работы организаций, оказывающих услуги в сфере социального обслуживания, с введением публичных рейтингов, обеспечение существенного увеличения объемов социальных услуг, оказываемых социально ориентированными некоммерческими организациями. Также ими предусматривается последовательная поддержка расширения масштабов благотворительной деятельности и добровольчества, социального предпринимательства.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 296 утверждена государственная программа Российской Федерации «Социальная поддержка граждан», в состав которой включена подпрограмма «Повышение эффективности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций». Целью подпрограммы является увеличение объема и повышение качества социальных услуг, оказываемых гражданам, посредством обеспечения условий для эффективной деятельности и развития социально ориентированных некоммерческих организаций.

Положения об участии негосударственных некоммерческих организаций в предоставлении услуг в социальной сфере внесены в ряд федеральных законов, таких, как Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 442 «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», и в ряд других.

Специалисты считают, что для реального расширения участия негосударственных организаций в предоставлении услуг в социальной сфере необходимо выполнение комплекса мер по совершенствованию законодательства, развитию нормативной правовой базы, методического сопровождения, анализа и распространения лучших практик.

Проект Дорожной карты Агентства стратегических инициатив «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере», предусматривает комплекс мероприятий¹⁸²:

1. Решение задачи расширения участия негосударственных организаций в предоставлении услуг в социальной сфере предусматривается в следующих направлениях:

2. Расширение спроса со стороны государства на услуги в социальной сфере, предоставляемые негосударственными организациями.

3. Расширение предложения услуг в социальной сфере, предоставляемых негосударственными организациями.

4. Развитие механизмов частно-государственного партнерства в социальной сфере.

В рамках каждого из трех направлений предлагается применять:

1. Межсекторальные, «горизонтальные» меры, реализация которых ориентирована на поддержку негосударственных организаций во всех отраслях социальной сферы, включая:

– меры федерального уровня, предусматривающие изменения в федеральном законодательстве и в правоприменительной практике;

– меры регионального уровня, предусматривающие реализацию пилотных проектов с последующим обобщением полученных результатов и их распространением.

2. Специфические отраслевые меры, реализуемые в различных отраслях социальной сферы, в соответствии с особенностями каждой отрасли.

Для обеспечения полноценного законодательного регулирования социального предпринимательства и благотворительной деятельности необходимо, прежде всего, рассмотреть вопросы введения в федеральное зако-

¹⁸² Проект дорожной карты «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере». Агентство стратегических инициатив. URL: <http://asi.ru/social/business/>

нодательство понятия «социального предпринимательства» и провести разработку соответствующих подзаконных актов.

Кроме этого, необходимо масштабировать складывающуюся практику отнесения социального предпринимательства к приоритетным направлениям предпринимательской деятельности, поддерживаемым государством, а также – дополнить спектр оказываемых услуг перечнем социально-значимых видов деятельности, которые реализуются субъектами социального предпринимательства, а именно: продовольственное обеспечение и производство товаров народного потребления для социально уязвимых слоев населения, производство оборудования для малого бизнеса, оказывающего социальные услуги населению и др.

Отсутствие определения понятийного аппарата социального предпринимательства и четкого определения границ данного вида деятельности является сегодня серьезным недостатком системы законодательного обеспечения социального предпринимательства, что в конечном итоге приводит к низкой эффективности работы институтов поддержки социального предпринимательства.

Рекомендации по улучшению существующих механизмов поддержки социального предпринимательства представлены также в работе Старовойтова Д.Б. «Формирование экономического механизма социального предпринимательства в сфере платных услуг»¹⁸³ и систематизированы автором в таблице 26.

Таблица 26.

Формы поддержки социального предпринимательства

Существующие формы поддержки социального предпринимательства	Рекомендуемые формы поддержки социального предпринимательства
---	--

¹⁸³ Старовойтов Д.Б. Формирование экономического механизма социального предпринимательства в сфере платных услуг. Диссерт.канд.эконом.н-к. МГУ. -М.: 2013

Способствование развитию инновационного высокотехнологического производства (технопарки, центры молодежного инновационного творчества)	Поддержка инноваций в менее технологичных отраслях - образовании, культуре, здравоохранении, спорте и иных социально-значимых отраслях сферы услуг. Подобные инновации могут быть как технологическими так и организационными
Предоставление грантов новым предпринимателям, прошедшим конкурсный отбор по результатам экспертного анализа финансовых показателей	Предоставление грантов как новым социальным предпринимателям (социальный бизнес + НКО), так и существующим НКО, - при проведении необходимого экспертного анализа
Поддержка деятельности микрофинансовых организаций. Данный вид деятельности является стандартным механизмом поддержки социального предпринимательства в лице малых коммерческих организаций	Последовательное совершенствование механизма МФО, с особым вниманием к контролю за деятельностью КО
Создание центров поддержки предпринимательства, осуществляющих финансовую и нефинансовую поддержку малым и средним социальным предпринимателям	Создание специализированных центров поддержки социального предпринимательства (которые будут всегда являться малым и средним КО и НКО)

Нефинансовые способы поддержки социальным предпринимателям оказывают также организации крупного бизнеса. Лучшие российские практики поддержки социального предпринимательства со стороны крупного бизнеса:

- ЛУКОЙЛ (через Фонд региональных программ «Наше будущее»): обучение и консультирование по актуальным вопросам их деятельности; Информационное обеспечение и продвижение и иные формы поддержки.
- Северсталь (через «Агентство городского развития»): заключено

соглашение о сотрудничестве с Фондом региональных социальных программ «Наше будущее» - реализация проектов по продвижению идей социального предпринимательства.

– Банк УРАЛСИБ (в партнерстве с Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», Фонда региональных социальных программ «Наше будущее»): реализация социальной рекламно-просветительской кампании «СДЕЛАЕМ МИР ЛУЧШЕ!», направленной на популяризацию социального предпринимательства, информирование предпринимателей о существующих способах государственной и частной поддержки их деятельности.

– РУСАЛ – «Центр инноваций в социальной сфере»: принято решение социальных проблем регионов через реализацию социально-предпринимательских проектов с привлечением финансирования ОК РУСАЛ, сформирована площадка для поддержки предпринимателей и социально-ориентированных НКО, работающих в социальном бизнесе, открыто 3 Центра инноваций в социальной сфере, реализуются такие инструменты поддержки, как Школа социального предпринимательства, Институт менторов, Соглашения о партнерстве, Региональный инвестиционный портфель, Инвестиционные сессии и др.

– Металлоинвест: реализуется «Программа содействия развитию предпринимательства», предусматривающая конкурс предпринимательских инициатив в г. Новотроицк, реализацию мероприятий Школы начинающего предпринимателя, обеспечение доступа к финансовым ресурсам, создание системы взаимодействия предпринимательского сообщества с органами местного самоуправления.

Нефинансовые способы поддержки реализуются множеством негосударственных организаций, включая вузы. В частности, специализированные обучающие семинары для начинающих социальных предпринимателей проводятся сегодня во многих ведущих вузах страны: СПбГУ, НИУ

ВШЭ, РГСУ, РЭУ им.Г.В. Плеханова, СЗИУ РАНХиГС, МИРБИС, СИ-
НЕРГИЯ и др.).

Общественные организации также оказывают комплексную (преимущественно – нефинансовую) поддержку социальному предпринимательству. Приведем в качестве примера направления работы РСПП в сфере поддержки социального предпринимательства:

- Информационная поддержка и продвижение темы социального предпринимательства: наполнение нового раздела «Социальное предпринимательство» в рубрике «Социальная ответственность», продвижение через электронную библиотеку корпоративных практик РСПП опыта крупных компаний, реализующих программы поддержки социального предпринимательства в рамках благотворительных программ и социальных инвестиций на территориях присутствия, а также успешных практик межсекторного партнерства в этой сфере (в разделе Библиотеки «Программы, реализуемые во внешнем сообществе» выделена рубрика – Развитие малого бизнеса и социального предпринимательства).

- Проведение на площадке РСПП и с участием РСПП в качестве со-организатора мероприятий по вопросам развития социального предпринимательства:

- Организация в рамках мероприятий по проведению Международного дня социального бизнеса (28 июня) совместного заседания Комитетов по корпоративной ответственности РСПП и «ОПОРЫ России» по теме «Партнерство крупного и малого бизнеса в поддержку социального предпринимательства и развития территорий».

- Подготовка Соглашения о сотрудничестве между РСПП и «ОПОРА РОССИИ» в сфере взаимодействия развития социального предпринимательства и развития территорий.

- Содействие деятельности рабочей группы Агентства стратегических инициатив (АСИ) по развитию социального предпринимательства,

предоставление площадки РСПП для проведения мероприятий рабочей группы.

- Включение тематики социального предпринимательства в повестку проводимых в РСПП Деловых практикумов по обобщению и распространению успешного опыта компаний, деловых объединений, НКО, реализующих соответствующие программы.

- Оказание поддержки проведению крупных мероприятий, включающих тематику социального предпринимательства (как, например, Премия «Импульс добра» Фонда «Наше будущее») с использованием логотипа РСПП.

- Взаимодействие с партнерскими организациями, участие в деятельности межведомственных площадок по тематике социального предпринимательства в целях поддержания и укрепления позиции РСПП как одного из ведущих центров компетенций в этой сфере.

Аналогичным образом действуют и другие общественные организации, входящие в инфраструктуру поддержки социального предпринимательства.

Обобщив практику нефинансовых способов поддержки, можно выделить ряд основных видов поддержки:

- Правовая
- Информационная
- Образовательная
- Научно-методическая
- Организационная
- Имущественная

Таким образом, существующий комплекс видов поддержки социального предпринимательства на данном этапе его развития можно считать вполне достаточным, за исключением законодательного обеспечения и

полноты региональных инфраструктур поддержки, также имеющих тенденцию к дальнейшему развитию.

5.5. Акселерационные программы: международный и российский опыт

Термин «акселерация» произошел от латинского *acceleration*, означающего ускорение. В 19 веке данный термин был использован немецким ученым-микробиологом Робертом Кохом в работах по физиологии для обозначения тенденции к ускоренному развитию живого организма по сравнению с предыдущими поколениями. С середины 2000-х тысячных годов этот термин также стал применяться в области высокотехнологичного предпринимательства.

До настоящего момента нет общепринятого определения акселерационной программы для предпринимателей. Обычно к акселераторам относят специальным образом структурированные краткосрочные программы (до 3-х месяцев), обеспечивающие привлечение в проект экспертизы и финансовых ресурсов, а также налаживание связей проектной команды с предпринимательским и инвестиционным сообществом на региональном и/или общемировом уровне. Участие в акселерационной программе, как правило, придает значительный толчок в развитии проекта. Для отдельных стартапов результатом участия в акселерационной программе может стать быстрое понимание нежизнеспособности и отказ от бизнес-идеи и, как следствие, сохранение ресурсов, которые при отсутствии программы тратились бы на развитие проектов в течение продолжительного времени.

Акселераторы появились в середине 2000-х годов, с одной стороны, как ответ на возросший спрос рынка на технологические инновации, с другой стороны, как результат снижения затрат на запуск проектов (до 10 – 150 тыс. долларов) по сравнению с предыдущими периодами. Первоначально акселераторы специализировались на выращивании стартапов в области IT и мобильных приложений – проектов, характеризующихся крат-

ким периодом разработки и вывода продукта на рынок.

Первым в мире акселератором считается Y Combinator – американский посевной фонд, основанный в 2005 году Полом Грахамом (Paul Graham), Джессикой Ливингстон (Jessica Livingston), Тревером Влэкуеллом (Trevor Blackwell) и Робертом Моррисом (Robert Morris). Y Combinator открыт в Силиконовой Долине, США. К настоящему моменту посевные инвестиции от акселератора получили более 380 компаний, общая рыночная стоимость которых составляет более 30 трлн долларов. Сообщество выпускников акселератора насчитывает более 1600 человек¹⁸⁴.

С момента создания Y Combinator практика создания акселераторов получила широкое распространение в США. К 2010 году участниками американских акселераторов ежегодно становилось около 200 команд¹⁸⁵.

Вслед за США акселераторы стали создаваться в Европе и других странах мира. Среди европейских акселераторов наибольшую известность получили Seedcamp (Лондон, Великобритания), Springboard (Кембридж, Великобритания), Startup Bootcamp (Копенгаген, Мадрид, Дублин, Берлин, Лондон), Open Fund (Афины, Греция), Пропеллер (Дублин, Ирландия; филиал акселератора, основанного в Новом Орлеане, США) и другие.

Помимо роста масштабов деятельности акселераторов в настоящий момент наблюдается изменение подходов к акселерационным программам, в том числе расширение потенциального числа участников, приглашение в акселераторы не только IT стартапов, но и некоммерческих организаций или высокотехнологичных проектов, работающих над новым оборудованием. Например, Y Combinator при сохранении жесткой ориентации на коммерческие проекты с 2013 года принимает в акселератор некоммерческие организации. Первым стал проект Watsi – краудфандинговая плат-

¹⁸⁴ <http://www.ycombinator.com>

¹⁸⁵ P.Miller, K.Bound, *The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*//NESTA, discussion paper june 2011

форма по сбору средств на лечение людей из развивающихся стран¹⁸⁶. Сейчас в активе акселератора есть некоммерческие проекты, специализирующиеся на разработке вакцин против опасных заболеваний (Immunity Project¹⁸⁷), на обучении базовым навыкам, необходимым для реабилитации больных после сложных операций (Nora Health¹⁸⁸), краудфандинговые платформы по привлечению средств в предпринимательские проекты в развивающихся странах (Zidisha¹⁸⁹) и ряд других.

Основные характеристики акселерационных программ

Как показывают исследования¹⁹⁰, при достаточно большом разнообразии форм и методов работы акселераторов, у них есть несколько общих черт, которые отличают их от всех других инструментов поддержки предпринимательства. Такими особенностями являются:

- открытый процесс набора в акселератор, высокая конкуренция на входе;
- предоставление предпосевных инвестиций, обычно в обмен на часть капитала;
- работа с проектными командами, а не только с лидерами проектов;
- ограниченная по времени поддержка, которая включает специализированные мероприятия и менторское сопровождение;
- работа акселератора организована циклами, каждый цикл - несколько проектных команд (от 5 до 60) (когорты или «класс»).
- наличие клуба выпускников.

Рассмотрим подробнее каждую из этих отличительных черт акселерационных программ:

- 1) Открытый процесс набора в акселератор, высокая конкуренция

¹⁸⁶ <https://watsi.org/>

¹⁸⁷ <https://www.immunityproject.org>

¹⁸⁸ <http://www.noorahealth.org>

¹⁸⁹ <https://www.zidisha.org>

¹⁹⁰ P.Miller, K.Bound, *The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*//NESTA, discussion paper june 2011

на входе

Акселераторы осуществляют набор проектных команд со всего мира.

Процедура отбора включает два этапа: оценку заявок и личное интервью. Подача заявок всегда организована через Интернет, заявка содержит вопросы, касающиеся как проектной идеи, так и команды проекта. После прохождения конкурса заявок команды приглашаются на короткое интервью. Например, продолжительность интервью при приеме в акселератор Y Combinator не превышает 10 минут. Вся процедура отбора в акселератор обычно занимает не более 6 недель (с момента завершения приема заявок до формирования пула участников).

Акселераторы тщательно отбирают участников своих программ. Как правило, не более 1% от общего числа проектных команд, подавших заявки, зачисляются на курс. При этом критерии отбора не формализованы. Как сказал Харж Таггар (Harj Taggar), партнер Y Combinator, в одном из интервью: «Критерий простой: достаточно ли хороша проектная команда, чтобы мы потом сожалели, не проинвестировав в них?».

Для обеспечения качественного пула конкурсантов на входе в акселератор до начала наборной кампании акселераторы проводят широкомасштабную информационную кампанию.

2) Предоставление предпосевных инвестиций

Размер инвестиций, предоставляемый акселераторами на предпосевной стадии проектов, обычно составляет от 10 до 50 тыс. долларов США. Оценка объема инвестиций основана на оценке потребности проектной команды в ресурсах для того, чтобы обеспечить финансирование ее деятельности на период участия в акселерационной программе и в течение короткого времени после ее окончания (расходы на проживание, питание, транспорт). Инвестиции предоставляются в форме конвертируемого займа или инвестиций в капитал. Информация об условиях инвестирования в проекты некоторых международных акселераторов – таблица 27.

Таблица 27.

Условия предоставления акселераторами посевных инвестиций проектам – участникам

Акселератор	Место расположения	Доля в капитале, которую получает акселератор	Объем посевных инвестиций	Конвертируемый займ
Y Combinator	Сан Франциско, США	2-10%	\$11 000-20 000	\$150 000
TechStars	Бостон, США	6%	\$6 000-18 000	\$100 000
Startupbootcamp	Копенгаген, Швеция	8%	€15 000	нет
betaFACTORY	Осло, Норвегия	6-8%	€5 000-15 000	нет
Springboard	Кембридж, Лондон	6%	£5000 - £15000	нет

Источник: Chalmers University of Technology, 2012¹⁹¹

3) Приоритет – проектные команды, не отдельные лидеры

Большинство акселераторов работают не с отдельными лидерами проектов, а с проектными командами. Обоснование простое: «Стартап – это слишком много работы для одного человека»¹⁹². Обычно, проектные команды состоят не более чем из 4 человек, потому что большая численность требует больших инвестиций на ее содержание на период участия в акселерационной программе.

4) Поддержка проектных команд: ограниченное время, высокая концентрация мероприятий, менторское сопровождение и продвижение

Продолжительность акселерационных программ обычно составляет от 3 до 6 месяцев. Это частично обусловлено как оптимальным периодом запуска интернет-стартапов, для выращивания которых первоначально со-

¹⁹¹ L.Barrehag, A. Fornell, G. Larson, V.Mardstrom, V. Westergard, S. Wrackefeld Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics. Bachelor Thesis in Industrial Engineering and Management, Chalmers University of Technology, 2012// <http://acceleratorstudy.com/Accelerating-Success.pdf>

¹⁹² <http://www.ycombinator.com/faq/>

здавались акселераторы, так и необходимостью обеспечить быстрое развитие проектов путем создания высокого напряжения внутри программы.

В отдельных случаях акселераторы продолжают сопровождать проекты после выхода из программы, но этот период сопровождения также всегда ограничен, чтобы команды начинали принимать самостоятельные решения и чувствовали полную ответственность за свой бизнес.

Все виды мероприятий, которые акселераторы организуют с целью поддержки команд, можно разделить на четыре большие группы:

- Обучающие и консультационные мероприятия, в рамках которых команды знакомятся с основами предпринимательской деятельности и получают необходимые консультации по различным вопросам, связанным с созданием и ведением бизнеса (прежде всего, это юридические и финансовые консультации).

- Менторское сопровождение – регулярные встречи с менторами – опытными предпринимателями, имеющими собственный опыт запуска проектов, и топ-менеджерами компаний. Менторское сопровождение может быть организовано по-разному: в форме мастер-классов, индивидуальных встреч, скайп-конференций. Одной из главных задач программы – формирование и развитие большого менторского сообщества, которое может предоставить поддержку проектам разной специализации и уровня развития, участвующих в акселераторе.

- Стратегические сессии – внутренние мероприятия программы, в рамках которых проектные команды обсуждают проекты друг с другом. Форматы стратегических сессий различны. Например, в Y Combinator это организовано в формате еженедельного совместного ужина проектных команд, на котором в неофициальной обстановке обсуждаются успехи и неудачи в мире стартапов, команды – участники презентуют статус своих проектов, новые идеи, делятся проблемами. Как говорят сами участники таких сессий: «На ужинах команды помогают решать проблемы друг дру-

га, но вместе с тем, там присутствует значительный элемент конкуренции – ты должен показать прогресс по своему проекту другим командам, чье мнение для тебя действительно важно»¹⁹³.

– Инвестиционные сессии – публичные мероприятия, в рамках которых команды презентуют свои проекты потенциальным инвесторам с целью привлечения ресурсов в проекты. Например, в рамках Y Combinator есть два значимых события программы Angel Day и Demo Day. Angel Day проводится примерно на середине цикла акселератора. Формат мероприятия - презентации проектов перед бизнес-ангелами. Задачами проектов являются привлечь в свои проекты двух бизнес-ангелов, которые будут их сопровождать в качестве менторов на протяжении всего периода до Demo Day. Demo Day – крупномасштабное мероприятие, в рамках которого проводятся презентации проектов потенциальным инвесторам. В мероприятии могут участвовать до 400 инвесторов. Такую аудиторию проекты не могут получить нигде кроме акселерационных программ. При этом статус акселератора во многом определяется его способностью привлекать на свои демо-дни значимых инвесторов: крупные инвестиционные фонды и производственные корпорации, которые могут быть заинтересованы в покупке проекта.

Помимо привлечения инвестиций, цель участия в инвестиционных сессиях – продвижение проектов, повышение их узнаваемости на общестрановом и международном уровне. Это обеспечивается путем привлечения на сессии представителей ведущих информационных агентств, широкое освещение мероприятий в прессе и на телевидении.

5) Когорты или «классы» участников акселератора

Акселерационные программы проводятся циклами. Каждый цикл – работа с несколькими проектными командами одновременно. Обычно ве-

^{193 193} P.Miller, K.Bound, *The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*//NESTA, discussion paper june 2011, cmp. 14.

дущие акселераторы зачисляют до 10 команд, однако в случае Y Combinator число участников одного цикла программы достигает 60 команд.

При этом деятельность акселератора организована таким образом, чтобы команды активно сотрудничали, совместно решали возникающие проблемы и участвовали в обсуждении стратегий проектов. Совместная работа по усилению проектов друг друга в значительной степени ускоряет темпы развития проектов, а также снижает нагрузку на менеджеров программы, позволяя им сосредоточиться на работе по привлечению внешней экспертизы.

Эта цель реализуется путем проведения стратегических и менторских сессий, а также других мероприятий, в которых принимают участие все проектные команды «класса». Все мероприятия требуют личного присутствия. Телеконференции практически не используются, поскольку такой способ общения, являясь прекрасным средством передачи информационных сообщений, не предусматривает эмоциональную вовлеченность участников и, соответственно, не способствует возникновению неформальных отношений между проектными командами за пределами официальных мероприятий.

Для усиления взаимодействия проектных команд некоторые акселераторы (например, Techstars, Бостон, США) предоставляют им места в коворкинговом пространстве на период участия в программе.

6) Сообщества выпускников

Одним из направлений деятельности акселератора является формирование сообщества выпускников. Сообщество выпускников – это:

- способ поддержки проектов после выпуска из программы: участники сообщества активно поддерживают друг друга после выхода из программы, обсуждают совместные инициативы, заключают взаимовыгодные сделки;
- источник экспертизы для новых проектов: создание клуба вы-

пускников – это один из способов формирования менторского сообщества, реализовав свой собственный проект, выпускники программы становятся значимым источником знаний для «новичков» программы.

Предпосылкой для формирования сообщества выпускников является активное сотрудничество команд в рамках каждого цикла акселератора – «класса». Однако акселераторами проводится дополнительно большая работа по созданию и поддержанию в актуальном состоянии базы данных выпускников, администрированию внутренних форумов и социальных сетей программы, проведению специальных мероприятий с участием выпускников и т.п.

Сравнение акселерационных программ с бизнес-инкубаторами и бизнес-ангелами.

Акселерационные программы являются не единственным инструментом поддержки стартапов. Эту роль призваны выполнять также бизнес-инкубаторы и бизнес-ангелы. Однако их модели поддержки стартапов в значительной степени отличаются от технологии акселерации. Основные отличительные черты этих трех моделей приведены в таблице 28.

Таблица 28.

Ключевые характеристики различных моделей поддержки стартапов:
инкубаторы, бизнес-ангелы, акселераторы¹⁹⁴

	Акселераторы	Инкубаторы	Бизнес-ангелы
Продолжительность поддержки	3 – 6 месяцев	1-5 лет	Постоянная
Классы / когорты проектных команд	да	нет	нет
Бизнес-модель	Инвестиции, иногда безвозмездное участие	Арендные платежи или безвозмездная аренда, плата за	Инвестиции

¹⁹⁴ Susan Cohen. *What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels* // *Innovations* / volume 8, number 3/4, сmp. 20.

		дополнительные услуги	
Процедуры отбора	Конкурентные, циклами	В зависимости от политики инкубатора. Могут быть конкурентными и не конкурентными.	Конкурентные, на постоянной основе
Стадия развития проекта	Ранняя (предпосевная, посевная)	Ранняя или поздняя (посевная и более поздние стадии)	Ранняя (предпосевная)
Наличие обучающих мероприятий	Семинары – в соответствии со структурой программы	По запросу	Нет
Менторская поддержка	Интенсивная, с использованием внутренних ресурсов программы и привлечением внешней экспертизы	Ограниченная, по тактическим вопросам развития бизнеса	По необходимости, оказывается самим инвестором
Размещение стартапа	В городе проведения программы, иногда в коворкинге акселератора	На площадях бизнес-инкубатора	В любом месте

Источник: Susan Cohen (доработанная авторами)

Как видно из таблицы, основные различия в моделях работы со стартапами инкубаторов, бизнес-ангелов и акселераторов относятся к следующему:

- продолжительности поддержки;
- наличии когорт или «классов» проектных команд, с которыми работа проводится одновременно;
- бизнес-модели – финансовых отношений с проектными коман-

дами;

- организации процедур отбора;
- стадии развития проектов, с которыми проводится работа;
- организации обучающих мероприятий;
- менторской поддержке;
- требованиям к территориальному размещению стартапов.

1) Продолжительность поддержки

Акселерационные программы имеют наименьшую продолжительность – от 3 до 6 месяцев в зависимости от акселератора. Процесс инкубации обычно продолжается от 1 до 5 лет, бизнес-ангелы вообще оказывают поддержку на протяжении всего периода своего участия в проекте.

Преимуществами ограниченного периода поддержки проектов акселераторами являются:

- высокие темпы развития проектов или быстрое принятие решений об их закрытии. При этом быстрое закрытие проекта также считается положительным результатом, потому что оно минимизирует потери от инвестиций в неперспективный проект, дает возможность команде начать работу над новой идеей.
- высокая интенсивность работы в программе: команды понимают, что через 3 – 6 месяцев они останутся один на один с рынком. Это стимулирует их к работе 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Это дает возможность достичь значительных результатов, но при это
- возможность привлечь высококвалифицированных менторов и экспертов в программу. Многие успешные предприниматели и топ-менеджеры компаний подчеркивают, что они участвуют в акселерационных программах только потому, что это краткосрочные обязательства: высокий уровень загрузки в рамках собственных проектов не позволяет брать на себя обязательства по сопровождению проектов в течение продолжи-

тельного времени.

Недостатками можно считать применимость данной технологии только для проектов с краткими сроками реализации, в которых отсутствует необходимость доработки технологических решений, проведении обязательных тестирований или клинических испытаний.

В случае бизнес-инкубаторов продолжительный период создания для проектов «тепличных» условий, в рамках которых они могут арендовать помещения на льготных условиях, а также пользоваться набором наиболее востребованных услуг для бизнеса, нередко делает их бизнес-модель нежизнеспособной в реальных рыночных условиях.

В случае бизнес-ангелов, несмотря на то, что бизнес-ангелы могут курировать проекты на протяжении всего периода наличия у них доли в уставном капитале проекта, их вовлеченность и, соответственно, влияние на проект обычно достаточно низки. Обычно оно ограничивается участием в заседаниях советов директоров, проходящих не чаще 1 раза в квартал.

2) наличие когорт или «классов» проектных команд, с которыми работа проводится одновременно.

Работа с когортами проектов является отличительной особенностью именно акселерационных программ. Как в случае бизнес-инкубатора, так и в случае бизнес-ангелов, работа с проектами ведется индивидуально по отдельному плану-графику, никаких мероприятий по сплочению проектных команд, увеличению их коммуникаций между собой не проводится.

Вместе с тем, как описывалось выше, работа с когортами проектных команд имеет ряд существенных преимуществ:

- сотрудничество проектов внутри когорты позволяет им совместно решать проблемы, усиливать проекты друг друга за счет привлечения дополнительной экспертизы;
- работа в когортах создает конкурентную среду – каждая проектная команда стремится достичь наилучших результатов, чтобы при-

влечь внимание менторов и инвесторов;

- когорты становятся основой для формирования сообщества выпускников программы, которое является неоценимым источником поддержки как для выпускников, так и для новых участников;
- организация мероприятий для группы проектов, а не для каждого проекта в отдельности позволяет обеспечить эффективное расходование средств программы: в рамках установленного бюджета программы обеспечить участие высококвалифицированных экспертов;
- проведение демо дней для когорты проектных команд с периодичностью не чаще чем в 3 месяца позволяет привлечь внимание инвестиционного сообщества и обеспечить участие в мероприятиях наиболее уважаемых инвестиционных фондов.

3) модели финансовых отношений с проектными командами.

Основными источниками доходов инкубаторов является получение арендной платы за предоставление стартапам помещений и оказание им сопутствующих услуг (бухгалтерское обслуживание, юридическое сопровождение, секретарские услуги и т.п.). В отдельных случаях компании могут размещаться на площадках инкубатора на безвозмездной основе, оплачивая только коммунальные и сопутствующие услуги. Инвестиции бизнес-инкубатора осуществляются в основном в развитие своей материально-технической базы.

В отличие от инкубаторов, бизнес-ангелы и акселераторы инвестируют в проект и получением доли в уставном капитале компании. Это высокорисковые инвестиции, которые могут принести как высокий доход, так и привести к финансовым потерям. В отдельных случаях акселераторы могут предоставлять участвовать в программе отдельным проектам на безвозмездной основе. Это касается в основном проектов социально-ориентированных некоммерческих организаций.

Поскольку основной источник доходов акселераторов – получение

доходов от инвестиций, акселераторы чаще всего создаются на базе частных венчурных фондов, которые таким образом обеспечивают себе поток на входе для инвестирования.

4) процедуры отбора

Как уже отмечалось в рамках данной главы, акселераторы осуществляют отбор проектных команд со всего мира, не ограничивая территорию своего влияния отдельными территориями. Это создает возможность обеспечить высокую конкуренцию на входе и возможность отобрать лучших из лучших для зачисления на программу. Конкурс на входе в ведущих акселераторах мира составляет 100 заявителей на 1 место в программе. При этом процедуры отбора жестко формализованы, отбор проводится с установленной программой периодичностью.

Инкубаторы также устанавливают формализованные процедуры отбора проектов, однако, как правило, широкой наборной кампании не проводится, проекты для размещения в инкубаторе приглашаются с ближайших территорий. Периодичности набора нет, открытие наборной кампании зависит от наличия свободных мест в помещениях инкубатора.

Бизнес-ангелы не устанавливают формализованных процедур отбора и не проводят структурированной наборной кампании. Потенциальные портфельные проекты приходят к ним, как правило, по рекомендациям через предпринимательские или инвестиционные сообщества. Решение об инвестициях принимается при наличии свободных финансовых ресурсов, какая либо периодичность набора не установлена.

Как видно из приведенного выше сравнения, акселерационные программы характеризуются наиболее широким охватом своей целевой аудитории, привлекая лучшие проектные команды со всего мира. Это является одной из главных причин высокой результативности акселераторов: при наличии профессиональной экспертизы проектных команд на входе вероятность выращивания успешных проектов в рамках программ достаточно

высока.

При этом акселераторы дают возможность инвесторам и бизнес-ангелам хеджировать свои риски путем распределения инвестиций между несколькими проектами из когорты. Процедуры акселераторов позволяют в дальнейшем увеличивать инвестиции отдельных инвесторов в капитал компаний – участников. Таким образом, акселератор становится для инвесторов тестовой площадкой, в рамках которой происходит знакомство с проектами – потенциальными объектами для значительных инвестиций.

4) стадии развития проектов, с которыми проводится работа

Бизнес-ангелы и акселераторы, как правило, работают со стартапами самых ранних стадий – предпосевная стадия (наличие проектной идеи). В отличие от них инкубаторы работают на стадии реализации проекта, начиная с посевной стадии. Например, для размещения в инкубаторе нередко требуется государственная регистрация юридического лица, которая нецелесообразна при отсутствии потоков доходов компании.

4) организация обучающих мероприятий

Как уже описывалось выше, акселераторы характеризуются хорошо структурированной системой обучающих мероприятий, которые включают как мероприятия по обучению основам предпринимательской деятельности, инвестиционного проектирования, так и мероприятия по развитию личностных компетенций участников проектной команды, необходимых для успешного развития проектов (навыки проведения переговоров, навыки презентаций, навыки продаж и т.п.).

Ни инкубаторы, ни бизнес-ангелы не проводят специализированных обучающих мероприятий. Их работа строится на основе индивидуальных планов работ с проектами. В инкубаторах распространена практика организовывать отдельные мероприятия по просьбе компаний – резидентов, однако такие мероприятия нерегулярны, набор тем зависит от конкретных запросов, комплексность обучающей программы не формируется.

5) менторская поддержка проектов

Акселерационные программы характеризуются наиболее интенсивной системой менторской поддержки проектов со стороны опытных предпринимателей и топ-менеджеров компаний. Работа с менторами в каждой программе строится по-разному (на платной или бесплатной основе), как и работа менторов с проектами. Наиболее распространенной моделью работы менторов с проектами является следующая:

- сопровождение каждого проекта одним или несколькими менторами на протяжении всего периода пребывания в акселераторе (как правило, менторы закрепляются за проектами после 1 – 1,5 месяца после начала программы);
- наличие менторских сессий – встреч проектных команд с менторами, в рамках которых можно обсудить свой проект с различными людьми из сообщества менторов.

При этом для обеспечения высокого профессионального уровня менторов акселераторы проводят системную работу по формированию менторского сообщества, которое у наиболее успешных акселераторов достигает до нескольких сотен менторов из различных отраслей и сфер предпринимательской деятельности.

В бизнес-инкубаторах, как правило, система менторской поддержки не выстраивается, поскольку классическая модель инкубатора предусматривает получение дохода от предоставления помещений в аренду и финансово-экономические показатели организации не зависят от динамики развития проектов их резидентов. В последние годы модели работы инкубаторов претерпели значительные изменения: дополнительно к арендным помещениям инкубаторы стали запускать акселерационные программы для своих резидентов, обеспечивая их менторской поддержкой и широким спектром консультаций, взамен получая долю в уставном капитале компании или процент от оборота при выходе организации из инкубатора.

Бизнес-ангелы, как правило, самостоятельно выступают в качестве менторов проектов, привлекая к этой деятельности также своих друзей и знакомых из числа предпринимателей и инвесторов. Это, безусловно, вносит существенный вклад в развитие проектов, однако уровень доступной проектам экспертизы зачастую более низкий, чем в случае акселерационных программ.

б) требования к территориальному размещению стартапов

Обязательным условием участия в акселераторе – переезд в город проведения программы. Это необходимо, поскольку для получения эффекта от программы необходимо личное участие всех членов проектной команды в мероприятиях программы, которые проводятся практически ежедневно (семинары, консультации, стратегические сессии, встречи с менторами и т.п.). При этом в отдельных акселераторах проектным командам предоставляется место в собственном коворкинге для обеспечения более тесного взаимодействия проектных команд между собой. Однако это не является обязательным атрибутом акселератора как модели выращивания стартапов.

Также обязательные требования по переезду устанавливаются инкубаторами, что очевидно, поскольку в данной модели поддержка проектам оказывается в виде льготного размещения на площадях инкубатора. При этом дополнительные мероприятия по усилению проектов инкубатора в результате их кооперации и совместного решения проблем, в отличие от акселератора, не проводятся.

В случае бизнес-ангелов география размещения проектов может быть различной, обязательные требования по размещению проектов в городе проживания бизнес-ангела не устанавливаются.

Таким образом, по сравнению с ранее существовавшими моделями поддержки стартапов акселерационные программы являются наиболее эффективными. Обеспечивая качественную процедуру отбора из большого

пула проектных команд и концентрацию финансовых и нефинансовых ресурсов на развитии проектов, акселераторы обеспечивают быстрый рост проектов и структурирование их предложения для последующих раундов инвестиций. Именно поэтому демо дни акселераторов являются привлекательными для профессиональных инвесторов, которые получают доступ к качественным объектам для инвестирования.

Особенности акселераторов для социальных предпринимателей

Как уже упоминалось в рамках данной статьи, первоначально акселераторы создавались для выращивания IT-стартапов. Однако примерно со середины 2000-х годов начался процесс запуска акселерационных программ для проектов со значимыми социальными и экологическими эффектами. Первыми социальными акселераторами стали Social Innovation Forum (Бостон, США, год запуска - 2003 г.), Social Impact Start (Берлин, Германия, 2005 г.)¹⁹⁵, Global Social Benefit Institute (далее – GSBI, Сан Франциско, США, 2001), SE Outreach Accelerator (Стокгольм, Швеция, 2004) и другие.

Основными отличительными особенностями социальных акселераторов являются следующие:

- создание на базе некоммерческой организации; финансирование деятельности акселераторов преимущественно за счет спонсорской помощи и пожертвований крупных корпораций и благотворительных фондов
- особенности финансовых взаимоотношений программы с проектами: ограниченное использование практики инвестирования в капитал компаний, использование систем грантовой поддержки.
- приоритет - работа с проектами, имеющими значимый социальный или экологический эффект;
- более длинные сроки акселерационной программы по сравне-

¹⁹⁵ <http://socialimpact.eu/EN>

нию с акселераторами, специализирующимися на интернет-стартапах;

- привлечение высококвалифицированных консультантов для работы в программе pro bono.

Рассмотрим подробнее особенности социальных акселераторов:

1) Создание акселераторов на базе некоммерческих организаций

В области работы с социально-значимыми проектами инициаторами акселерационных программ, как правило, становятся некоммерческие организации. Примерами могут служить программы Institutes, созданная на базе некоммерческой организации Unreasonable Institute (Колорадо, США), Impact Accelerator – инициатор программы Propeller (Новый Орлеан, США), Accelerator – инициатор Mass Challenge (Бостон, США), Social Impact Start – инициатор Social Impact GmbH (Берлин, Германия). Перечисленные акселераторы были созданы на базе самостоятельных некоммерческих организаций, основным направлением деятельности которых является работа с НКО и социальными предпринимателями в рамках акселерационных программ. В области социального предпринимательства также известны случаи создания акселерационных программ на базе высших учебных заведений. Например, GSBI Accelerator работает на базе Университета Санта-Клара (Силиконовая долина, США).

Исключением является программы Impact Engine Accelerator и SEED+ Fundraising Program, запущенные инвестиционным фондом Impact Engine в Чикаго (США).

Организационная форма и, соответственно, цели и принципы работы организаций – инициаторов акселерационных программ определяет источники их финансирования и систему финансовых отношений с проектами.

Практически все акселерационные программы для социальных предпринимателей, созданные на базе некоммерческих организаций, финансируются за счет спонсорских средств и пожертвований, а также государственного финансирования. Наиболее четко данная модель работает в рам-

ках Social Innovation Forum (Бостон, США), где треки программы открываются только при наличии крупного корпоративного партнера, который компенсирует программе расходы на акселерацию (до 135 тыс. долларов на 1 проектную команду, до 8 проектных команд в каждом треке), а также выделяет каждому проекту до 10 000 долларов для финансирования расходов проектной команды на дорогу, проживание и питание в Бостоне на период участия в акселераторе. Специализация проектов – участников треков зависит от предпочтений спонсоров.

Unreasonable Institute ввел плату за участие в акселераторе, средства для участия в программу можно собрать на специально созданной акселератором краудфандинговой платформе.

Отдельные акселераторы, например, Mass Challenge (Бостон, США) и Make a wave Incubator (Лондон, Великобритания) ввели плату за рассмотрение заявки. Mass Challenge взимает от 50 до 100 долларов в зависимости от времени подачи заявки, Make a wave Incubator – 100 фунтов-стерлингов. Цели введения данной меры:

- сокращение числа «случайных» заявок – заявок от людей, которые рассматривают процесс подачи заявок как игру, не вкладываясь в ее подготовку и, соответственно, не планируя дальнейшего участия в программе,
- покрытие расходов на проведение наборной кампании и экспертизы заявок.

Иная модель работы акселераторов, реализуемых инвестиционным фондом Impact Engine. Данная модель в полной мере соответствует системе работы традиционных моделей акселераторов. Например, участники программы Impact Engine Accelerator получают 25000 долларов на входе в программу взамен на 3% от капитала компании. Соответственно, источником финансирования данного акселератора является доход от инвестиций. При выборе проектов большое внимание уделяется не столько социальной значимости проекта, сколько его финансово-экономическим показателям.

Участие в акселераторе некоммерческих организаций не рассматривается.

2) Привлечение ресурсов в проекты участников акселераторов

Как и в случае других типов акселераторов, социальные акселераторы широко используют практику демо – дней – презентаций проектов участников программ перед инвесторами. Практика проведения демо дней, в частности, широко используется американскими акселераторами, такими как Unreasonable Institute (колорадо), Propeller (Новый Орлеан), Mass Challenge(Бостон), Global Social Benefit Institute и Matter. (Сан Франциско), акселераторами для коммерческих и некоммерческих организаций, реализуемых компанией PRAXIS Inc (Нью-Йорк), и Impact Engine (Чикаго, США) и другими.

Из европейских акселераторов наиболее близкая к классическим акселераторам модель по привлечению финансирования в проекты социальных предпринимателей используется Social Impact Start – акселератором в Берлине. Другие акселерационные программы, такие как, например, SE Outreach Accelerator (Стокгольм, Швеция) и School for Social Entrepreneurs (Великобритания) ориентируют социально-значимые проекты на другие источники привлечения ресурсов и не проводят инвестиционные сессии по завершению циклов своих программ.

Дополнительно к содействию в привлечению инвестиционных ресурсов в социально-значимые проекты акселерационные программы в отдельных случаях формируют грантовые фонды для поддержки своих участников. Например, Make a wave Incubator (Великобритания) – акселератор для проектов ранних стадии, реализуемых женщинами, выделяет всем победителям по 1 000 фунтов стерлингов на запуск проекта. Финалисты акселератора Mass Challenge также могут претендовать на грантовую поддержку. Общий объем грантов - до 2 млн долларов США. Гранты доступны для участников в США и Лондоне.

3) Специализация акселераторов - работа только с проектами,

имеющими значимый социальный или экологический эффект;

Все социальные акселераторы работают с проектами, имеющими значимый социальный или экологический эффект.

Дополнительно акселераторы могут устанавливать приоритетные отрасли или типы проектов. Например, приоритетными областями для акселератора Propeller являются: вода, пищевая безопасность, здравоохранение, образование. Global Social Benefit Institute специализируется на проектах, направленных на борьбу с бедностью, Matter. – на медиапроектах с социально-значимым эффектом, Impact Engine – на проектах в сферах здравоохранения, образования, экономического развития и эффективного использования ресурсов. Приоритеты Mass Challenge устанавливаются ежегодно в зависимости от приоритетов партнеров, осуществляющих финансирование треков акселератора.

Поскольку финансирование социальных акселераторов в значительной степени осуществляется за счет спонсорских средств и государственного финансирования, акселераторы могут иметь ограничения по географии сбора заявок. В частности, к участию в акселераторе Social Impact Start допускаются только проекты из Германии.

В отдельных случаях специализация устанавливается не по отраслям или типам проектов, а по их инициаторам. В частности, компания Ogunte, запустившая Make a wave Incubator, специализируется на поддержке женского предпринимательства, поэтому участниками ее программ могут быть только женщины.

4) Срок реализации акселерационных программ

Продолжительность социальных акселераторов в значительной степени различается. Программы могут длиться от 3 до 10 месяцев. В среднем, продолжительность программ около 6 месяцев. Большая по сравнению с классическими акселераторами продолжительность акселерационных программ для социально-значимых проектов обусловлена, прежде всего тем,

что в значительной степени они работают с высокотехнологичными проектами и проектами по внедрению социальных технологий, имеющих более длительные процессы запуска.

При этом программы различаются системой организации работы с проектами. В частности, в акселераторах Unreasonable Institute и Global Social Benefit Institute основная работа с проектами организована в удаленном режиме.

Unreasonable Institute начинает программу с четырех-недельного выездного лагеря, в рамках которого интенсивно проводятся обучающие мероприятия, консультации с менторами и инвесторами. В рамках лагеря каждая проектная команда должна составить детализированный план развития своего проекта на период до 18 месяцев, который будет реализовываться при менторском сопровождении, предоставляемом программой. Проект имеет право участвовать в демо-днях программы, которые проводятся каждые полгода.

Акселерационная программа Global Social Benefit Institute рассчитана не на запуск новых проектов, а на масштабирование действующего бизнеса. Программа включает 6 месяцев менторского сопровождения проектов в удаленном режиме и 1 месяц – обязательного личного участия в стратегической сессии, проводимой в Санта-Кларе.

5) Привлечение высококвалифицированных консультантов для работы в программе pro bono

Поскольку социальные акселераторы специализируются на работе с проектами с видимыми социальными эффектами, это дает им возможность большой объем ресурсов привлекать на безвозмездной основе. К таким ресурсам относится, в частности, высококвалифицированный консалтинг: в рамках акселерационных программ можно привлекать представителей ведущих консалтинговых компаний для консультаций проектов акселератора pro bono.

В частности, акселератор Propeller активно сотрудничает с такими компаниями как PwC, Morgan Stanley, FSC Interactive, EMH Strategy. Такой подход используют далеко не все акселераторы, значительная часть из них привлекает консультантов на платной основе. Это относится, в частности, к работе акселератора Social Impact Start.

Финансовые показатели деятельности международных социальных акселераторов

В настоящий момент невозможно провести сравнение деятельности социальных акселераторов, поскольку далеко не все из них публикуют информацию о результатах своей деятельности.

Из опубликованных данных наиболее успешным можно считать Mass Challenge, который с 2011 года оказал поддержку более 600 проектам, в которых было создано 4800 рабочих мест, общий объем привлеченных инвестиций в проекты – участники акселератора – более 700 млн долларов. Unreasonable Institute¹⁹⁶, созданный в 2010 году, пропустил через свои программы более 90 проектов. Общий объем инвестиций в проекты - 73 млн долларов США. Число созданных рабочих мест – 2900.

Как видно из приведенных показателей, несмотря на широко распространённое мнение о том, что социально-значимые проекты являются низкодоходными с непонятными перспективами инвестирования, международная практика активно опровергает такой подход. Социально-значимые проекты могут быть инвестиционно привлекательными, иметь устойчивые финансовые модели и значительные масштабы деятельности.

Акселерационные программы в России.

Технология акселерационных программ в настоящий момент не получила широкого распространения в России. Наиболее известным акселератором является ФРИИ – Фонд развития интернет инициатив, созданный по инициативе АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению

¹⁹⁶ <http://unreasonableinstitute.org/impact/>

новых проектов». Специализация фонда – интернет-проекты.

В социальной сфере наибольшую известность получили две акселерационные программы для социальных предпринимателей: Школа социального предпринимательства, реализуемая Центрами инноваций социальной сферы – специализированными организациями поддержки и развития социального предпринимательства, и Федеральная акселерационная программа для социальных предпринимателей «Социальные инновации», инициированная Фондом социальных инвестиций и Агентством социальных инвестиций и инноваций и поддержанная АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» и Министерством экономического развития РФ.

Основные компоненты программ:

- Стратегические сессии – это серия мероприятий, в рамках которых обсуждаются проекты участников с целью их взаимного усиления. Стратегические сессии дают значительный толчок в развитии каждого проекта. Дополнительно в рамках стратегических сессий проходят обучающие мероприятия, которые знакомят участников с основами предпринимательской деятельности.

- Менторский компонент – это сопровождение деятельности предпринимателя по развитию его бизнеса со стороны успешных предпринимателей или топ-менеджеров компаний. Менторы поддерживают начинающих предпринимателей, помогают им поверить в себя, помогают найти правильные решения при возникновении проблем с развитием бизнеса.

- Консультационный компонент – включает бизнес-консультации со стороны профессиональных консультантов. Набор консультаций зависит от потребности конкретного проекта. Консультации могут включать как вопросы правового оформления предприятия, выбора организационно-правовой формы и налогового режима, так и финансовые вопросы, информирование по вопросам развития рынков, на которые выходит предприни-

матель и т.п.

- Ресурсный компонент – обеспечение доступа к ресурсам, прежде всего к инвестиционным ресурсам через организацию демо-дней и презентацию проектов-участников инвесторам – партнерам программы.

На протяжении всего участия в программе проекты сопровождают тренеры – консультанты, задачи которых – мониторинг хода реализации проектов и при необходимости привлечение в них дополнительных ресурсов.

Продолжительность программ – до 6 месяцев. За этот период проект должен от проектной идеи пройти путь до работающего бизнеса.

Несмотря на то, что обе программы имеют похожую структуру и продолжительность, они в значительной степени различаются подходами к определению социального предпринимательства и, соответственно, технологией поиска и работы с проектами в рамках программы.

Центры инноваций социальной сферы за основу взяли достаточную широкую концепцию социального предпринимательства – любой проект с устойчивой финансовой моделью, имеющий видимый социальный или экологический эффект. К таким проектам относятся, в частности, частные детские сады и досуговые центры, логопедические кабинеты и массажные салоны.

Концепция программы «Социальные инновации» предусматривает поиск и выращивание предпринимательских проектов, направленных на развитие или устойчивые позитивные изменения в жизни отдельных социально-незащищенных групп или местных сообществ. Это деятельность, которая не просто дает шанс приятно провести время или получить разовую услугу, но кардинально изменить свою жизнь, самореализоваться, стать независимым и уважаемым в обществе человеком. Основными характеристиками таких проектов должны быть:

– работа с четко определенной целевой аудиторией;

- предложение рынку востребованного рыночного продукта или услуги;

- технологичность проектов (под технологией в данном случае понимается технология работы с целевой группой, которая позволяет компенсировать их слабые стороны);

- масштабность деятельности;

- работа не только с целевой аудиторией, но и обществом в целом. Повышение толерантности к особенностям целевых аудиторий, привлечение внимания к их проблемам;

- использование различных организационно-правовых форм и источников финансирования для реализации проекта.

Основными моделями таких проектов является:

- вовлечение социально-незащищенных групп в экономическую деятельность путем создания рабочих мест, при этом рабочие места должны создаваться с учетом сильных сторон целевой аудитории, обеспечивать ее дальнейшее развитие и давать возможность для самореализации.

Ярким примером таких проектов в России является Компания «Диалоги в темноте», которая организует корпоративные и персональные тренинги по развитию личности в условиях полной темноты. Тренеры компании – слабовидящие люди, которые становятся уникальными проводниками участников тренингов в мир новых ощущений и системы межличностной коммуникации.

- предоставление сервисов целевой аудитории, которые позволяют им развиваться и менять собственную жизнь.

Примером такого проекта может быть проект «Мама работает», который помогает мамам с маленькими детьми найти работу или открыть собственный бизнес. Проектом предоставляется психологическая поддержка, образовательные программы и тренинги, а также дополнительное образование.

Все большую популярность в России приобретают коворкинги для мам – открытые площадки, куда можно прийти поработать вместе с детьми, когда дети будут заняты в детской комнате, а мамы смогут спокойно проводить переговоры с партнерами, заниматься самообразованием, разрабатывать собственные проекты или искать работу.

В настоящий момент проекты вышеописанных типов достаточно редки, поэтому своей основной задачей инициаторы программы «Социальные инновации» видят продвижение вышеописанной концепции социального предпринимательства и целенаправленный поиск проектов и проектных идей, которые могут вырасти в крупномасштабный проект со значимым социальным эффектом, решающий проблемы своей целевой аудитории.

5.6. Центры инноваций социальной сферы (ЦИСС) как базовый институт развития социального предпринимательства

На региональном уровне большое значение для развития социального предпринимательства отводится относительно новому для России институту - Центрам инноваций социальной сферы (ЦИСС). В настоящий момент такие центры созданы более, чем в 20 регионах, но для повышения темпов и расширения масштабов развития социального предпринимательства их требуется гораздо больше, поэтому Департамент развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции Минэкономразвития РФ проводит в настоящее время активную политику поддержки ЦИСС.

В международной практике одними из признанных институтов, в рамках которых осуществляется создание и деятельность центров инноваций социальной сферы, являются вузы и бизнес-школы, например, George Mason University, Stanford Graduate School of Business, Duke Fuqua School of Business, INSEAD, Princeton University, Stockholms Universitet, University of the Pacific, Berkley University.

В регионах России центры инноваций социальной сферы становятся одним из ключевых механизмов развития социального предпринимательства, институтом влияния на процессы социального развития и акселератором социальных проектов. К текущему времени центры инноваций социальной сферы созданы уже более, чем в 20 регионах России.

Внимание региональных властей к развитию Центров инноваций обусловлено рядом причин. Ключевая из них состоит в том, что центр инноваций социальной сферы является одним из средств, открывающих комплекс возможностей как для снятия социальной напряженности, так и для поиска/реализации прорывных инновационных социально-предпринимательских идей.

Внимание региональных властей к развитию центров инноваций социальной сферы в России обусловлено несколькими весомыми причинами:

1) Наличие внятной концепции федерального центра (в лице Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов) по созданию сети центров инноваций социальной сферы как «системы, которая на массовой и технологичной основе способствует выращиванию социальных предпринимателей и формированию новых социальных сред, нового качества жизни граждан в стране».

2) Множество сложнорешаемых, многоуровневых социальных и экономических проблем, решение которых (в силу рыночной экономики и выхода государства из ряда секторов экономики) невозможно без массовой личной инициативы и ответственности «снизу» и требует, условно говоря, «розничного подхода» и прорывных социальных инноваций.

3) У всех наиболее значимых социальных акторов: государства, муниципалитетов, НКО, инвестиционного сообщества, МСП, граждан и их объединений имеется острая потребность в открытых, прозрачных и дружелюбных площадках для качественного профессионального взаимодействия в сфере социальных инициатив, агрегации лидеров и проектов соци-

альной значимости. Наличие прежних форм профессиональной ассоциации зачастую не срабатывает в силу их информационной закрытости, келейности и узости, организационного «устаревания»,

4) Привлекательной выступает сама идеологическая основа таких центров – социальное предпринимательство, поскольку его концепция означает прежде всего поиск и реализацию компромисса между продавцом и покупателем, построенного на ответственном осознании социальной реализуемости товаров, работ и услуг, как фундамента стабильного, развивающегося и доверительного общества.

Центр инноваций социальной сферы - это не только институт развития социального предпринимательства, но и площадка для профессионального взаимодействия всех участников социальных инициатив, агрегация лидеров и социально значимых проектов.

В рамках федеральной идеологии развития предпринимательства Центр преследует следующие цели:

1) популяризация и эффективное продвижение перспективных и стратегических проектов и инноваций в социальной сфере Республики Коми;

2) обеспечение качественно нового уровня поддержки социальных проектов и инициатив в Республике Коми;

3) формирование единой базы подготовленных проектов, готовых к вынесению на рассмотрение представителей государственных и частных инвесторов;

4) объединение представителей НКО, лидеров социальной сферы, предпринимателей и представителей органов власти и др.

ЦИССы играют важную роль по развитию социального предпринимательства в регионах, и призваны решать следующие задачи:

1. Популяризация и эффективное продвижение социальных проектов малого и среднего предпринимательства, социально ориентированных НКО (некоммерческих организаций)

2. Аккумуляция на своей площадке лучших региональных социально ориентированных кейсов, подготовленных предпринимателями и НКО.

3. Организация и проведение образовательных программ, направленных на подготовку социально предпринимательских проектов и формирование устойчивой экономической бизнес-модели социального предприятия.

4. Обмен практиками в сети центров инноваций социальной сферы.

5. Консультационное, информационное и аналитическое сопровождение деятельности социальных предпринимателей и социально ориентированных НКО.

6. Содействие в создании и развитии инструментов поддержки социального предпринимательства, включая все виды ресурсной поддержки.

В числе основных задач, которые необходимы для достижения указанных целей, следует указать следующие общие направления деятельности:

- поддержка и развитие социальных предпринимательских проектов и инициатив, лидеров и команд, новых рынков, сервисов в Республике Коми;

- инкубация социальных проектов и инициатив через снижение административных барьеров, поддержку по блокам (юристы, кадры, бухгалтерия, PR, менторство, методика, и др.), тиражирование лучших социальных практик;

- популяризация и эффективное продвижение в Республике Коми социальных проектов малого и среднего предпринимательства, социально ориентированных НКО;

- аккумулярование на своей площадке лучших социально ориентированных кейсов, подготовленных предпринимателями и НКО Республики Коми;

- организация и проведение образовательных программ, направленных на подготовку социально-предпринимательских проектов и формиро-

вание устойчивой экономической бизнес-модели социального предприятия;

- обмен практиками на республиканском уровне и в федеральной сети центров инноваций социальной сферы;

- создание и актуализация реестра мер государственной поддержки государственными органами Российской Федерации и Республики Коми социально-инновационных предпринимателей;

- консультационное, информационное и аналитическое сопровождение деятельности социальных предпринимателей;

- содействие в создании и развитии инструментов поддержки социального предпринимательства, включая все виды ресурсной поддержки, а также проблемно-целевые группы по наиболее востребованным для обсуждения направлениям деятельности начинающих социально-предпринимательских и социально-инновационных проектов;

- формирование института менторов¹⁹⁷, что является для региона принципиально новаторским вопросом.

Кроме того, можно выделить, что деятельность Центра будет заключаться также в выполнении следующих работ:

1. Организация и проведение научно-практических исследований в области анализа потребностей и возможностей Республики Коми в социальной инноватике и социальном предпринимательстве;

2. Проведение индивидуальных консультаций с инициаторами и внедренцами социально-значимых и инновационных проектов в рамках вопросов деятельности Центра;

3. Формирование базы данных социально-значимых инновационных предложений и научно-технических разработок на территории Республики

¹⁹⁷ Ментор - это временный член команды стартапа, исполняющий роль консультанта, помощника, но не такого же исполнителя, как и все остальные участники. Его задание - помогать проекту своими знаниями и опытом, но не материальной поддержкой и не практической работой.

Коми для дальнейшего продвижения и реализации;

4. Отбор, продвижение и тиражирование наиболее жизнеспособных и экономически эффективных инновационных предложений, научно-технических разработок в муниципальных образованиях Республики Коми;

5. Организация экспертных и конкурсных комиссий для выявления наиболее приоритетных социально-значимых и социально-инновационных проектов для реализации на территории Республики Коми;

6. Организация республиканских и муниципальных форумов, семинаров, лекций с целью встречи потенциальных инвесторов, бизнес-ангелов и других участников рынка инвестиций с авторами и менеджерами социально-инновационных проектов;

7. Предоставление для сторонних организаций и пользователей информационно-аналитических и консалтинговых услуг;

8. Содействие в обеспечении правовой защиты объектов интеллектуальной собственности;

9. Содействие в предоставлении услуг бухгалтерского учета и аудита, сертификации в системе менеджмента качества;

10. Содействие в предоставлении услуг по аутсорсингу непрофильной деятельности социальных предпринимателей;

11. Использование технологии проведения Школы социального предпринимательства.

Профильными и основными задачами ЦИСС является развитие и поддержка социального предпринимательства в регионах. ЦИСС является объектом инфраструктуры поддержки предпринимательства в регионе, который помогает будущим и действующим социальным предпринимателям:

– получить подробную информацию о том, как начать свой социальный бизнес-проект;

- пройти обучение или тренинг по методикам крупнейших образовательных центров России;
- получить квалифицированную оценку бизнес-проекта;
- получить консультацию юристов, финансистов, бухгалтеров, бизнес - профессионалов.

Для реализации данных задач, ЦИСС оказывает следующие услуги и консультации:

1. Проведение обучения и аттестации предпринимателей и руководителей негосударственных социально ориентированных организаций (при наличии соответствующей лицензии, аккредитации);
2. Проведение семинаров, тренингов и курсов повышения квалификации социальных предпринимателей и представителей негосударственных социально ориентированных организаций;
3. Помощь в бизнес-планировании: оценка социальной эффективности проекта или инициативы субъекта малого и среднего предпринимательства, оказание содействия при выборе проекта, разработка бизнес-модели и финансовой модели, содействие в привлечении профессиональных кадров, привлечение потенциальных инвесторов;
4. Разъяснение и помощь в применении бухгалтерского учета, подготовки финансовой отчетности и делопроизводства в негосударственных социально ориентированных организациях на льготных основаниях;
5. Оказание консультационной поддержки по созданию маркетинговой стратегии для негосударственных социально ориентированных организаций;
6. Оказание консультационной поддержки по подготовке заявок на получение государственной поддержки социально ориентированным предпринимателям;
7. Проведение отбора лучших социальных практик и их представлением в рамках проводимых открытых мероприятий;

8. Организация работы с республиканскими средствами массовой информации по вопросам развития социального предпринимательства.

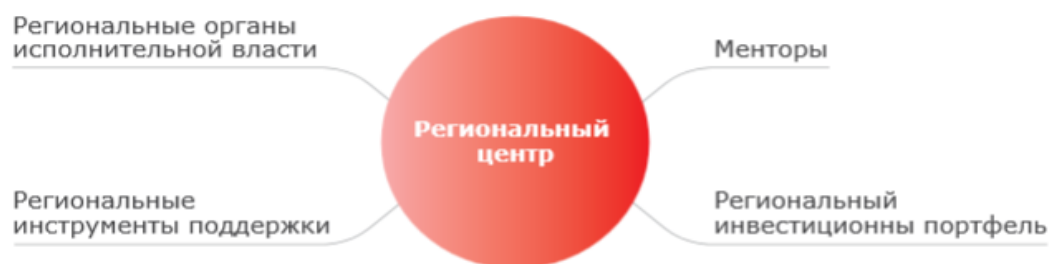
Как правило, для реализации задачи информационного сопровождения своей деятельности и поддержки социальных проектов на территории ЦИСС решает задачу создания единого информационно-коммуникационного пространства (в виде сайта или портала), а также – активно взаимодействует с другими региональными ЦИСС, с органами государственной власти, с бизнесом и общественными организациями, включая международные.

ЦИСС может создаваться как на региональном, так и на муниципальном уровне, однако несколько отличаются (рисунок 18).

Вместе с тем, финансовую поддержку каждый ЦИСС получает на федеральном уровне, в форме субсидий, выделяемых министерством экономического развития РФ на создание и обеспечение деятельности центров инноваций социальной сферы.

Агентство стратегических инициатив в настоящий момент создает систему, которая на массовой и технологичной основе способствует выращиванию социальных предпринимателей и формированию новых социальных сред, нового качества жизни граждан в стране.

МОДЕЛЬ РАБОТЫ РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА



МОДЕЛЬ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ЦЕНТРА

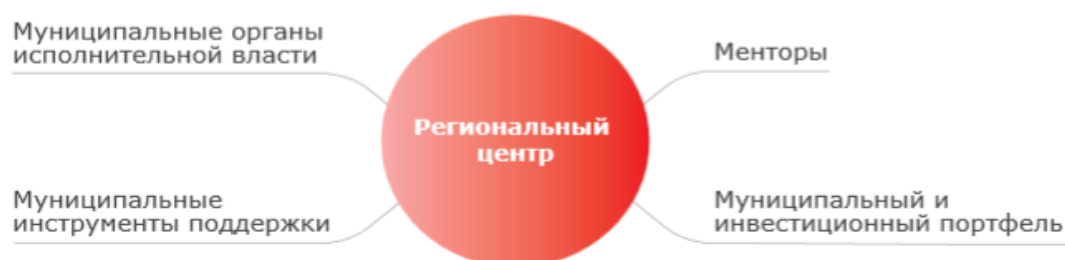


Рисунок 18 - Модель работы региональных и муниципальных ЦИСС

Одним из проектов, направленных на эти цели, является формирование сети Центров инноваций в социальной сфере и создание Ассоциации ЦИСС, что позволит реализовать единый системный подход к обеспечению комплексного сопровождения деятельности ЦИСС и повысит темпы развития социального предпринимательства в стране¹⁹⁸.

В целом ЦИСС оказывает огромное влияние на создание социально-инновационной и социально-предпринимательской среды в регионе, что в конечном итоге позитивно сказывается на процессах социально-экономического развития и повышении уровня и качества жизни населения.

¹⁹⁸ Сеть центров инноваций социальной сферы. Проект АСИ. www.economy.samregion.ru/prezentatsiya.pdf

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ ЦИСС



Рисунок 19 – Финансовая модель работы ЦИСС (*Источник: Агентство стратегических инициатив*)

Вопросы для оценки знаний:

1. Что такое «институциональная среда» и какую роль она играет в формировании институциональных условий для развития социального предпринимательства?
2. Как влияют основные элементы институциональной среды на рынок социальных услуг?
3. Как осуществляется государственное регулирование рынка социальных услуг и через какие регуляторы реализуются институциональные механизмы в социальном предпринимательстве?
4. Что такое инфраструктура поддержки малого предпринимательства и какую роль она играет в развитии социального предпринимательства в нашей стране?
5. Какие институты поддержки социального предпринимательства вы знаете?
6. Понятие инфраструктуры поддержки и ее роль в развитии социаль-

ного предпринимательства

7. Какую роль играют Центры инноваций социальной сферы в развитии социального предпринимательства в регионах нашей страны?

8. Какие существуют формы, виды и условия поддержки социального предпринимательства в нашей стране?

9. Приведите примеры лучших практик оказания финансовой помощи социальным предпринимателям за рубежом?

10. Какие существуют способы и средства нефинансовой поддержки социально-предпринимательских проектов в нашей стране и за рубежом?

Рекомендуемые источники:

1. Валиева О.В. Влияние институциональных условий на формирование региональной инновационной политики. – Новосибирск, ИЭОПП СО РАН, 2009.

2. Вольчик В.В. Лекции по институциональной экономике. -Ростов-на-Дону:, 2002. Сообщество МАИИ. URL: <http://institutional.narod.ru/lectures/lectures10.htm>

3. Голубев С.В. Государственное регулирование социально-предпринимательской деятельности молодежи в республике Марий-Эл. Диссерт.канд.соц.н-к. Марийский государственный технический университет.- Йошкар-Ола, 2005

4. Голубев С.В., Славгородская М.Ю. Акселерационные программы - <http://www.soc-invest.ru/> сайт фонда социальных инвестиций

5. Гуняков Д.Ю., Гуняков Ю.В. Реструктуризация и инновационное предпринимательство. Журнал «Вопросы современной экономики». Выпуск №2/2013, <http://economic-journal.net/2013/07/1297/>

6. Зверева Н.И. Развитие концепции. Социального предпринимательства в российском законодательстве. Материалы заседания Координационного совета Палаты по вопросам развития социального бизнеса и предпринимательства. ТПП РФ, 2012.

7. Куликова Н.В., Методология создания региональных сетей социальных предприятий как механизм эффективного межсекторного взаимодействия в решении проблем социальной сферы. Гражданское общество в интересах развития: материалы межрегиональной научно-практической конференции. – Воронеж, Научная книга, 2014. С.89-99

8. Ларионова Н.И. Институционализация рынка социальных услуг: теория, методология. Диссерт.д-ра эконом.н-к. ГОУ ВПО «Марийский государственный технический университет». -Чебоксары:, 2010

9. Матюгина Э. Г. Экологическая составляющая в решении проблем национальной и международной безопасности: институциональный аспект. Журнал "Проблемы современной экономики", N 1 (25), 2008

10. Отчет по результатам исследований в области социального предпринимательства в городе Москве и перспектив его развития. Фонд «Российский Микрофинансовый Центр». -М., 2013. -60 с. Стр.18-32

11. Плотникова Т.А. Инфраструктура поддержки малого бизнеса. Журнал "Бизнес в законе". Экономико-юридический журнал. Выпуск № 4 / 2011

12. Проект дорожной карты «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере». Агентство стратегических инициатив. URL: <http://asi.ru/social/business/>

13. Развитие инфраструктуры поддержки социального предпринимательства в России. URL: <http://www.cloudwatcher.ru/seminar/82/>

14. Распоряжение Комитета по развитию предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга от 13 июля 2015 года N 2702-р www.gov.spb.ru/norm_baza/npa , 16.07.2015.

15. Сеть центров инноваций социальной сферы. Проект АСИ. www.economy.samregion.ru/prezentatsiya.pdf

Тема 6. Организационно-экономические механизмы социального предпринимательства

6.1. Специфика организационных процессов на предприятиях социального предпринимательства

Поскольку организационно-правовые формы (а, следовательно, и типы организационных моделей предприятий) в социальном предпринимательстве могут быть разные (ИП, МСП, НКО), специфика организационных процессов в них будет иметь существенные отличия.

Общим же для всех социальных предприятий является понятие организационной культуры, на основе которой они выстраивают свою деятельность и систему управления как внутри организации, так и процессами во внешней среде.

Систему предпринимательства (как феномен и историческое явление в развитии человеческой цивилизации) рассматривают сегодня, в том числе через призму культуры в самом широком смысле. В частности, в работе Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства (Левкин Н.В., 2012 г.), показано, что предпринимательская система¹⁹⁹:

- выступает как продукт определенной культуры;
- является носителем определенной культуры;
- испытывает влияние со стороны культурных полей других социально-экономических систем;
- существует в определенной культурной среде;
- развивается через взаимодействие культурных полей образующих ее подсистем.

Как правило, под культурой понимается «совокупность значений, символов и предположений о том, что является хорошим или плохим, за-

¹⁹⁹ Н.В. Левкин. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства. Журнал "Корпоративный менеджмент". [интернет-ресурс] URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/tendencies-01.shtml>

конным или незаконным и лежит в основе господствующих общественных норм и установок»²⁰⁰37. В экономике функция культуры рассматривается, прежде всего, как «мотивирование и оправдание действий лиц, принимающих решения путем сопоставления индивидуальных ценностных установок с коллективными»²⁰¹.

Очевидно, что сущность социального предпринимательства (рассматриваемого как новая модель социальной практики и экономических отношений) наилучшим образом отвечает пониманию культуры как носителя эталонных образцов поведения и актуальных ценностей.

Принято выделять следующие нормативные типы культуры²⁰²:

- духовная (когнитивноценностная культура, направленная на получение знания и достижение духовных ценностей);
- социальная культура, или культура социальных отношений (главное содержание такой культуры - регулятивы, ценности и идеалы, образуемые регулятивной и ценностной плоскостями);
- технологическая культура, образуемая из пересечения когнитивной и регулятивной плоскостей.

Регулятивная (или иначе - нормативная) функция культуры связана в первую очередь с определением (регулированием) различных сторон, видов общественной и личной деятельности людей (например, в сфере труда, быта, межличностных отношений культура влияет на поведение людей и регулирует их действия, и даже - выбор определенных материальных и духовных ценностей) и поддерживается такими нормативными системами, как мораль и право.

Если духовная и социальная культура ориентированы на создание ценностей и идеалов, то технологическая концентрирует свое внимание на

²⁰⁰ Markus H. R., Kitayama S. *A Collective Fear of the Collective: Implications for Selves and Theories of Selves* // *Personality and Social Psychology*. 1994. Bull. 20. P. 568–579.

²⁰¹ Knafo A., Schwartz S. *Identity Formation and Parent - Child Value Congruence in Adolescence* // *British Journal of Developmental Psychology*. 2004. № 22. P. 439–458.

²⁰² Кармин А. С., Новикова А. С. *Культурология*. СПб.: Питер, 2007. С. 14–24.

том, что и как надо сделать, поэтому т.н. «технологические» ценности - это, прежде всего, эффективность, точность, истинность, экономичность, прочность и пр. (иными словами все то, что влияет на качество потребляемой продукции и услуг).

Соответственно трем нормативным типам культуры возможно описание ключевых сфер человеческой деятельности: социальной, политической, духовной (культурной в узком понимании значения этого слова) и производственно-хозяйственной (экономической).

Социальное предпринимательство, работая одновременно во всех этих трех областях общественной жизни, гармонично сочетает в себе все элементы культурной и экономической ее ипостаси.

Применительно к «классической» предпринимательской деятельности организационную культуру, как правило, сегодня рассматривают по следующим взаимодополняющим друг друга направлениям²⁰³22:

– организационная культура как среда, где взаимодействуют элементы организации и осуществляются основные организационные процессы: она определяет модели мышления и поведения сотрудников организации в ответ на изменения, происходящие внутри нее, а также во внешней среде. В этом контексте организационную культуру можно понимать как «социальный факт», т.е. что Э. Дюркгейм охарактеризовал как особую реальность, которая существует объективно, независимо от индивида и оказывает на него принудительное воздействие, регулирует его поведение. С этой точки зрения организационная культура может стать непредвиденным результатом совместной деятельности людей. Данное направление прямо связано с

²⁰³ Хант Дж. *Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера* / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 1999. С. 133; Богатырев М. *Организационная культура предприятия* // *Проблемы теории и практики управления*. 2005. № 1. С. 105; Франчук В. И. *Политика и менеджмент как составляющие социального управления* // *Социально-гуманитарные знания*. 2006. № 4. С. 163; Камерон К., Куинн Р. *Диагностика и изменение организационной культуры* / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 202–204; Холден Н. Дж. *Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента* / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. С. 33.

историческими, нормативными и структурными определениями культуры по классификации Кребера - Клакхона;

- организационная культура как специальный управленческий инструмент, при помощи которого можно влиять на устройство организации и изменять его. С этой позиции организационная культура выступает как объект управления, который подвержен воздействию со стороны субъекта управления (исторические, психологические и структурные определения);

- организационная культура и есть сама организация в целом (описательные определения);

- организационная культура как метафора, т.е. культура есть символическое отражение объективной организационной реальности (генетические определения);

- организационная культура как способ деятельности, поведения и мышления, особый склад ума (психологические и исторические определения);

- организационная культура как определенным образом упорядоченная управленческая информация или совокупность сведений об изменениях, совершающихся в организации и окружающей ее среде (описательные определения);

- организационная культура как аспект национального или этнического объединения, включая совокупность характеристик, имеющих отношение к отличительному (культурноспецифическому) стилю менеджмента или ведения переговоров (нормативные определения).

Организационно-культурные отношения выступают одним из ключевых факторов хозяйственной деятельности, обуславливающим практически все стороны жизни предприятия (рисунок 20.)



Рисунок 20. - Организационно-культурные отношения как фактор хозяйственной деятельности *Источник: Левкин Н.В.*

В этих отношениях организационная культура, безусловно, влияет на формирование и системы управления предприятием, и системы взаимодействия с внешними контрагентами.

Поскольку социальные предприниматели работают преимущественно в сфере социальных услуг, целесообразно рассматривать особенности организационной культуры социальных предприятий через эту призму.

Практика показывает, что управление предприятием в сфере услуг вообще является сложным и комплексным процессом, от качества орга-

низации и управления которым зависит и устойчивость и успешность бизнеса. При этом успех на рынке любой организации, работающей в сфере услуг в социальном предпринимательстве, определяется, прежде всего, правильной организацией бизнес-процессов, эффективным использованием человеческого капитала и овладения современными методами ведения социального бизнеса. Высокая клиентоориентированность социальных предприятий и их зависимость от социальных и экономических изменений, требует использования возможностей организационной культуры как механизм, который позволяет наиболее эффективно использовать сотрудников для достижения целей организации и реализации ее социальной миссии.

К сожалению, пока на российских предприятиях сферы услуг механизмы формирования и развития организационной культуры пока еще недостаточно востребованы, а ее экономические возможности (даже несмотря на обилие социальных инноваций) остаются нереализованными.

В работе Логиновой О.Б. «Формирование и развитие организационной культуры предприятий сферы услуг»²⁰⁴ представлен подход к построению системы уровней организационной культуры, в котором показано распределение функций организационной культуры (исходя из ее ориентации на внешнюю и внутреннюю среду предприятия) и предложена авторская пошаговая модель формирования и развития организационной культуры предприятия, отражающая специфику функционирования предприятий сферы услуг. Предложен также авторский инструментарий для определения профиля потребителя, который позволяет соотнести полученные данные с профилем организационной культуры предприятия, определить ведущий архетип постоянного клиента и, изучив базовые цен-

²⁰⁴ Логинова О.Б. *Формирование и развитие организационной культуры предприятий сферы услуг. Автореферат диссерт.канд.эконом.н-к. Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.* - Санкт-Петербург:, 2012. URL: <http://spbu.ru/files/upload/disser/eco/2012/avtoref-Loginova.pdf>

ности ведущего архетипа потребителя, выявить ценности предприятия, подлежащие формированию (поддержанию) или угнетению. Данный подход может быть с успехом применен и на социальных предприятиях, работающих в сфере услуг.

Логинова О.Б. (также как и многие другие современные экономисты) считает, что для предприятий сферы услуг управление человеческими ресурсами на основе формирования и развития высокоэффективной организационной культуры является основой всей деятельности, поскольку существует ряд особенностей сферы услуг как объекта управления²⁰⁵.

Опираясь на предложенную автором модель (и дополнив ее содержательно), можно определить особенности сферы услуг и для социального предпринимательства:

- Неосвязаемость (невозможность «пощупать» содержание услуги);
- Неразрывная связь процесса оказания и потребления услуги;
- Непостоянство качества, затрудняющих определение стандартов оказания услуги;
- Возможность приспособления услуги к запросам конкретного клиента;
- Широкое и мотивированное участие персонала в производственном процессе;
- Несохранимость услуги при одновременной возможности ее тиражирования;
- Сезонность спроса и постоянные изменения спектра услуг;
- Высокая зависимость от платежеспособности населения;
- Высокая мотивация и уровень интереса со стороны широких слоев населения.

²⁰⁵ Там же. Стр.- 8.

Предоставление социальных услуг социально уязвимым слоям населения (которые, как известно, являются основными потребителями в социальном предпринимательстве) вообще обладает довольно специфическими характеристиками, которые могут стать как фактором роста конкурентоспособности предприятия, так и причиной его провала. Одним из ключевых факторов успешного использования вышеупомянутых характеристик как раз и может стать формирование и развитие такой организационной культуры, которая будет способствовать как росту качества предоставляемых услуг, так и росту удовлетворенности сотрудников предприятия своей работой. Для того чтобы такая культура была наиболее эффективной, необходимо учитывать специфику функционирования предприятий в сфере услуг.

Логинова О.Б., в частности, считает, что значение культуры для организации выражается в совокупности выполняемых ею функций и предлагает выделить наиболее приоритетные выгоды от реализаций функций организационной культуры для каждой группы заинтересованных сторон²⁰⁶ (таблиц), что, кстати, полностью соответствует исповедуемой нами идеологии «выгодоприобретательства» в социальном предпринимательстве (см. тему «Сущность и понятия социального предпринимательства»).

Очевидно, что все представленные в таблице 29 функции организационной культуры должным образом должны быть отражены во внутренней и внешней политике, а также во всех организационных процессах социального предприятия.

В соответствии с группами функций организационной культуры на социальном предприятии должны быть выстроены процессы управления деятельностью социального предприятия (таблица 30).

²⁰⁶ Там же. Стр. -

Таблица 29.

Функции организационной культуры предприятия

(автор: Логинова О.Б.)

Функции	Участники социально-экономического процесса		
	внутренняя среда		внешняя среда
	собственники физического и финансового капиталов (акционеры, кредиторы, высшее руководство)	собственники специфического фирменного человеческого капитала (персонал, соискатели)	общество (непосредственные и опосредованные участники)
Группа идентифицирующих функций			
имеджеобразующая	способствует упрощению привлечения финансовых средств; облегчению процесса заключения сделок, привлечению потенциальных соискателей; усилению влияния рекламы; и, в целом, увеличению гудвилла.	создает у служащих ощущение уникальности их организации	задает верные ориентиры в соответствующей отрасли
инновационная	постоянный поиск новшеств, обеспечивающих конкурентное преимущество	применение творческих возможностей и знаний конкретной личности, человеческого интеллекта, что, в свою очередь, стимулирует дальнейший рост творческой деятельности	повышает уровень жизни каждого человека и общества в целом за счет разнообразия и качества производимой продукции и услуг
смыслообразующая		служит носителем здравого смысла организации	

Группа интеграционных функций			
стабилизационная	рост сплоченности коллектива, снижение текучести кадров	повышает стабильность социальной системы организации	
нормативно-регулирующая	эффективный инструмент управления, способный заменить формальные правила и предписания	задает персоналу определенные стандарты, на которые они должны ориентироваться в своих словах и поступках (в том числе и в неординарных ситуациях)	
мотивирующая	способствует формированию коллективной преданности и влияет на производительность труда	проповедуют чувство принадлежности и сопричастности, побуждая действовать во благо своей организации	
когнитивная	пополнение человеческого капитала компании	развитие, реализация индивида в рамках конкретной организации	
коммуникативная	установление и использование эффективных для данной организации коммуникационных потоков	быстрое взаимопонимание, восприятие информации и единообразие ее трактовок	
рекреативная		способствует созданию психологического комфорта, восстановлению душевных сил сотрудников	

интеграция организации в социальные институты			приспособление организации к нуждам общества
группа адаптационных функций			
охранная	"имунная система", распознающая и от- торгающая нега- тивные, губитель- ные для организа- ции ценности внешней среды		
ориентаци- онная		первичная кон- сультация нович- ков	
социализация		адаптация для но- вичков, усвоение новыми членами компании органи- зационной каль- туры	
регулирова- ние партнер- ских отно- шений			формирует уважи- тельное отноше- ние к партнерам по бизнесу (в том числе и к конку- рентам)
клиентоори- ентирующая			адаптация к быст- ро меняющимся предпочтениям клиента (потреби- теля)

Таблица 30.

Функции организационной культуры и процессы управления
(Куликова Н.В.)

Группы функций организационной культуры	Процессы управления деятельностью социального предприятия
Группа идентифицирующих функций:	
имиджеобразующая	Управление имиджем и брендом
инновационная	Управление внедрением социальных инноваций
смыслообразующая	Управление целями и ценностями
Группа интеграционных функций:	
стабилизационная	Управление ресурсами (в комплексе, вкл. человеческие)
нормативно-регулирующая	Управление корпоративной этикой
мотивационная	Управление мотивационной сферой
когнитивная	Управление знаниями
коммуникационная	Управление деловыми процессами
рекреативная	Управление социально-психологическим климатом
интеграция организации в социальные институты	Управление внешними коммуникациями
Группа адаптационных функций:	
охранная	Управление безопасностью и рисками
ориентационная	Управление изменениями
социализация	Управление развитием
регулирование партнерских отношений	Управление взаимодействиями
клиентоориентирующая	Управление компетенциями

Очевидно, что процессы управления на данных направлениях требуют развития соответствующих компетенций у руководителей социальных предприятий, в противном случае – эффективность управления будет крайне низкой.

Процессы управления в организациях с любой организационно-правовой формой имеют общие характеристики, отличаясь только структурой управления и моделью бюджетирования, которые обусловлены характером и масштабностью бизнеса.

Поскольку для социального предпринимательства одним из ключевых свойств является проектный подход к деятельности, для социальных предприятий наиболее целесообразно применить структуру управления, которая учитывает, с одной стороны – особенности жизненного цикла организации, а с другой стороны – специфику социального бизнеса.

Жизненный цикл управления представляет собой шесть основных групп процессов, реализующих различные функции управления:

- 1) Процессы инициации - принятие решения о начале выполнения проекта;
- 2) Процессы планирования - определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- 3) Процессы исполнения - координация людей и других ресурсов для выполнения плана;
- 4) Процессы анализа - определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- 5) Процессы управления - определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- 6) Процессы завершения - формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Классическую структуру деловых процессов, для каждого из которых прописываются задачи в соответствии с жизненным циклом, можно представить в следующей таблице 31 (на примере управления проектами):

Таблица 31.

Процессы и функции управления проектами

	Инициация	Планирование	Организация выполнения	Контроль	Завершение
Управление целями (содержанием)	Определение общей цели и миссии проекта и описание видения в концепции проекта	Определение состава работ и KPI. Уточнение и детализация целей и желаемых результатов проекта	Организация выполнения работ (координация людей и других ресурсов для выполнения плана).	Контроль продукта и работ проекта. Осуществление корректировки проекта	Приемка результатов. и закрытие контрактов, включая разрешение всех возникших споров.
Управление Стоимостью	Укрупненный расчет стоимости проекта	Разработка бюджета	Обеспечение финансирования	Контроль бюджета	Коррекция планов
Управление Временем	Укрупненное планирование сроков	Разработка расписания	Обеспечение реализуемости	Контроль сроков	Коррекция алгоритмов
Управление рисками	Анализ стратегических рисков	Оценка возможных негативных последствий и альтернативных вариантов реагирования на риски	Формирование рисков резервов	Мониторинг рисков	Коррекция методов
Управление персоналом	Определение и организационной структуры. Назначение руководителя	Формирование команды персонала. Разработка систем мотивации. Определение квалификации трудовых	Командообразование. Подготовка и обучение. Определение задач и ответственных.	Развитие команды. Оценка индивидуальной деятельности в	Оценка трудовых достижений (поощрение, наказание)

		бований			
Управление поставками	Анализ конъюнктуры рынка	Планирование поставок	Заключение договоров	Администрирование договоров	Заккрытие договоров
Управление ресурсами	Определение объема работ и потребности в ресурсах	План ресурсного обеспечения и разработка ресурсной карты	Распределение ресурсов по работам проекта.	Периодическая оценка результатов	Итоговый отчет
Управление коммуникациями	Определение организационной структуры	Планирование коммуникаций (уточнение схем взаимодействия и процедур управления)	Организация взаимодействия по проекту	Отчетность руководителя по проекту	Итоговый отчет
Управление качеством	Определение ожиданий заказчика, руководства и других участников	Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества (критерии)	Коррекция технологий
Управление интеграцией	Устав проекта	Разработка сводного плана проекта (согласование и утверждение)		Контроль выполнения плана	Анализ результатов. Извлечение уроков
Управление координацией		Координация планов	Координация сроков реализации	Координация функций сопровождения проектов	

Структура деловых процессов, характерная для социального предприятия может быть представлена перечнем процессов управления, определяющим организационную культуру:

1. Управление имиджем и брендом – как управление образом компании и ее продукции, создаваемыми в сознания потребителей; Имидж и бренд (а также репутация) формируются только в результате реального опыта взаимодействия целевых аудиторий с предприятием.

2. Управление внедрением социальных инноваций – как организация работы социального предприятия таким образом, что при этом инновации (включая идеи) будут применяться практически и в оптимальном объеме, а также – позволят повысить эффективность, результативность и оперативность деятельности на всех направлениях.

3. Управление целями и ценностями - как управление ценностно-ориентированным содержанием деятельности, достижением результатов деятельности и социальных эффектов; Формируется путем создания и достижения безальтернативной (желаемой в стратегической перспективе) моделью будущего, отражается в социальной миссии и требует концептуального целеполагания, разработки ключевых показателей и контроля над их достижением.

4. Управление ресурсами - как управление активами и пассивами, средствами производства и производительными силами, использование которых позволяет обеспечить их оптимальное использование и грамотное распределение для достижения конечной цели - формирования результата проекта с запланированными показателями. При этом соблюдается принцип мини-макс: с минимальными ресурсами – максимальный результат;

5. Управление корпоративной этикой - как управление лояльностью, деловой культурой и поведением сотрудников, направленное на развитие и поддержание социальной ответственности и добросовестного отношения к труду, повышение патриотичности и уровня доверия в организации. Ис-

пользуются такие инструменты как общая нормативно-правовая база, регулирующая трудовые отношения, Кодекс корпоративной этики, стандарты управления проектами и должностные инструкции, а также - формирование сетей доверия, органов согласования, менторство и наставничество;

6. Управление мотивационной сферой – как управление внутренними побудительными мотивами, потребностями и интересами, желаниями и намерениями сотрудников, путем выявления наиболее эффективных способов преобразования личностно-ориентированной мотивации в общественно значимую и посредством применения комплекса методов: усвоения/присвоения ценностей и целей организации, экономических стимулов (поощрение и наказание), проектирования и перепроектирования работы («обогащение» труда), вовлечения сотрудников в социально значимую деятельность;

7. Управление знаниями – как организация систематических процессов, благодаря которым знания, необходимые для успеха организации, создаются, сохраняются, распределяются и применяются. Для этого необходимо не только создание Базы знаний и описания практических кейсов (в последующем в т.ч. для передачи опыта и тиражирования модели), но и организация информационных потоков внутри и снаружи предприятия.

8. Управление деловыми процессами – как реализация системы действий и технологий, позволяющих ставить и контролировать поставленные задачи, с возможностью отслеживания хода выполнения, время прочтения задачи, документа, количества просроченных задач. Требуется внедрения стандартов управления качеством и регламентируется нормативными документами (внутренними стандартами предприятия, положениями, уставами, приказами и т.д.

9. Управление социально-психологическим климатом – как организация оптимальных условий использования человеческих (трудовых) ре-

сурсов путем грамотного командообразования, соблюдения трудового режима и формирования традиций коллективной жизни, а также – за счет принятия мер по снятию усталости и напряжения, восстановлению и укреплению душевного покоя и равновесия путем создания условий для отдыха и интересного проведения досуга.

10. Управление коммуникациями – как управление процессами обмена информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации, а также – управление самим процессом принятия решений и обсуждения важных вопросов жизни организации;

11. Управление безопасностью и рисками – как управление комплексом объектов: безопасность труда, безопасность деятельности организации, информационная безопасность, экономическая безопасность, риски и угрозы, возникающие в процессе деятельности. Требуется применение совокупности различных подходов к обеспечению безопасности и профилактики рисков;

12. Управление изменениями – как реализация структурного подхода к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние в целях расширения прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении. В управлении проектами рассматривается как процесс управления проектом, в котором формально представлены и одобрены изменения проекта.

13. Управление развитием – как реализация управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности персонала организации по наращиванию ее производственного потенциала, повышению уровня

его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов деятельности.

14. Управление взаимодействиями – как организация системы сложноорганизованной модели бизнеса, которая представляет собой совокупность юридически независимых бизнес-партнеров, объединенных процессом создания и доставки потребительских ценностей. Объединение партнеров вокруг процесса создания ценности достигается за счет формирования единой ресурсной базы, внутренних административных механизмов, а также путем стратегической координации совместной деятельности.

15. Управление компетенциями – это эффективная реализация совокупности процессов: формирования требований к компетенциям для выполнения инновационных проектов, формирования профилей специалистов – каждый специалист описывается набором реальных компетенций, сопоставления профилей специалистов и требований к компетенциям со стороны проектов, определения инвестиций в развитие компетенций или найм сотрудников с требуемыми компетенциями.

По каждому направлению необходимо проработать задачи по фазам жизненного цикла.

Изучение примеров успешного социального предпринимательства показало, что их бизнес-модели (определяющие организационные условия развития) существенно отличаются друг от друга по социальной миссии, организационной структуре, а также экономической и социальной среде, в которой они возникли. В то же время исследователи установили, что между ними есть значительное родство.²⁰⁷

Во-первых, все они производят социальное благо. Для Банка Грамин это – устранение бедности сельских женщин Бангладеш; для Секема – вы-

²⁰⁷ Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. Коллектив авторов. Институт Управления Социальными Процессами ГУ ВШЭ. 2010. URL: https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216403244/WP1_2008_02.pdf

ращивание натуральных продуктов без использования химических удобрений, а также поощрение культурной и общественной жизни в Египте; для Кооператива Мондрагон – создание рабочих мест и возможностей экономической развития для людей, которые раньше их не имели.

Во-вторых, своим успехом эти организации обязаны особому сочетанию социальной и экономической эффективности. В-третьих, Д. Мэйр и О. Шон убеждены, что деятельность всех трех компаний основана на разделении общих ценностей «общины», которые использовались для:

- 1) создания поддерживающей социальной сети (ценностной сети);
- 2) приобретения стратегических ресурсов;
- 3) управления взаимодействием с потребителями («потребительским интерфейсом») (Mair, J., Schoen 2005, p. 9).

Таблица 31

Обзор компонентов бизнес-моделей социального предпринимательства

	Банк Грамин	Секем	МКК
Ценностная сеть Контролируемые позиции или зоны преимущественного влияния внутри ценностной сети	- Производство сопутствующих товаров через «Семейство Грамин», которое включает группу компаний от телекоммуникации и электричества до трикотажных изделий	- Влияние на обеспечение источниками посредством контроля со стороны консуль-тативной структуры (EBDA) - Производство - Распространение - Исследования и развитие (R&D)	- Финансы - Социальная защита - Обеспечение - R&D - Обучение и развитие персонала - Зависимость от продукта, охват внутри технологической цепочки
Стратегические ресурсы Потребности в стратегических ресурсах включены в бизнес модель	- Инвестирование - Человеческие ресурсы - Риск менеджмент	- Сырье, т.е. выращенные натуральным способом продукты и травы	- Инвестирование - Высококвалифицированные работники - R&D
Потребитель-	- Заемщики также	- Фермерская сеть	- Большая доля ра-

ский интер- фейс Интеграция целевых групп	являются собственниками БГ - Заемщики пре- вращаются в предпринимателей в рамках ценност- ной сети	- создание сообщества с «идеальными» условиями жизни, т.называемая «материнская ферма»	ботников является также собственником - Прочные деловые связи (поставщики – клиенты) внутри группы
--	---	---	---

На основании проведенного анализа Мэйр и Шон делают следующие выводы-предположения (Mair, J., Schoen 2005):

1) Для выполнения своей миссии и своевременного решения задач развития успешная организация социального предпринимательства должна создать ценностную социальную сеть на ранней стадии своего развития.

2) Успешная организация СП тщательно учитывает свои ресурсные потребности и в соответствии с этим разрабатывает ресурсную стратегию, которая должна быть интегрирована в бизнес модель на самой ранней стадии развития организации.

3) Успешная организация СП интегрирует свою целевую группу в ценностную социальную сеть на ранней стадии развития организации.

Широкое разнообразие практик и организационных моделей успешно реализованных и устойчиво развивающихся социальных проектов и предприятий не позволяет выделить универсальные черты (характеристики) протекающих в них организационных процессов.

Вместе с тем, можно выделить ряд ключевых факторов, которые в основном определяют специфику организационных процессов в социальном предпринимательстве:

- организационно-правовая форма
- структура собственности
- организационная структура
- структура управления
- соотношение рисков и выгоды

- стратегия развития, операционные и функциональные стратегии
- характер социализации и развитие миссии
- особенности внешней социальной и экономической среды.

Для понимания сущности организационных процессов, происходящих на социальных предприятиях, необходимо еще раз отметить, что понятия «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие» - рассматриваются как сопряженные, при этом социальное предпринимательство предстает в виде процесса организации деятельности, а социальное предприятие – в виде его носителя, организационной структуры, в рамках и посредством которой соответствующая деятельность воспроизводится и достигает социального и экономического результата²⁰⁸.

При обсуждении организационных форм социального предпринимательства в центре дискуссии находятся, прежде всего, вопросы финансирования и сущности социального предприятия. В частности, автор работы «Институциональные основы социализации устойчивого развития» Гончарова Е.А., отмечает следующие наиболее характерные различия между социальными предприятиями и другими формами организации:²⁰⁹

- Доходность деятельности. НКО, чья деятельность зависит от внешнего финансирования (грантов, благотворительности и т.п.) не могут быть самостоятельными и устойчивыми. По мнению Дж. Босчи и Дж. Макклурга, НКО только тогда может считаться социальным предприятием, когда деятельность организации будет финансироваться на постоянной за счет собственного заработка [3]. НКО, имеющая доходную деятельность по возмещению затрат в разовом или периодически возобновляемом режиме

²⁰⁸ Москвская А.А. Социальное предпринимательство в России и мире: практика и исследования. М.: ГУ ВШЭ, 2011. - 286 с.

²⁰⁹ Гончарова Е.А. Институциональные основы социализации устойчивого развития. Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ) Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» №4 2012. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-osnovy-sotsializatsii-ustoychivogo-razvitiya>

не нельзя отнести к социальному предприятию, поскольку говорить об устойчивости подобной организации не приходится.

- Предпринимательский подход. НКО, осуществляющие систематическую деятельность по получения дохода, но не обладающие инновационным подходом к решению социальных проблем и готовностью перехода на функционирование в режиме бизнес-предприятия не могут считаться социальными предприятиями (см. рис.).

Среди различий между социальным предприятием и традиционным бизнесом Гончарова Е.А. выделяет следующие:

- Отношение к социальной миссии. Если все усилия социального предприятия непосредственно направлены на реализацию социальной миссии, решение конкретных социальных задач, то для традиционного предпринимателя достижение социальных результатов является не самоцелью, а дополнительной деятельностью, приносящей определенную выгоду (устойчивость на рынке, имидж и репутация компании, лояльность потребителей и т.д.).

- Распределение полученной прибыли. Традиционные предприниматели нацелены больше на получение финансового результата, а прибыль распределяется между акционерами предприятия. Социальные предприниматели нацелены на получение двойной отдачи – социальной и финансовой («double-bottom line concept» - концепция «двойного итога» или «двойственной результативности»), прибыль реинвестируется в реализацию социальной миссии.

Таким образом, можно сказать, что особенность организационных процессов социальных предприятий образуется спецификой алгоритмов и методов достижения целей (включая реализацию социальной миссии и получение социальных эффектов) в совокупности с условиями извлечения и распределения доходов и инновационных способов организации своей деятельности.

Для того, чтобы управление социальным предприятием было эффективным и успешным, необходимо уделить особое внимание построению не только бизнес-модели, но и организационной модели предприятия. В зависимости от того, процессный (оказание услуг на постоянной основе или производство продукции) или проектный (реализация социальных проектов) характер носит деятельность социальных предпринимателей выбирается та или иная организационная модель, структура которой определяет и модель управления и модель бюджетирования в организации.

Построение гибкой или обладающей какими-либо иными достоинствами организационной структуры является одной из задач так называемого «структурного зодчества» могут быть разработаны различные варианты решения проблемы организационной структуры.

Типология организационных систем представлена многообразием структур организации, каждая из которых обладает своими достоинствами и недостатками. Из наиболее известных можно указать следующие:

- Линейно-функциональная организационная структура
- Линейно - штабная организационная структура
- Дивизионная структура управления
- Бригадная (кросс - функциональная) структура управления
- Проектная структура управления
- Матричная (программно - целевая) структура управления
- Многомерная организационная структура
- Смешанная структура
- Сетевая структура

Исследователи акцентируют внимание на следующих последствиях неправильного выбора организационных структур:²¹⁰

²¹⁰ Типовые организационные структуры предприятия. Официальный портал кафедры АСУ УГАТУ. [электронный ресурс] URL: asu.ugatu.ac.ru/library/gost/material__dlja_gek.doc

- между отдельными частями организаций такого рода возникает не сотрудничество, а конкуренция (внутри организаций существует более сильная конкуренция, чем между организациями, и эта внутренняя конкуренция приобретает значительно менее этичные формы);
- обычный способ представления структуры организаций серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений, объединенных подобным образом;
- могут возникать организации, сопротивляющиеся изменениям, особенно изменениям их структуры, в крайней форме они перерождаются в негибкие бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации;
- представление организационной структуры в виде двумерного дерева ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем.

При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут.

Существующая социально-экономическая ситуация требует, чтобы организации были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться изнутри, поэтому, в сочетании с мобильностью поведения им необходимо динамическое равновесие организации деятельности, для достижения которого организация должна иметь достаточно гибкую структуру. Выбор наиболее пригодной и адаптивной к внешним условиям организационной модели социального предприятия часто осложняется тем, что социальное предпринимательство – интегративный вид деятельности, сочетающий в себе 4 типа социальных практик: собственно социальную, предпринимательскую, волонтерскую и благотворительную.

Для осуществления выбора можно использовать схему, представленную на рисунке 21. В данном случае деятельность социального предприя-

тия может строиться по функционально-ролевому принципу: в зависимости от того, какой тип социальной практики (определяющий преобладающую роль деятельности) или какие функции (определяющие специфику деятельности социального предприятия) наиболее характерны для деятельности социального предпринимателя, он может выбрать ту или организационную модель или использовать их в смешанном виде.

Социальная деятельность - деятельность, направленная на изменение социальной ситуации и/или принципов функционирования социальной системы	Предпринимательская деятельность - деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от производства и/или продажи товаров, оказания услуг
Волонтерская деятельность - добровольная безвозмездная помощь, оказываемая в форме самостоятельного выполнения работ, оказания услуг в ходе реализации социальных проектов	Благотворительная деятельность - добровольная безвозмездная помощь, оказываемая в форме предоставления ресурсов и благ с использованием сетевых технологий

Рисунок 21 - Использование функционально-ролевого принципа при построении организационной системы

Поскольку социальные предприятия ориентированы на те направления деятельности, которые не охвачены ни рыночной экономикой, ни государственными институтами, они могут оказаться весьма перспективными в будущем, поэтому их созданию необходимо уделять сейчас особое внимание.²¹¹

Социальные предприятия, действуя практически во всех сферах общественной жизни, в целях наибольшей приспособляемости к складывающимся условиям, широко используют самые разные организационные и юридические формы, предусмотренные законодательством.

Организационные механизмы, используемые социальными предприятиями, также отличаются широкой разнородностью, характерной для государственных, частных и некоммерческих структур. При этом происходит

²¹¹ Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США. Электронный журнал *Foreign-economic activity* (Внешиэкономическая деятельность). [электронный ресурс], URL: http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html

сочетание и трансформация этих механизмов в различных пропорциях, обеспечивающих достижение определённых социальных целей. Отсюда, проектирование организационных систем в социальном предпринимательстве требует разработки особых подходов и методов.

Создание и управление деятельностью социального предприятия (впрочем, как и любого коммерческого), требует серьезной подготовки и планирования.

Существующая практика работы социальных предпринимателей, к сожалению, пока демонстрирует весьма слабый уровень управленческих компетенций, особенно – в сфере формализации основных аспектов деятельности и в сфере организации процессов управления.

Формализация (закрепление в виде текстов, таблиц, схем, графиков и других форм изображения информации об объекте, процессе или явлении) – это весьма важный аспект организационной деятельности, от которого зависит, насколько объект, которым управляет предприниматель может быть ему понятен, насколько четко и достаточно могут быть учтены все нюансы и элементы управляемой системы.

Еще на этапе генерации социально-предпринимательской идеи необходимо применить те или иные методы формализации результатов мозгового штурма. Только следуя определенным правилам, можно получить тот результат, который ляжет в основу будущего бизнеса.

Например, при поиске идеи социального проекта, можно использовать простейший метод формализации, который поможет определить целевую группу, актуализировать проблему данного контингента и ее отражение для государства, определить базовые ценности (которые впоследствии превращаются в услуги и продукты и капитализируются), и в конечном итоге – определить свою уникальную нишу в социальном предпринимательстве и выбрать ту или иную форму для реализации данного бизнеса (таблица 32).

Таблица 32.

Пример организации процесса поиска бизнес-идей

Целевая группа	Ключевые проблемы		Ценности субъекта	Услуги	Идея бизнес-проекта
	Субъекта	Государства			
Наркоманы	Неспособность самостоятельно преодолеть тягу к наркотикам Низкий уровень социализации Асоциальное поведение	Возрастание нагрузки на социальный бюджет Отсутствие специализированных учреждений Рост преступности этой группы риска	Получение удовольствия Защита от проблем Свобода поступков	Комплексное медико-психологическое сопровождение процессов развития и социализации личности в закрытом стационаре	Создать центр реабилитации в сочетании с арт- и трудотерапией

На этапе создания социального предприятия, даже прежде, чем инициаторы определяют организационно-правовую форму и выберут наиболее подходящую организационную модель, следует осуществить ряд поступательных шагов. В частности, в практическом пособии «Создание успешного социального предприятия» (Фонд «Наше Будущее», 2014) предлагается определенная последовательность шагов, которые «необходимо пройти от начала до конца, не перескакивая через несколько ступенек»²¹²:

1. Оценка собственных возможностей, знаний, навыков, предпочтений, целей; выбор социальной проблемы, для решения которой имеется наибольшая личная мотивация;
2. Поиск идеи и распознавание бизнес-возможности; маркетинговые исследования; оценка жизнеспособности и реализуемости идеи;
3. Бизнес-планирование;
4. Поиск финансирования; привлечение капитала;
5. Формирование команды; партнерства; привлечение волонтеров;

²¹² Создание успешного социального предприятия. Практическое пособие Фонда региональных программ "Наше будущее" -М: Изд-во "Зеленая книга". 2014. - 90 с. С. 14.

6. Создание прототипа продукции; начало производственной деятельности;

7. Масштабирование и тиражирование предприятия.

Все эти шаги на «нулевом» этапе необходимо сначала зафиксировать в формате Концепции развития предприятия, с детализацией своего т.н. «видения» по каждому из них, и только потом осуществить в действительности.

Еще одним важным отличием организационных процессов в социальном предпринимательстве является необходимость формирования партнерских отношений уже на этапе социализации идеи (как для формирования команды, так и для создания социального партнерства или широкой сети выгодоприобретателей).

Социальное партнерство включает развитие проектной культуры, разделяемой партнерами, как среды для разделения задач (ответственности). Оно включает процесс поиска новых (альтернативных) решений, относящихся к специфическим группам уязвимых людей, куда партнеры вовлекают друг друга. Оно содержит контрактные обязательства и систему улучшения качества (услуг), которую все партнеры должны изучать и развивать.

Взаимодействие социальных партнеров в этих условиях должно строиться на основе ряда принципов, прежде всего открытости и доступности информации, сбалансированности и обоснованности принятия решений, взаимной ответственности сторон, соотнесения согласованных мер с действиями социальных партнеров на территориальном (региональном), отраслевом и федеральном уровнях социального диалога.

Например, социальное предприятие, оказывающее населению услуги по медико-социальной реабилитации, должно гармонично встроиться в инфраструктуру поддержки проектов в сфере здравоохранения (рисунок 22.):



Рисунок 22 - Система социального партнерства в сфере здравоохранения. *Источник: Куликова Н.В.*

Для социальных предприятий любого профиля выделение заинтересованных сторон зависит от институциональной среды, в которой они находятся, поэтому при создании социального партнерства целесообразно сначала разработать данную модель, а затем – устанавливать партнерские отношения, понимая сопряженность функций каждого участника и определив для него мотивации и выгоды.

6.2. Экономические аспекты деятельности социальных предприятий

Успешное осуществление социально-предпринимательской деятельности в современных условиях возможно лишь при условии умелого сочетания управленческих компетенций по управлению экономикой социального предприятия. В свою очередь, формирование таких компетенций потребует знания общеэкономической теории, наличия конкретных экономи-

ческих знаний и навыков, а также умения использовать различные количественные методы для предпринимательских расчетов, аналитических вычислений, прогнозов и т. п.

В мире накоплен значительный опыт создания и функционирования социальных предприятий, который показывает, что модели экономики этих предприятий различаются и обусловлены как организационно-правовой формой, так и подходами к осуществлению деятельности и реализации социальных проектов.

Специфика экономики каждого конкретного социального предприятия определяется особенностями его экономической модели²¹³, сочетающей в себе совокупность моделей: управления ресурсами, привлечения и распределения финансов, формирования чистой прибыли, производственного и технологического циклов, конкурентоспособности и др.

В зависимости от уровня сложности социального предприятия и масштабности его деятельности (от индивидуального предпринимательства до сетей социальных предприятий и социальных кластеров) повышается и уровень сложности экономической модели.

Обобщенная модель экономической деятельности предприятия описывает, прежде всего, движение ценностей (капитала) с момента создания предприятия и процессы их превращения в ходе финансово-хозяйственной деятельности.

Вся сумма средств, которая расходуется на организацию предприятия, называется авансированным капиталом. Он необходим для приобретения основных факторов производства - средств труда, предметов труда и найма рабочего персонала. С этой целью формируются фонды предприятия: основные и оборотные, а также фонд оплаты труда и другие.

²¹³ Экономическая модель - это упрощенное изображение экономической действительности, позволяющее выделить наиболее главное в сжатой компактной форме. Источник: Энциклопедия Экономиста. URL: <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/ekonomicheskaya-model.html>

После приобретения средств и предметов труда основные и оборотные фонды преобразуются в основные и оборотные средства, соответственно. Отдельно рассматривается персонал предприятия.

Важно четко описать этапы производственно-коммерческого цикла, на которых происходит преобразование капитала в продукты и услуги, предоставляемые населению.

На первом этапе на рынках товаров, услуг и рабочей силы приобретаются сырье, материалы, другие ресурсы, а также производится найм рабочей силы. Этот этап может происходить при определённых условиях без осуществления денежных расчетов, что приводит к образованию задолженности предприятия перед поставщиками ресурсов. Такая задолженность называется кредиторской (от латинского «credo», что значит «верить»), а поставщики ресурсов выступают в качестве кредиторов, то есть лиц, оказывающих доверие предприятию.

На втором этапе - этапе незавершенного производства - формируется производственная стоимость капитала, в которую включаются материальные затраты, фактически произведенные на первом этапе, амортизация основных средств, затраты на оплату труда основного персонала и рабочих-сдельщиков. Ликвидность участвующих в обороте элементов капитала, то есть их способность обращаться в наличные денежные средства, снижается как на первом, так и на втором этапах. Однако стоимость этих элементов за счет использования труда рабочих и интеллектуальных усилий инженеров, конструкторов и менеджеров возрастает.

На третьем этапе произведённые готовые изделия (работы, услуги) продаются на рынке товаров и услуг. Сторона, приобретающая продукцию предприятия, носит название «дебиторы». При определённых условиях передача продукции в собственность дебиторам происходит до оплаты ими этой продукции. В этом случае у предприятия-производителя возникает дебиторская задолженность. Кстати, слово «дебитор» происходит от ла-

тинского «dehabeo», в котором историческое изменение языка привело к стиранию среднего слога «ha» и формированию нового слова «debeo», которое переводится как «не иметь, быть должным».

На последнем этапе цикла ликвидность затраченного на производство капитала достигает максимума, а его величина возрастает (или уменьшается) в соответствии с размером полученного финансового результата деятельности (прибыли или убытка).

При создании данной модели уделяется особое внимание проведению анализа различных аспектов деятельности предприятия в макроэкономической среде: экономический, инвестиционный, финансовый анализ, организационная диагностика и учет материальной базы, от результатов которого зависит то, как управленческие кадры предприятия будут распоряжаться фондами и основными средствами, какую финансовую политику будут проводить, а также – какие выберут способы управления.

Точность результатов анализа, в свою очередь, зависит от корректности описания производственных, экономических и финансовых процессов предприятия.

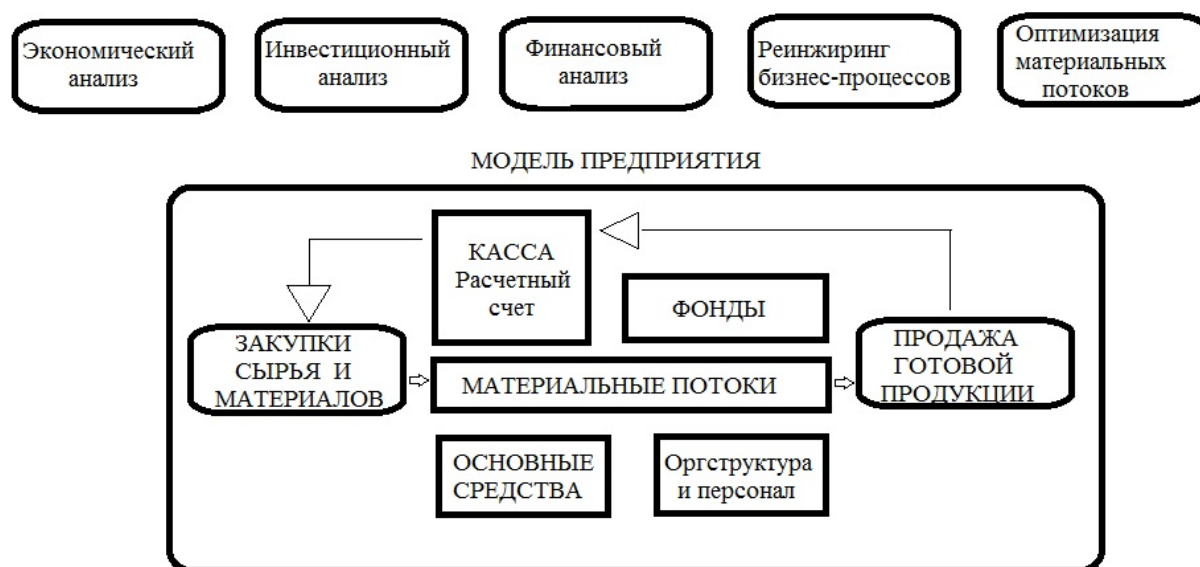


Рисунок 23 - Упрощенная экономическая модель предприятия

Построение экономической модели социального предприятия в этом случае начинается с формирования бюджета доходов и расходов (БДР). Вообще подход бюджетирования при разработке экономической модели социального предприятия представляется наиболее целесообразным, так как учитывает основные аспекты экономической деятельности в социальном предпринимательстве. Напомним, что основным содержанием этой деятельности является производство продукции, товаров и услуг, которые выводятся на рынок с целью удовлетворения потребностей целевой аудитории и достижения запланированного социального эффекта.

Экономисты отмечают, что если в обычном варианте бюджетирования плановые значения доходов и расходов представляют из себя константы (они определяются при формировании бюджета на основании статистики прошлого периода и планов деятельности), то при формировании динамичной экономической модели предприятия эти константы в расходных статьях должны быть заменены на формулы, зависящие от параметров, причём с такой детализацией, которая позволит моделировать различные варианты сокращения или укрупнения бизнеса.²¹⁴

Для каждой значимой расходной статьи БДР необходимо:

1. Определить перечень параметров, от которых статья зависит,
2. Определить формулы зависимости,
3. Сформировать исходные значения параметров, в виде, удобном для моделирования вариантов развития,
4. Ввести формулы в БДР,
5. Создать необходимые связи с параметрами.

В Таблице приведён пример списка некоторых статей БДР с перечнем рекомендуемых параметров, которые следует положить в основу расчета статей расходов (таблица 33).

²¹⁴ Кручинецкий С.М. Экономическая модель бизнеса. Питер-Консалт. <http://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/business-economic-model.html>

Таблица 33.

Примерный (упрощенный) перечень расходов

Статьи	Параметры
Аренда офиса	кол-во сотрудников офиса
Аренда склада	объём товарного запаса
Зарплата	расчёт зарплаты
Канц. товары	кол-во сотрудников
Команд. расходы	план командировок
Обслуживание транспорта	транспортные ресурсы
Обслуживание оргтехники	ресурс «оргтехника»
Обучение сотрудников	программа обучения
ИТ обеспечение	программа развития средств ИТ
Расходы по набору работников	программа найма
Реклама	программа продвижения
Связь	кол-во сотрудников
Хоз. товары	кол-во сотрудников

Доходная часть бюджета социальных предприятий формируется (в зависимости от множества особенностей деятельности) различным образом и может включать как средства, полученные от собственной деятельности, так и привлеченные финансы (в т.ч. с использованием социальных инноваций)

Известно, что внедрение системы бюджетирования значительно повышает уровень управления компанией, а внедрение стратегически-ориентированной бюджетной модели позволяет успешно реализовывать стратегии бизнеса и практические решения по управлению эффективностью (Performance Management).

Собственно, именно на основе бюджетных моделей разрабатывается система управления экономикой современных предприятий.

Понятие «бюджетная модель» (в экономических науках) с позиции бюджетирования трактуется следующим образом:

- как модель, показывающая отношения между различными частями бюджета при помощи системы уравнений и позволяющая оценить последствия выбора различных вариантов отдельных параметров ;

- как совокупность бюджетов, составляющих единое целое и направленных на решение конкретной управленческой задачи .

- как совокупность бюджетов предприятия и порядок их составления .

Среди наиболее известных бюджетных моделей, применяемых для проектирования системы управления финансами, можно выделить следующие группы:

- 1) Модели, описывающие систему распределения финансов в государстве;

- 2) Модели, описывающие систему распределения финансов в крупных предприятиях, как правило имеющих региональные подразделения;

Обе группы бюджетных моделей, как правило, предусматривают в своем составе комплекс моделей планирования, например:

- Модель годового планирования (предназначена для осуществления планирования бюджетов на следующий год).

- Модель текущего планирования (предназначена для квартального, месячного планирования и перепланирования, отражения фактических данных, проведения план-фактного анализа).

- Модель ретроспективы (предназначена для хранения данных за предыдущие годы).

В настоящее время, среди руководителей российских предприятий, растет спрос на услуги разработки и внедрения систем бюджетного управления, выраженных в форме бюджетной модели, однако далеко не все из них сегодня могут объективно оценить соотношение между затратами времени и средств на внедрение и эксплуатацию такой системы.

Выделяют следующие факторы, делающие систему бюджетирования каждого предприятия уникальной²¹⁵:

- 1) ограничения, влияющие на деятельность компании (объем сбыта, производственные мощности и т. д.);
- 2) вид деятельности;
- 3) стратегические цели;
- 4) информационные потребности менеджмента компании;
- 5) размер предприятия и система управления.

В практике разработки и внедрения систем бюджетного управления, характерных для предприятий смешанного типа, выделяют, как правило следующие бюджетные модели²¹⁶:

- 1) Индивидуальная модель комплексного бюджетирования
- 2) Универсальная бюджетная модель
- 3) Бюджетирование отдельных областей деятельности
- 4) Бюджетирование финансовых потоков
- 5) Бюджетирование товарно-материальных потоков

Каждая из этих моделей обладает своими, условными, достоинствами и недостатками. Учитывая разность в подходах организации процесса производства и услуг, осуществления деятельности и управления ею, различия в организационно-правовых формах и пр., целесообразно выделить основные модели бюджетирования социальных предприятий, которые можно положить в основу их экономических моделей:

1. Индивидуальная модель комплексного бюджетирования

При построении модели комплексного бюджетирования (МКБ) социального предприятия сначала осуществляется предварительное построение процессной модели деятельности предприятия, а затем она привязывается

²¹⁵ Краснопольский А. Факторы, влияющие на бюджетную модель компании. Журнал «Финансовый директор», № 3, 2005 г.

²¹⁶ Пушкарев Е., Статья «Типы бюджетных моделей и их применимость в современных условиях». По материалам форума «Оптимизация финансового управления. Какие решения принесут прибыль Вашему бизнесу?». Группа Компаний «ИНТАЛЕВ». Москва. 2009 г.

к результатам в формируемых функциональных бюджетах. Данная модель учитывает особенности производственно-финансовой деятельности каждого предприятия. Подобный подход позволяет применять данную модель для компаний с любым профилем деятельности, включая НКО.

К основным преимуществам МКБ относятся:

- Фокусировку на особенностях предприятия;
- Получение необходимой детализации плановых и фактических показателей;
- Охват всех областей деятельности;

Единственный недостаток этой модели – это длительный срок разработки, и, как следствие - высокая стоимость и риски в достижении результата.

2. Универсальная бюджетная модель

Так же, как и МКБ, универсальная бюджетная модель (УБМ) охватывает все стороны деятельности предприятия, при этом она является более простой в разработке и функционировании. При проектировании УБМ сначала определяется перечень статей БДР²¹⁷ и БДДС²¹⁸ и формируется финансовая структура, исходя из объема финансовых полномочий подразделений предприятия, а затем происходит сопоставление статей сводных бюджетов и центров финансовой ответственности - ЦФО (то есть создаются операционные БДР по каждому центру ответственности). Если ЦФО могут управлять платежами в рамках своей деятельности, то также формируются операционные БДДС.

К основным преимуществам УБМ относятся:

- Высокая скорость разработки и внедрения (особенно для многопрофильных предприятий);

²¹⁷ Бюджет доходов и расходов

²¹⁸ Бюджет движения денежных средств

- Возможность относительного простого учета внутреннего оборота;
- Быстрота планирования и консолидации фактических данных.

Недостатком УБМ является отсутствие функциональных планов, что часто мешает взвешенной оценке планов предприятия по основным функциональным областям.

3. Бюджетирование отдельных областей хозяйственной деятельности социальных предприятий

Модели бюджетирования отдельных областей хозяйственной деятельности (МБОХЗ) социальных предприятий являются наиболее простыми, так как их цель ограничена предоставлением руководству предприятия информации об актуальных для контроля областях деятельности предприятия. Модель МБОХЗ может содержать от одного до нескольких натуральных или натурально-стоимостных бюджетов. Бюджетирование коммерческой деятельности (рисунок 24), Бюджетирование производственной деятельности (рисунок 25). Например, для коммерческих и производственных социальных предприятий такими бюджетами традиционно являются бюджеты продаж и производства.

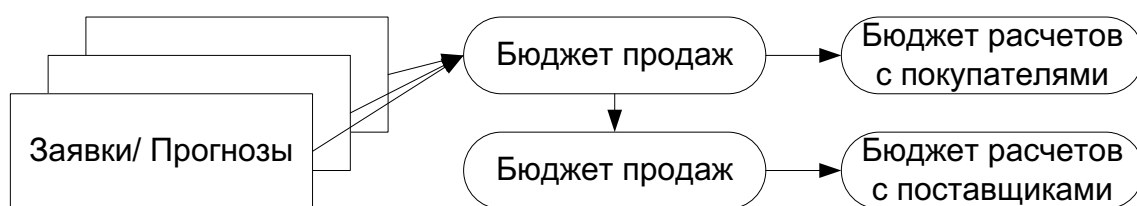


Рисунок 24 - Схема бюджетирования коммерческой деятельности

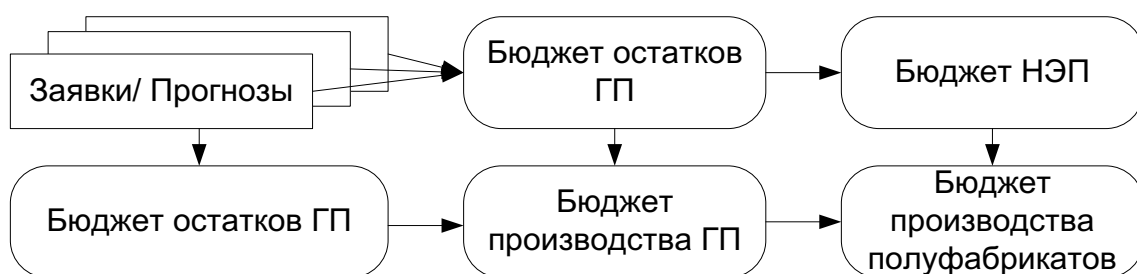


Рисунок 25 - Схема бюджетирования производственной деятельности

К основным преимуществам БООХЗ относятся:

- 1) Быстрое и недорогое внедрение, позволяющее в короткие сроки получить контроль над наиболее актуальными областями деятельности;
- 2) Эффективное функционирование модели, за счет небольшого числа бюджетов и простоты связей между ними.

Недостатком данной модели является отсутствие возможности учесть все влияющие на неё факторы (к примеру, то, что недостаточное финансирование может привести к невыполнению плана производства) и, как следствие - низкая достоверность и результативность бюджетов.

4. Бюджетирование финансовых потоков

Модель бюджетирования финансовых потоков (МБФП) является одной из самых распространенных в России, что обусловлено рядом имеющихся у нее преимуществ:

- 1) Высокая скорость внедрения (за счет небольшого количества бюджетов и связей между ними) и, как следствие, относительно низкая стоимость внедрения;
- 2) Адаптированность для развивающихся предприятий (когда, например, управление ликвидностью более актуально, чем управление рентабельностью или стоимостью).

3) МБФП можно применять в условиях развивающегося рынка, когда на первое место выходит ликвидность, а доходность не требует оперативного контроля.

Структура БДДС в данной модели позволяет планировать, учитывать и анализировать следующие характеристики денежных потоков:

- Направленность денежных потоков.
- Структуру выплат и поступлений по направлениям их движения.
- Объёмы выплат и поступлений (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям).
- Промежуточные и итоговые результаты (разницы между поступлениями и выплатами).
- Остатки денежных средств.

Формирование денежного потока (cash-flow) за период отражено на рисунке 26:

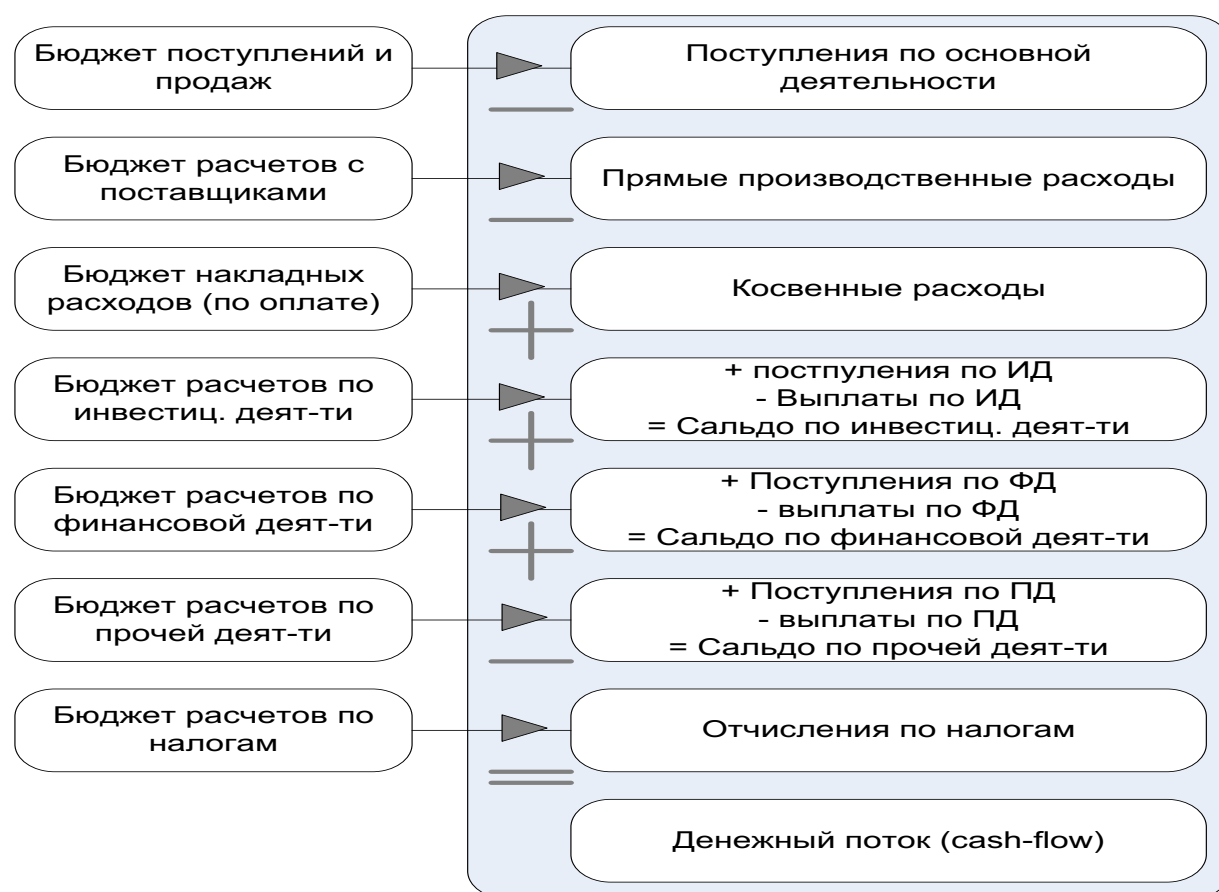


Рисунок 26 - Схема формирования денежного потока

5. Бюджетирование товарно-материальных потоков

Модель бюджетирования товарно-материальных потоков (МБТМП) является более сложной, чем предыдущие модели, однако именно она поз-

воляет управлять наиболее важным для социального предприятия показателем - рентабельностью основной деятельности.

К преимуществам данной модели относятся:

- невысокая стоимость и сравнительно небольшие сроки внедрения;
- возможность управлять одним из наиболее важных показателей деятельности предприятия – прибылью (что особенно актуально в средне- и долгосрочной перспективе);
- возможность эффективно управлять основными областями деятельности коммерческих организаций (продажи, производство и закупки);
- возможность контролировать и управлять прямыми и косвенными расходами.

К недостаткам МБТМП, как правило, относят недостаточную комплексность, что приводит к зависимости результатов от множества неучтенных факторов (финансовых потоков, инвестиционных и прочих расходов). Кроме того, финансовые результаты в такой модели не являются достаточно полными и достоверными и не подтверждаются балансом.

Результирующим бюджетом МБТМП является бюджет основной деятельности (БОД), который раскрывает:

- Структуру (источники формирования) доходов предприятия по основной деятельности.
- Структуру (направления расходования) расходов предприятия по основной деятельности.
- Объемы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям).
- Разницу (т.е. валовую прибыль или убытки) между доходами и расходами от основной деятельности за период.

Например, формирование валовой прибыли от основной деятельности выглядит так (рисунок 27):

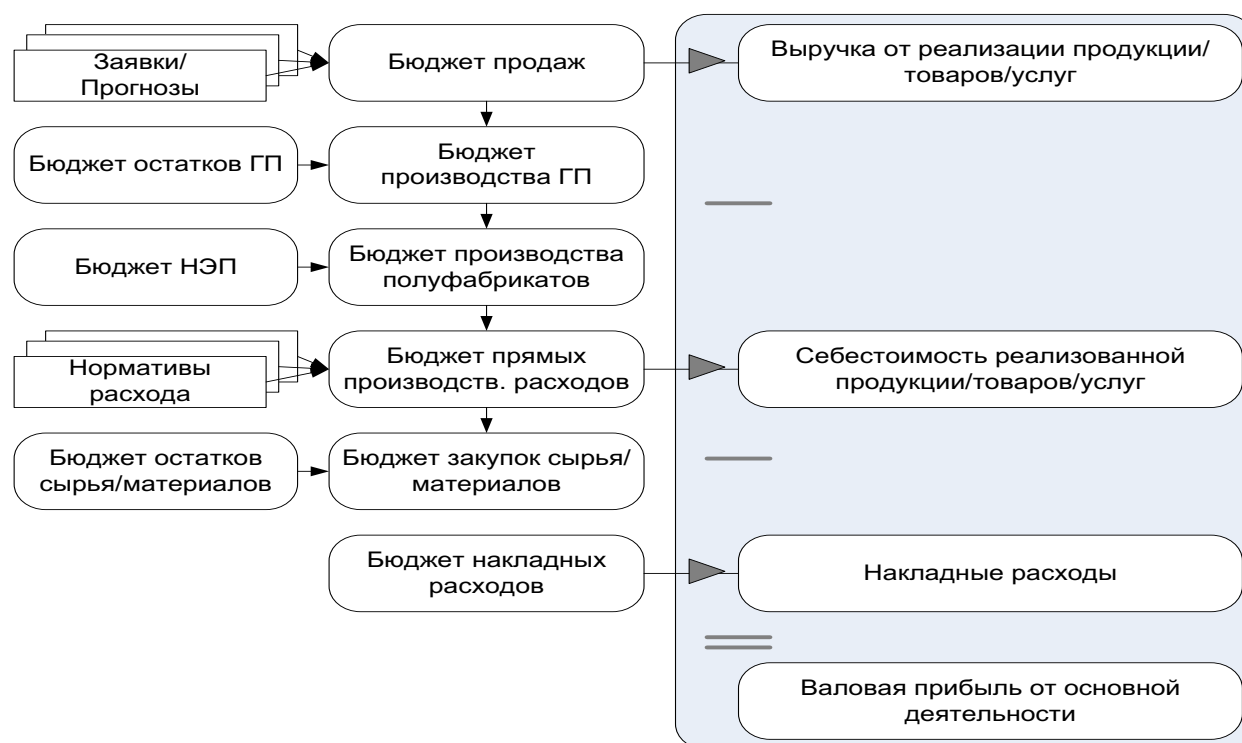


Рисунок 27- Схема формирования валовой прибыли

Именно выбор оптимальной бюджетной модели на этапе разработки финансовой и бюджетной структур позволит социальному предприятию не только сократить время и затраты, но и получить максимальный результат, выражающийся в повышении прозрачности бизнеса и улучшении финансовых показателей в кратчайшие сроки, а также обеспечить возможность дальнейшего роста и развития системы.

Учитывая, что деятельность социальных предприятий происходит в расширенной сети выгодоприобретателей и, как правило, требует создания социального партнерства, сетей социальных предприятий или социальных кластеров, следует выделить наиболее пригодные для разработки экономической модели таких сложных образований бюджетные модели:

1) Бюджетная модель для социальных предприятий с однородной деятельностью (сети социальных предприятий).

При формировании бюджета сетей социальных предприятий, в которых основным видом деятельности является производство и торговля какой-либо продукцией, как правило, данный процесс начинается с составления бюджета продаж. Затем, на основании этого бюджета определяется производственная программа предприятия, а также потребность в различного вида ресурсах и рассчитываются затраты на содержание обслуживающих подразделений. Далее формируются бюджеты, входящие в состав операционного бюджета (бюджет себестоимости производимой продукции, бюджет закупок и др.) и на основе этих данных создается финансовый бюджет каждого из предприятий. Такая бюджетная модель имеет наибольшее распространение среди регионально распределенных предприятий с однородным профилем деятельности, что ограничивает область ее применения²¹⁹. (Рис. 28.).

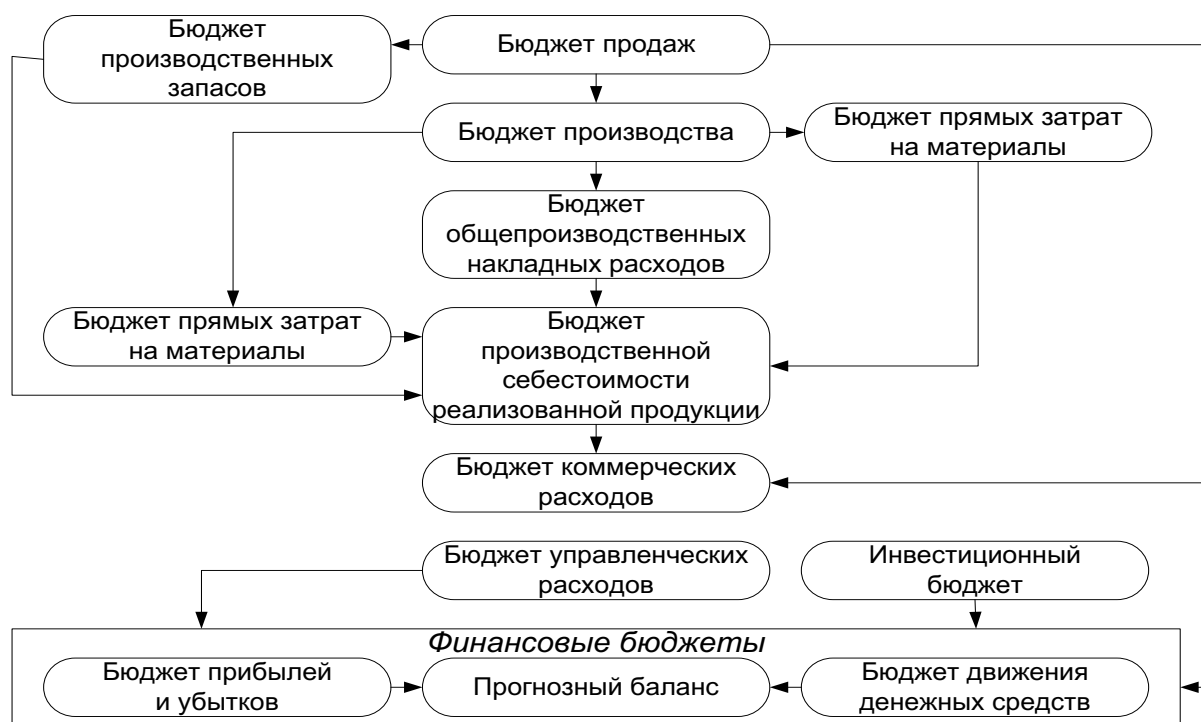


Рисунок 28 - Бюджетная модель сети социальных предприятий с однородным профилем деятельности

²¹⁹ Афанасьев А. Особенности бюджетной модели компании. Публикация на сайте компании "Инталев" <http://www.intalev.ru>

2) Бюджетная модель предприятий, оказывающих различные услуги.

Аналогично с бюджетной моделью системы производственных предприятий, данная модель может включать в себя различные бюджеты (производства, закупок сырья и материалов и пр.), однако есть одно принципиальное различие: в сфере социальных услуг планирование финансов, как правило, осуществляется в разрезе проектов, когда для каждого проекта создается отдельно весь набор бюджетов. Как правило, в социальном кластере, состоящем из организаций с преимущественно проектной формой деятельности, используется сложная бюджетная модель, которая включает в себя и многофункциональную систему ключевых показателей деятельности и иерархическую (как по уровням управления, так и по функциональным областям) систему взаимосвязанных планов и бюджетов проектов.

Следует также учитывать, что в рамках любого социального проекта, как правило, реализуется процесс создания какого-либо продукта, в любом случае передаваемое заказчику на материальном носителе (например, информационного).

Бюджетная модель социального кластера должна удовлетворять информационные потребности менеджмента социальных предприятий или их собственников. Хорошим примером влияния информационных потребностей менеджмента на бюджетную модель может служить мастер-бюджет компании «НПО «Сатурн» (г. Рыбинск, Ярославская обл.), в котором помимо традиционных бюджетов выделен прогнозный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности, кредитный план, бюджет НИОКР²²⁰ и бюджет капитальных расходов (рис. 29).

²²⁰ НИОКРы в социальном предпринимательстве, как правило, выполняются в сокращенных объемах, но необходимы на стадии анализа текущей социально-экономической ситуации для определения ключевых проблем целевых групп и разработки социальных инноваций и социальных технологий.

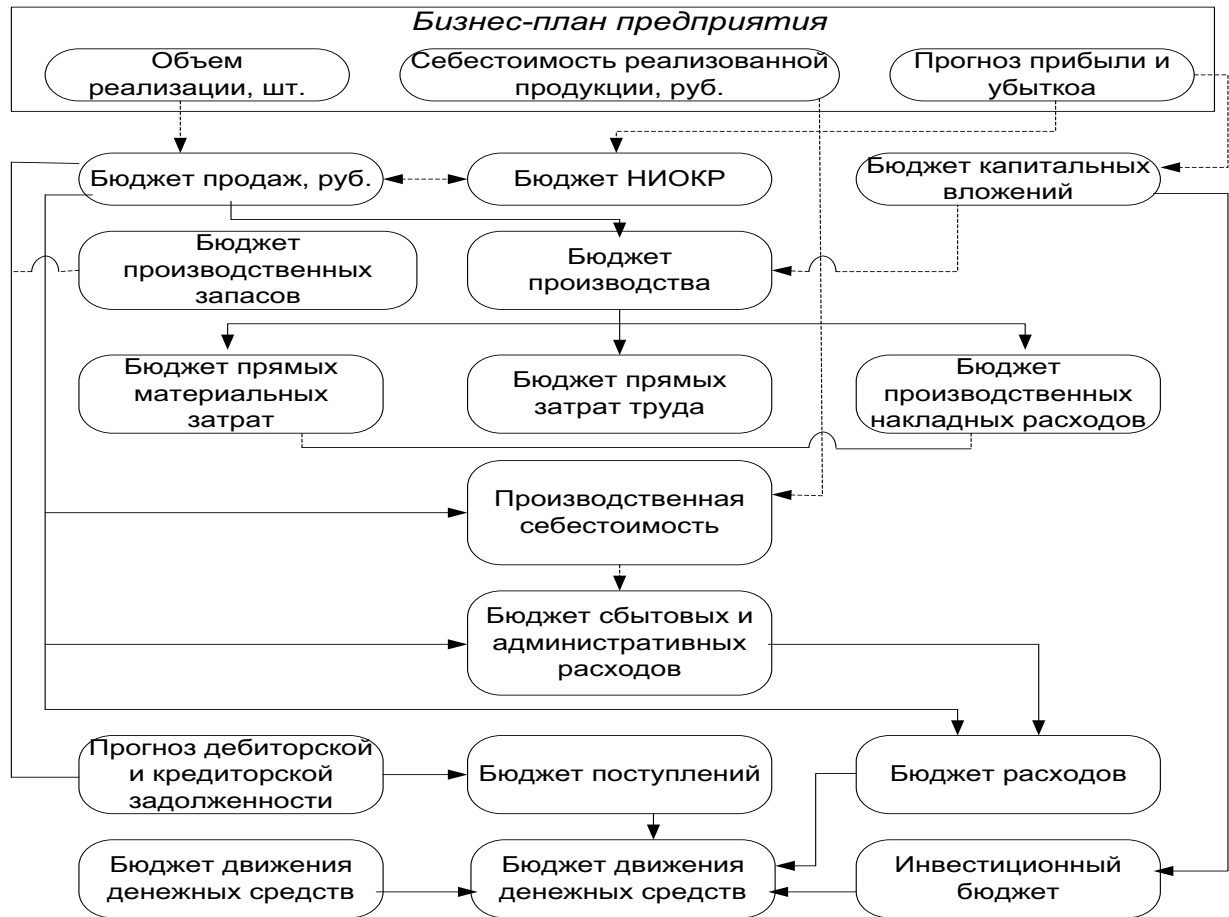


Рисунок 29 - Пример бюджетной модели предприятия

Помимо управления экономикой предприятия, основанной на разработке бюджетной модели, необходимо отметить, что существуют способы управления «без бюджета», что актуально для тех социальных предприятий, которые, в силу малых объемов и масштабов деятельности, не могут себе позволить содержать штат управления, предусматривающий выделение управления финансами в отдельный процесс.

Сегодня, наряду с новыми подходами к бюджетированию предприятий, существует другой эффективный способ управления предприятием, при котором нет необходимости разрабатывать и использовать систему бюджетов предприятия, получивший официальное название «Beyond

Budgeting», что переводится на русский язык как «безбюджетное управление» или «управление без бюджета»²²¹.

«Beyond Budgeting» - это инновационный методический инструмент управления предприятием, способ решения проблемы эффективного управления финансами в условиях нестабильного рынка. «Beyond Budgeting», как и любой другой методический инструмент управления/контроллинга, имеет четкое описание целей, принципов, алгоритма использования и внедрения, принципиально-логической схемы, ключевых факторов успеха, задач персонала и пр.

Несмотря на то, что «Beyond Budgeting» иногда представляют по-разному: как функциональную стратегию, как частный случай реинжиниринга, как систему элементарных управленческих инструментов, как инструмент экономики предприятия и пр., все специалисты подчеркивают одну его общую черту – использование его в качестве эффективной замены других управленческих инструментов, связанных с инструментами бюджетирования (например, различных систем калькулирования себестоимости, финансового планирования и др.).

Международная организации «Beyond Budgeting Round Table» (BBRT), входящая в состав Международного Консорциума Прогрессивных Производителей еще в 1998 году обобщила опыт успешного управления без бюджета в единый методический инструмент, который в равной степени эффективен для предприятий различных отраслей экономики и организационно-корпоративных структур.

Некоторые экономисты считают, что в современном мире предпринимательская компания может достичь конкурентного преимущества за счет отказа от использования бюджетирования, калькулирования себестоимости продукции, систем показателей и прочего, считавшегося раньше

²²¹ Лебедев П. Статья «Управление деньгами на ощупь. Как жить без бюджета». Журнал «Финансовый директор» (1-2) 2009

крайне необходимым для нужд управления предприятием.²²²

К концу 20-го века «безбюджетное» управление использовали уже многие западные компании, имеющих различный состав предприятий и разные масштабы бизнеса, включая даже, помимо коммерческих, и организации типа НКО, что делает такой подход актуальным для социальных предприятий.

Решение перейти на безбюджетное управление принимается руководством этих компаний на основании того, что такой подход заменяет модель бюджетирования на более адаптивную и децентрализованную альтернативу, реализованную в виде совокупности принципов, которые показывают путь к новой, адаптированной к реалиям бизнеса, модели управления.

Экономический потенциал социальных предприятий: это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, природных и др.), имеющихся в распоряжении хозяйствующего субъекта, а также способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов в соответствии с целью деятельности предприятия и получению максимально возможного в данных экономических условиях дохода²²³.

Экономический потенциал предприятия характеризуется несколькими важными чертами:

1. Реальные возможности (причем не только реализованные, но и не реализованные по каким-либо причинам);
2. Объем ресурсов и резервов (причем, как вовлеченных, так и не вовлеченных в деятельность);
3. Способность управленцев к эффективному использованию ресурсов для достижения стратегических целей организации.

Для социальных предприятий актуальна формула:

²²² Ковалев Д. Управление без бюджета. Журнал "Финансовый Директор" № 8-2005

²²³ Учебные материалы для обучающихся по специальности Менеджмент [интернет-ресурс]
URL: <http://managment-study.ru/ponyatie-i-sostav-ekonomicheskogo-potenciala-predpriyatiya.html#ixzz3nV66yJkH>

Человеческий капитал²²⁴ + Основной капитал²²⁵ + Оборотный капитал²²⁶.

Данная формула показывает особую ценность человеческих ресурсов в социальном предпринимательстве, когда компетенции, силы и время работников выступают в производственно-трудовых отношениях средством обменных операций, в результате которых возникает основной капитал, который в свою очередь формирует оборотный.

Экономический потенциал социального предприятия - это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, природных, информационных, социальных и др.), которые имеются в распоряжении хозяйствующего субъекта, а также способности его сотрудников к использованию этих ресурсов в соответствии с целью деятельности предприятия и получению максимально возможного в данных экономических условиях дохода.²²⁷

Таким образом, модель экономического потенциала любого социального предприятия определяется объемом и качеством имеющихся у него ресурсов: численностью занятых и их профессиональными способностями, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами, материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами, инновационными и другими способностями.

²²⁴ Человеческий капитал - термин, обозначающий накопленные знания, умение и мастерство, которыми обладает работник и которые приобретаются им благодаря общему и специальному образованию, профессиональной подготовке, производственному опыту.

²²⁵ Основной капитал (*capital asset, fixed asset*) - это актив, который предполагается использовать в коммерческой или предпринимательской деятельности в течение значительного периода. Характеризует в денежном выражении весь капитал предприятия, компании, как физический, так и денежный.

²²⁶ Оборотный капитал - (*floating capital*) Имеющиеся средства для ведения дела, включая вложенные в обращающиеся на рынке инвестиции. (*working capital*) Часть капитала компании, которая задействована в ее повседневной коммерческой деятельности. К оборотному капиталу относятся: материальные оборотные средства; денежные средства; краткосрочные финансовые вложения; средства в текущих расчетах.

²²⁷ Понятие и состав экономического потенциала предприятия. Учебные материалы для обучающихся по специальности Менеджмент. [электронный ресурс]. URL: <http://managment-study.ru/ponyatie-i-sostav-ekonomicheskogo-potenciala-predpriyatiya.html#ixzz3nW7R55WW>

В сумме это образует совокупную хозяйственную способность предприятия, которая по сравнению с аналогичными параметрами другого предприятия отражает уровень его конкурентоспособности.



Рисунок 30 - Модель экономического потенциала
социальных предприятий

Финансовый потенциал социальных предприятий характеризуется устойчивой платежной готовностью, достаточной обеспеченностью собственными оборотными средствами и эффективным их использованием с хозяйственной целесообразностью, четкой организацией расчетов, наличием устойчивой финансовой базы. Применение комплекса способов привлечения финансов (социальные инновации), а также – правильное их распределение в соответствии с принципом «минимум издержек – максимум результатов», позволяет сделать деятельность социального предприятия финансово устойчивой, а, следовательно – обладающей высокой гарантией достижения социально значимых целей.

Производственный потенциал социальных предприятий образован совокупностью потенциалов (имущественный, трудовой, инновационный и технологический), каждый из которых требует специфических подходов к формированию и поддержанию на должном уровне. Например, использование в качестве трудовых ресурсов, необходимых для производства про-

дукции или услуг высокого качества, специалистов организаций-партнеров на условиях краутсорсинга, добровольчества или волонтерства, использование имущества на условиях лизинга, а также – привлечение и использование инноваций на условиях экспериментальной апробации, позволяет социальным предприятиям снизить финансовые издержки.

В отличие от обычных предприятий, в структуре экономического потенциала социального предприятия, помимо финансового и производственного потенциалов, целесообразно также учитывать и коммуникационный потенциал, как важнейшее условие создания конкурентоспособности предприятия и возможности его прогрессивного стратегического развития во внешней среде.

Коммуникационный потенциал предприятия, как правило, определяется следующими параметрами:

- техническими характеристиками информационной системы;
- скоростью обработки и передачи информации с минимально допустимыми искажениями, объемом памяти, временными характеристиками обработки информации;
- результативностью использования возможностей компьютерной и оргтехники;
- широтой охвата функций управления компьютерными программами;
- эффективностью применения современных информационных технологий;
- степенью овладения кадрами современными средствами вычислительной техники;
- релевантностью и полезностью информации.

Социальным предприятиям, активно использующим информационные технологии в своей работе это позволяет не только снизить издержки на

управление активами, но и расширить круг выгодоприобретателей, а также – успешно работать с целевой аудиторией.

6.3. Конкурентоспособность социальных предприятий

Конкурентоспособность предприятия в общем смысле - это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.²²⁸

Технология управления конкурентоспособностью предприятия представляет собой рациональную и логичную последовательность принимаемых управленческих решений и осуществляемых действий, основываясь на которые, предприятие может выстраивать обоснованные прогнозы возможных перемен, вносить уточнения при выборе конкретных стратегий в свою текущую деятельность и решать практически задачи по управлению своей конкурентоспособностью (таблица 33)²²⁹.

Таблица 33

Технология управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг

Этап	Мероприятия
1. Стратегический анализ ситуации на рынке услуг	Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Анализ специфических факторов рынка услуг
2. Анализ конкурентоспособности предприятия	Определение показателей для оценки конкурентоспособности предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия. Определение основных факторов конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Определение целевых сегментов для выявления

²²⁸ Макашева З.М. Исследование систем управления: учеб. пособие. М.: Кнорус, 2008. 176 с.

²²⁹ Лысова Е.А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. -М: 2010, 12 стр.

	направлений управления конкурентоспособностью
3. Определение целей управления конкурентоспособностью предприятия	Стратегические ориентиры управления конкурентоспособностью предприятия. Определение цели управления конкурентоспособностью предприятия
4. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности	Анализ возможных стратегий. Выбор оптимальной стратегии
5. Выбор методов и средств достижения целей и реализации стратегии	Выбор методов с учетом особенностей управляемого объекта. Выбор метода по содержанию. Выбор методов по организационной форме. Определение средств
6. Планирование мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности	Определение конкурентных преимуществ и нормативов конкурентоспособности. Разработка стратегического плана по реализации стратегии
7. Организация выполнения мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности	Разработка программы выполнения стратегии. Реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности
8. Контроль и координация выполнения конкурентной стратегии	Контроль выполнения стратегии. Координация выполнения стратегии
9. Оценка реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности	Экспертная оценка уровня реализации стратегии конкурентоспособности. Оценка экономической эффективности

Конкурентоспособность социальных предприятий – явление, с одной стороны, широко известное (с позиции общей конкуренции на рынке среди предпринимательских организаций), а с другой стороны, малоизученное, поскольку социальные предприятия, обладая особой спецификой и за счет включенности в социально значимые процессы, по-особому формируют и реализуют свои конкурентные преимущества.

Общие закономерности формирования конкурентоспособности, присущи и социальным предприятиям, однако, учитывая, что они преимущественно работают в сфере социальных услуг и ориентированы на удовле-

творение потребностей определенных целевых групп, следует отметить ряд особенностей.

В частности, весомость факторов, влияющих на выбор поставщика продукции или услуг, будет во многом определять конкурентоспособность социального предприятия как представителя негосударственного сектора. Например, в сфере государственной и частной медицины, при производстве колясок для инвалидов с опорно-двигательными нарушениями, в настоящий момент наиболее весомыми факторами являются качество продукции, ее цена и адаптированность под личные особенности клиента (таблица 34).

Таблица 34.

Факторы, влияющие на выбор поставщика продукции или услуг

Фактор, показатель конкурентоспособности	Коэффициент весомости
Качество	0,21
Цена	0,18
Уникальность изделия или услуги	0,12
Внешний дизайн (или способ предоставления)	0,07
Надежность поставок	0,06
Связи с продавцом или специалистом	0,16
Послепродажное обслуживание	0,06

Веса тех же факторов могут по-другому распределиться при изменении свойства продукции и условий предоставления услуги.

Например, при организации массового обслуживания пожилых малообеспеченных людей (услуги по комплексном уходу на дому) уникальность услуги и ее качество не будут играть довлеющую роль, зато вырастут коэффициенты весомости по надежности поставок и связи со специалистом предприятия.

Внутренние факторы формирования конкурентных преимуществ социального предприятия разнообразны (таблица 35).

Таблица 35.

**Внутренние факторы формирования конкурентных преимуществ
предприятия и основные направления и пути их обеспечения**

Внутренний фактор	Основные направления и пути достижения и использования конкурентного преимущества
Социальная миссия предприятия	Миссия должна содержать социально значимую идею в своей сфере деятельности
Организационная структура предприятия	Организационная структура должна строиться на основе дерева целей предприятия (в соответствии с оптимальным вариантом построения и учета социальных эффектов)
Производственная структура предприятия	Проектирование предприятия следует осуществлять на основе гибких производственных систем, состоящих из модулей и систем, могущих адаптивно перестроиться в случае рыночных изменений
Специализация и концентрация производства	Осуществлять проектирование предприятия следует на основе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы концептуального, структурного и сценарного моделирования
Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства	Продукция и услуги должны быть стандартизированы (в т.ч. – в целях пригодности их масштабирования) и сертифицированы в соответствующих органах ²³⁰), для чего следует выполнять весь комплекс работ по унификации и стандартизации различных объектов с целью их упорядочения по типоразмерам, видам, методам и т.д.
Учет и регулирование производственных и деловых процессов	Необходимо обеспечить в системе управления предприятия соблюдение принципов пропорциональности, непрерывности, параллельности, ритмичности и синхронности протекания частичных производственных и деловых процессов
Персонал	Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать их квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд, а также – создавать условия для развития гражданственности, коммуникабельности и клиенториентированности
Информационная и нормативно-	При проектировании и развитии структур следует использовать качественную информацию и современные нормативно-методические документы, а также особое внимание

²³⁰ В настоящий момент сертифицирование деятельности социальных предпринимателей проводит Фонд «Наше Будущее».

методическая база управления	уделять информационной внутренней и внешней политике предприятия
Сила конкуренции на выходе и входе системы	При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров анализировать силу конкуренции и специфику конкурентной среды и выбирать более надежных и социально-ответственных поставщиков

Формирование механизма управления конкурентоспособностью социальных предприятий, работающих исключительно в сфере социальных услуг, также должно опираться на совокупность принципов системности, целевой направленности, учета специфики деятельности, информационного обеспечения, использования современных технологий и инструментов, комплексной оценки факторов.

Особое значение, по мнению экономистов, в процессе управления конкурентоспособностью таких предприятий, имеют принципы инновационности, корпоративности, креативности, интегрированности.²³¹

На рис. 30 представлена модель организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг.

Механизм управления конкурентоспособностью социальных предприятий включает в себя следующие элементы:

1. Цели управления (желаемый результат деятельности, который должен быть достигнут в пределах некоторого интервала времени);
2. Факторы управления (факторы конкурентоспособности, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей);
3. Организационная структура управления;

²³¹ Лысова Е.А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. -М: 2010, 12 стр.

4. Ресурсы управления (материально-технические, финансовые, социальные, институциональные и другие, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели);
5. Методы воздействия на факторы (направления, инструментарий).



Рисунок 30 - Модель организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг

Источник: Лысова Е.А.

Достижение высокого уровня конкурентоспособности социального предприятия является важнейшим стратегическим преимуществом. При этом, управление конкурентоспособностью необходимо осуществлять не только в краткосрочном аспекте (тактическое управление), но и на долгосрочный период (стратегическое управление), поскольку именно оно в долгосрочной перспективе создает конкурентные преимущества.

Стратегическое управление социальным предприятием вообще должно исходить из того, что создать устойчивое конкурентное преимущество - это значит предложить большую воспринимаемую ценность потребителям и широкому кругу заинтересованных лиц, что в социальном бизнесе реализуется путем правильного выбора социальной миссии, целевой группы и конкурентной ниши.

Конкурентные преимущества социальных предприятий могут быть связаны как с характеристиками производимой продукции и услуг, так и с характеристиками деятельности самого предприятия и его особым положением на рынке.

6.4. Особенности финансирования проектов социального предпринимательства.

Поскольку социальное предпринимательство не подпадает ни под какую стандартную модель достижения финансовой устойчивости, то обеспечение такой устойчивости для таких предприятий является важнейшим фактором в решении социальных проблем, вызванных недостатками рыночной экономики. Таким образом, каждое социальное предприятие должно найти собственную модель поведения и обеспечения финансовой устойчивости для решения частных социальных проблем, которые были порождены недостатками рыночной экономики или несовершенством государственных служб. Кроме того, каждое социальное предприятие должно стремиться к повышению деловой активности и эффективности, соотносясь со своими возможностями и имеющимися ресурсами.

Многие социальные предприятия постоянно производят анализ затрат, контролируют соотношение результатов социальной деятельности с произведёнными инвестициями, оценивают эффективность организационного совершенствования работы предприятия, а также проводят комплексную оценку финансовой деятельности в увязке с достижением планируемых показателей. Все эти и другие меры оценки фактической эффективно-

сти деятельности социальных предприятий позволяют оптимизировать использование имеющихся ресурсов и максимизировать результаты их использования.

Для разных социальных предприятий принципы обеспечения финансовой устойчивости отличаются в деталях, однако в основном они включают два важнейших компонента – это нематериальные ресурсы и предсказуемые источники дохода.

К нематериальным ресурсам можно отнести количество квалифицированных и неквалифицированных добровольных помощников, одноразовые или многократные пожертвования, которые позволяют социальным предпринимателям увеличить их устойчивость. Большим стратегическим ресурсом социального предпринимательства является побуждение широких слоёв общества к решению острых социальных проблем. В качестве примера можно сообщить о том, что в США после ураган Катрина, в течение года на добровольной основе при восстановительных работах было занято свыше 60 тыс. человек, которые не требовали оплаты за свой труд.

К предсказуемым источникам дохода относятся долговременные, повторяющиеся финансовые вложения, предоставляемые фондами, правительством, корпорациями, частными лицами и членскими взносами, независимо от состояния рынка.

Тип используемых предсказуемых источников дохода для обеспечения финансовой устойчивости социального предприятия зависит от конкретных недостатков рыночной экономики, породивших социальную проблему, решаемую данным предприятием.

Финансирование проектов социального предпринимательства - это совокупность форм и методов, принципов и условий финансового обеспечения деятельности организации, где под финансированием как таковым понимается «процесс образования денежных средств или в более широком

плане процесс образования капитала фирмы во всех его формах».²³² Понятие «финансирование» в социальном предпринимательстве довольно тесно связано с понятием «инвестирование», с одним уточнением: если финансирование - это образование денежных средств, то инвестирование - это их использование (оба понятия взаимосвязаны, но первое предшествует второму).

К реализации социального проекта невозможно приступить без планирования каких-либо инвестиций, не имея гарантированных источников финансирования.

При выборе источников финансирования деятельности социального предприятия необходимо решить пять основных задач:

1. Определить потребности в кратко- и долгосрочном капитале;
2. Выявить возможные изменения в составе активов и капитала в целях определения их оптимального состава и структуры;
3. Обеспечить постоянную платежеспособность и, следовательно, финансовую устойчивость;
4. С максимальной прибылью использовать собственные и заемные средства;
5. Снизить расходы на финансирование хозяйственной деятельности.

Источники финансирования проектов социального предпринимательства можно поделить на внутренние (собственный капитал предприятия) и внешние (заемный и привлеченный капитал).

Различают активное и неактивное (скрытое) самофинансирование:

- В первом случае единственным источником покрытия потребностей предприятия служит прибыль, которой должно хватить для уплаты налогов в бюджетную систему, процентов за кредит, расширения основ-

²³² Источники финансирования предприятия. Электронный журнал "Идеи бизнеса". URL: http://japantechno.ru/fin_5f-1.htm

ных фондов и нематериальных активов, пополнения оборотных средств, выполнения социальных программ.

– Источниками скрытого финансирования выступают чистый оборотный капитал (разница между оборотными активами и краткосрочными пассивами), резервы предприятия, доходы будущих периодов, остатки фондов потребления, просроченная задолженность поставщикам и др.

Самофинансирование для социальных предприятий имеет ряд преимуществ:

1. За счет пополнения из прибыли собственного капитала повышается финансовая устойчивость предприятия;
2. Формирование и использование собственных средств происходит стабильно;
3. Минимизируются расходы по внешнему финансированию (по обслуживанию долга кредиторам);
4. Упрощается процесс принятия управленческих решений по развитию предприятия, так как источники покрытия дополнительных затрат известны заранее.

Внешнее финансирование предусматривает использование бюджетных средств государства, финансово-кредитных организаций, нефинансовых компаний и физических лиц. Кроме того, оно может предполагать использование денежных ресурсов учредителей предприятия, что в социальном предпринимательстве часто оказывается наиболее предпочтительным, так как обеспечивает финансовую независимость предприятия и облегчает в дальнейшем условия получения банковских кредитов.

Таким образом, внешнее финансирование означает, что капитал был предоставлен социальному предприятию из внешних источников. Основные формы внешнего финансирования проектов социального предпринимательства - это субсидии, гранты, банковские кредиты и микрозаймы, получение безвозмездной финансовой помощи и др. Финансирование на ос-

нове заемного капитала для социальных предприятий гораздо менее выгодно, так как у них, как правило, нет обеспечивающих заемных ресурсов (особенно, в начале деятельности).

Сравнение различных методов финансирования позволяет предприятию выбрать оптимальный вариант финансового обеспечения, текущей эксплуатационной деятельности и покрытия капитальных затрат.

Прибыль, получаемая от продажи продукции и услуг - это основной источник формирования резервного капитала (фонда) социального предприятия. Данный вид капитала предназначен для возмещения непредвиденных потерь и возможных убытков от хозяйственной деятельности, т. е. является страховым по своей природе. Порядок формирования резервного капитала определяется нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия данного типа, а также его уставными документами.

Специфическим источником средств являются фонды специального назначения и целевого финансирования: безвозмездно полученные ценности, а также безвозвратные и возвратные государственные ассигнования на финансирование непроизводственной деятельности, связанной с содержанием объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения, на финансирование издержек по восстановлению платежеспособности предприятий, находящихся на полном бюджетном финансировании, и др.

Еще один источник внутренних резервов (добавочный капитал) образуется в результате прироста стоимости имущества, выявленной в результате переоценки, получения эмиссионного дохода (от дополнительной эмиссии акций, продажи акций выше номинала), безвозмездного получения ценностей или имущества от других предприятий и лиц (как правило, носят строго целевой характер). В уставных документах может предусматриваться создание неделимого фонда сверх суммы уставного капитала, фонд используется как финансовый ресурс.

Финансы социальных предприятий формы НКО, деятельность которых не преследует цель получения определенных доходов, определяют структуру доходов, которые используются на развитие самой организации.

Источники финансовых ресурсов социальных предприятий - НКО:

- бюджетные средства;
- внебюджетные государственные фонды;
- средства населения;
- денежные отчисления различных коммерческих структур, поступления средств за работы и услуги, выполненные в соответствии с договорами;
- выручка от реализации продукции, включая средства от продажи билетов на массовые мероприятия;
- выручка от сдачи имущества в аренду;
- доходы от подготовки кадров (переподготовку, повышение квалификации и т.п.).

Финансы общественных организаций, работающих в сфере социального предпринимательства могут включать в себя:

- а) финансы общественных, в том числе профорганизаций;
- б) финансы политических и общественных движений;
- в) финансы специальных целевых фондов;
- г) финансы благотворительных фондов.

Источниками финансирования социальных проектов в сфере социального обеспечения и социальной защиты населения выступают, как правило, социальные и благотворительные, а также бюджетные фонды.

Источники формирования финансовых ресурсов социально-предпринимательских проектов зависят от вида оказываемых услуг и характера их предоставления. Например, одни услуги могут предоставляться потребителям только бесплатно, другие - платно, третьи - на сочетании платных и бесплатных принципов.

В сфере государственных социальных услуг, государство взяло на себя обязательства предоставления части этих услуг за счет государственного бюджета и каждый гражданин или юридическое лицо получает их бесплатно, однако «бесплатность» этих услуг носит опосредованный характер, так как они оплачиваются средствами, поступающими в государственных бюджет от налогоплательщиков.

Социальное предпринимательство, качественно дополняя спектр этих услуг (а иногда частично их замещая), также может пользоваться бюджетными средствами (например, в виде субсидий и грантов), но при этом оно, во-первых, оказывает их на платной основе, во-вторых, конкурирует с государственными учреждениями за качество.

Некоторые виды услуг в области культуры, искусства, медико-социального сопровождения, спорта и пр. предоставляются социальными предпринимателями потребителям только на платных условиях, но с учетом платежеспособности целевой аудитории. Бюджетные средства таким организациям выделяются в виде целевых субсидий. Наряду с бюджетными средствами их финансовые ресурсы формируются, главным образом, за счет средств, поступающих от оказанных платных услуг.

Различные виды услуг социально-культурного характера предоставляются потребителям как на платных, так и бесплатных условиях. В этой связи они имеют различные источники финансирования: бюджетные средства, поступления от платных услуг, средства, мобилизуемые через финансовый рынок, средства спонсоров.

Денежные средства юридических лиц и граждан, поступающие за выполненные работы (услуги), проведенные платные мероприятия согласно заключенным договорам и заказам (например, оказание сверхнормативных услуг в области медицинского обслуживания, дополнительные услуги в сфере образования и пр.). При этом оказание платных услуг не может осуществляться взамен деятельности, финансируемой из бюджета;

Поступления от оказания платных услуг населению и другим потребителям (от проведения различных смотров, конкурсов, фестивалей, продажи билетов на зрелищные представления) и продажи изделий собственного производства (медицинских препаратах и аппаратуры и пр.) Платные услуги предоставляются потребителям в соответствии с действующими прейскурантами и договорными ценами.

Все организации, осуществляющие социально-предпринимательскую деятельность, если они имеют самостоятельный баланс и расчетный счет, имеют также право пользоваться банковским кредитом.

Денежные средства, поступившие из всех источников, образуют фонд финансовых ресурсов. Они используются на выплату заработной платы, возмещение материальных и приравненных к ним затрат, расчеты с другими организациями и банками, создание фондов специального назначения.

При финансировании социально-предпринимательских проектов фондами в виде грантов реализуются определенные ими процедуры отбора и финансирования проектов.

Например, на этапе получения заявки на финансирование социального проекта сотрудники фонда проверяют, достаточно ли информации для передачи заявки на рассмотрение экспертами. На следующем шаге происходит предварительное рассмотрение заявки экспертным советом, причем эксперты фонда могут рекомендовать поддержать только часть проекта или изменить его смету (на основании заключения экспертов Правление фонда принимает решение о финансовой поддержке проекта). На следующем этапе происходит подписание договора о гранте (либо договора пожертвования), где в приложениях к договору фиксируются содержание и ожидаемые результаты проекта, смета и этапы финансирования проекта, шаблоны отчетности. По окончании каждого этапа финансирования проекта грантополучатель представляет фонду содержательный и финансовый отчеты, отражающие промежуточные результаты и фиксирующие затраты.

Причем, только после утверждения отчетов осуществляется следующий платеж.

Полную стоимость социального проекта необходимо просчитывать, исходя из затрат на основные и текущие расходы, учитывая все имеющиеся (включая добровольный труд и натуральный вклад) и необходимые средства. Бюджет проекта должен быть составлен подробно и содержать расчет всех доходов и затрат по проекту. При этом обязательно необходимо отдельно указать имеющиеся и требуемые средства. В конце бюджета проекта подсчитывается: общая стоимость проекта, вклад организации, в том числе и средства из других источников, запрашиваемая сумма.

Необходимо предоставить подробные комментарии к бюджету с обоснованием расходов по всем статьям бюджета, использования оборудования, командировок, типографских расходов, путей получения средств из других источников, в том числе уже имеющихся у самой организации (включая все виды - денежные, в натуральной форме и добровольным трудом).

В случае грантовой поддержки не предоставляется финансирование расходов, непосредственно не связанных с реализацией проекта, а также следующих видов расходов:

- 1) заработная плата работников заявителя;
- 2) покрытие долгов и убытков заявителя, оплата штрафов и пени;
- 3) оплата коммунальных расходов;
- 4) оплата сотовой связи, приобретение мобильных телефонов;
- 5) представительские и непредвиденные расходы;
- 6) командировочные расходы;
- 7) расходы на платные публикации о проекте;
- 8) банковские расходы;
- 9) иные расходы, не связанные с реализацией мероприятий социального проекта.

Расходы по статье «Оплата труда привлеченных специалистов» (включая налоги) не должны превышать 20% от запрашиваемой суммы.

При планировании бюджета необходимо:

1. Просмотреть список мероприятий из организационного плана
 2. Определить необходимые финансовые ресурсы для реализации данных мероприятий
 3. Разбить ресурсы по статьям расходов (Приложение 2)
 4. Подготовить комментарии к бюджету по статьям расходов (Приложение 3):
 - Определить единицу измерения
 - Определить количество на период
 - Оценить стоимость единицы измерения
 - Подсчитать общую стоимость
 - Определить источник финансирования
 5. Подсчитать общие расходы по статьям и составить бюджет проекта
- Примерная структура бюджета социального проекта представлена в таблице 36.

Таблица 36

Бюджет социального проекта

Статья расходов	Запрашиваемая сумма, (в рублях)	Вклад из других источников, (в рублях)	Всего (в рублях)
Заработная плата и гонорары (включая налоги)			
Командировочные и транспортные расходы			
Оргтехника			
Прочее оборудование			
Аренда помещений и оборудования			
Аренда офиса			
Издательские расходы			

Расходы на обучение сотрудников			
Оплата услуг сторонних организаций			
Расходы на связь			
Расходные материалы			
Выплаты прочих налоговых отчислений			
Банковские расходы			
Представительские расходы			
Канцелярские товары			
ИТОГО:			

По каждой статье расходов расписывается детальная смета, в которой указываются расходы и привлеченные средства на каждое мероприятие. Детальная смета позволяет разработать четкий финансовый план, в котором мероприятия распределяются по этапам и срокам реализации проекта.

В каждом конкретном случае в бюджет проекта включаются те статьи расходов, которые требуются по проекту, т.е. некоторые из статей могут не войти в бюджет, а также могут быть добавлены новые.

6.5. Оценка эффектов и эффективности социального предпринимательства

Помимо классической формулы оценки экономической эффективности «Прибыль – Затраты = Эффективность», деятельность социальных предприятий можно оценить с применением метода ранговой оценки эффективности деятельности, который позволяет рассчитать потенциальный экономический эффект²³³.

Основу данной методики представляет нормативная система показателей (НСП), которая упорядочивает показатели путем присвоения им соответствующих закономерностей соотношений темпов роста. Чем выше должен быть темп роста одного показателя по отношению к темпам роста других, тем выше его ранг. Одно из правил формирования НСП состоит в

²³³ Сыроеждин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. М.: Экономика, 1980 г.

определении приоритетов показателей путем установления соотношений между их ростом. Для этого используются экономические закономерности роста эффективности.

Так, из закономерности роста прибыли как условия, обеспечивающего эффективность производства (в случае социального предприятия – производства работ, преобразованных в услуги) следует, что рост этого показателя должен опережать рост всех остальных показателей.

Таким образом, нормативная система показателей будет выглядеть следующим образом (таблица 37).

Таблица 37.

Система показателей, включенных в НСП.

Наименование показателя	Ранг
Прибыль	1
Объем продаж	2
Основные производственные фонды	3
Материальные затраты	4
Фонд заработной платы	5
Численность персонала	6

В построенной таким образом НСП заложено, что если фактические значения роста показателей будут соотноситься в порядке их значимости в НСП, то в этом случае будут выполняться условия эффективности. Задача численной оценки эффективности в этом случае сводится к оценке соотношения между оптимальной и фактической величинами роста показателей, вошедших в НСП.

Процесс анализа эффективности управления по данному методу включает следующие этапы:

1. Разрабатывается нормативная система показателей

2. Анализируются отчетные данные по показателям, вошедшим в НСП. На основании аналитических расчетов определяется рост показателей и на его основе устанавливаются фактические ранги.

3. Сравниваются оптимальные (определенные в НСП) и фактические ранги.

Математический аппарат ранговой статистики основан на сравнении двух множеств чисел упорядоченного и неупорядоченного, и оценке их отличия между собой. В качестве упорядоченного множества выступает НСП, в которой каждый показатель имеет свой ранг фиксированное место в упорядочении.

Для оценки отличия фактических рангов от нормативных используются коэффициенты Спирмена и Кендалла.

Коэффициент Спирмена учитывает отличия по отклонениям и определяется по формуле:

$$K_{\text{откл}} = 1 - \frac{6 \sum_{S=1}^n Y_S^2}{n(n^2-1)}$$

где Y_S - разность между фактическим и оптимальным рангами;

n - количество показателей в НСП.

Коэффициент Кендалла рассчитывается на основании инверсии по формуле:

$$K_{\text{откл}} = 1 - \frac{4 \sum_{S=1}^n M_S}{n(n-1)}$$

где M_S - инверсия S -го показателя.

Оптимальным значением данных коэффициентов является 1, так как в этом случае нет отклонения по рангам фактических показателей от нормативных.

Эффективность определяется коэффициентом результативности (K_p) по формуле:

$$K_p = \frac{(1 + K_{\text{откл}})(1 + K_{\text{инв}})}{4}$$

В дальнейшем, по результатам внедрения этих решений сравнение базовых показателей экономической эффективности работы социального предприятия или сети социальных предприятий может показать степень прироста прибыли, что также является косвенной оценкой их экономической эффективности.

Таким образом, комплекс представленных методов позволит оценить социальные эффекты и экономическую эффективность, достигаемые в процессе социально-предпринимательской деятельности.

Вопросы для оценки знаний:

1. Что общего и что отличного в специфике организационных процессов на предприятиях социального предпринимательства?
2. Какие нормативные типы культуры присущи социальному предпринимательству и каковы особенности организационной культуры социальных предприятий?
3. Чем определяется специфика экономики социального предприятия и что описывает обобщенная модель его экономической деятельности?
4. Как формируются доходная и расходная часть бюджета социальных предприятий и на основе каких моделей бюджетирования можно планировать экономическую деятельность социального предприятия?
5. Какие виды потенциалов присущи социальным предприятиям и чем определяется их экономический потенциал?
6. Как формируется и чем определяется конкурентоспособность социальных предприятий?
7. Каковы внутренние факторы формирования конкурентных преимуществ социального предприятия?
8. Каковы особенности финансирования проектов социального предпринимательства?
9. Дайте характеристику эффектов, которые оцениваются в социаль-

ном предпринимательстве.

10. Как можно оценить эффективность социально- предпринимательской деятельности?

Рекомендуемые источники:

1. Markus H. R., Kitayama S. A Collective Fear of the Collective: Implications for Selves and Theories of Selves // Personality and Social Psychology. 1994. Bull. 20. P. 568–579.

2. Гончарова Е.А. Институциональные основы социализации устойчивого развития. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» №4 2012.

3. Источники финансирования предприятия. Электронный журнал "Идеи бизнеса". URL: http://japantechno.ru/fin_5f~1.htm

4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 202–204; Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. С. 33.

5. Кармин А. С., Новикова А. С. Культурология. СПб.: Питер, 2007. С. 14–24.

6. Краснопольский А. Факторы, влияющие на бюджетную модель компании. Журнал «Финансовый директор», № 3, 2005 г.

7. Кручиневский С.М. Экономическая модель бизнеса. Питер-Консалт. <http://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/business-economic-model.html>

8. Логинова О.Б. Формирование и развитие организационной культуры предприятий сферы услуг. - Санкт-Петербург., 2012.

9. Лысова Е.А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. -М: 2010, 12 стр.

10. Макашева З.М. Исследование систем управления: учеб. пособие. М.: Кнорус, 2008. 176 с.

11. Московская А.А. Социальное предпринимательство в России и мире: практика и исследования. М.: ГУ ВШЭ, 2011. - 286 с.
12. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. Коллектив авторов под руководством Московской А.А.. - ГУ ВШЭ. 2010.
13. Пушкарев Е. Типы бюджетных моделей и их применимость в современных условиях». Группа Компаний «ИНТАЛЕВ». Москва. 2009 г.
14. Создание успешного социального предприятия. Практическое пособие Фонда региональных программ "Наше будущее" -М: Изд-во "Зеленая книга". 2014. - 90 с. Стр. 14.
15. Сыроежин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. М.: Экономика, 1980 г.

Тема 7. Проектная деятельность в социальном предпринимательств

7.1. Специфика менеджмента в социальном предпринимательстве

В теории и практике менеджмента хорошо известны концепции, модели, методы и инструменты управления как бизнес-структурами, так и некоммерческими организациями. Гораздо сложнее обстоит дело с предприятиями социальной направленности, которые можно отнести к «гибридному» типу²³⁴.

Гибридные организации создают одновременно как социальные, так и экономические ценности. Социальная ценность (благо) в гибридном предприятии не может быть достигнута без финансовой устойчивости, что предполагает использование не только собственных, но и заемных средств. При этом важно соблюдение социального и финансового баланса, в противном случае, не только невозможно достижение целевых социальных благ, но и высока вероятность банкротства предприятия социальной направленности.

Это обстоятельство ставит перед исследователями и практиками задачу разработки подходов к построению системы управления предприятиями социальной направленности, с учетом их гибридной типологии. Прежде чем приступить к разработке концептуальных подходов и методов к построению системы управления предприятием социальной направленности, рассмотрим основные этапы процесса становления социального предпринимательства:

Этап 1. Поиск (генерирование) предпринимательской идеи:

- Социальные проблемы;
- Неудовлетворенные социальные потребности;
- Складывающиеся тенденции в социальной сфере.

Этап 2. Формулировка концепции развития:

²³⁴ Зверева Н. И. Особенности стратегического управления предприятиями социальной направленности / Н. И. Зверева // Контроллинг. - 2012. - № 3. - С. 22-26.

- Выявление сущности социальных выгод и определение критериев успешности социального предпринимателя;
- Определение новых продуктов или рынков.

Этап 3. Выявление потребности в ресурсах и их приобретение:

- Финансово-материальные ресурсы;
- Человеческие ресурсы;
- Нематериальные ресурсы: знания, опыт, навыки, компетенции

Этап 4. Старт деятельности и рост предприятия:

- Организация и ведение текущей деятельности;
- Расширение предприятия;
- Измерение результативности деятельности.

Этап 5. Завершение жизненного цикла существующего предприятия и переход к Этапу 1:

- Закрытие предприятия в связи с выполнением миссии;
- Слияние с другими компаниями;
- Поиск новой идеи для социального предпринимательства.

Таким образом, систему управления предприятием социальной направленности целесообразно выстраивать на основе концепции жизненного цикла: зарождение идеи, рост, стабильное развитие, спад, прекращение существования. С точки зрения формального состава фаз жизненного цикла, у социального предприятия нет принципиальных отличий от жизненного цикла обычного коммерческого предприятия.

Существенное отличие заключается в том, что основанием для прекращения деятельности социального предприятия служит выполнение его миссии, а для коммерческого – снижение уровня рентабельности существенно ниже отраслевого, и, как следствие, потеря ликвидности. Если социальное предприятие продолжает работу за границами своей миссии, например, решена проблема занятости инвалидов или тру-

доустройства неблагополучных подростков, то у него сместится баланс интересов в коммерческую составляющую. Другими словами, произойдет перерождение социального предпринимательства в традиционное, с конечной целью роста финансово-экономических показателей прибыли, рентабельности, ликвидности и т.п.

Для эффективного достижения своей миссии социальному предпринимателю очень желательно обладать знаниями и компетенциями в области современных методов менеджмента, а также хорошо представлять себе механизмы функционирования рыночных законов и закономерностей. Для решения проблемы сбалансированного управления предприятием социальной направленности предлагается использовать концепцию системы сбалансированных показателей (ССП).

Концепция СПП (*системы сбалансированных показателей*) предполагает взаимосвязь и сбалансированность представленных на рисунке 32 стратегических перспектив.

Для каждой из перспектив необходимо разработать ключевые показатели результативности (КПР), по величине которых можно было бы судить о степени достижения цели по приведенным на рисунке 32 стратегическим перспективам.



Рисунок 32 - Стратегические перспективы предприятия социальной направленности. *Источник: Зверева Н.И.*

7.2. Методы проектирования и бизнес - планирования проектов в социальной сфере

Поиск СП-идеи, определение миссии и целеполагание

Поиск идеи в социальном предпринимательстве – основа будущего успеха на начальной стадии реализации СП-проекта.

Для того, чтобы процесс поиска СП-идеи был продуктивным и результативным, для того, что найденная идея позволила занять в последующем уникальную конкурентную нишу, необходимо применять особые методы и придерживаться специального алгоритма действий.

Среди наиболее распространенных и доказавших на практике свою эффективность методов используют методы формального и неформального синтеза.

Неформальный синтез - это предпроектная стадия исследования объекта, где основные разделы этой стадии²³⁵:

²³⁵ Мухин О.И. Моделирование систем/Неформальный синтез. Курс лекций. [электронный ресурс] URL: <http://stratum.ac.ru/education/textbooks/modelir/lection35.html>

- интервьюирование экспертов (раздел соответствует накоплению информации о проблеме, объекте);
- генерация идей (раздел соответствует генерации вариантов будущих решений на основе отобранной информации, сгущение информации до нескольких вариантов, порождение веера вариантов);
- экспертиза идей (раздел соответствует принятию решения, выбору из многих вариантов одного-двух самых перспективных, первоочередных, отбор из веера вариантов);
- процедура формализации (раздел соответствует осмыслению, оформлению, приведению к каноническому виду для дальнейшего синтеза модели проекта формальными методами).

Формальный синтез представляет собой проектную процедуру, целью которой является соединение различных элементов, свойств, сторон и т. п. объекта в единое целое, систему, в результате которого создаются проектные решения, обладающие новым качеством относительно своих элементов.²³⁶

При проведении формального синтеза знания экспертов формализуются в виде концептуальной модели предметной области, затем организовываются в виде баз знаний древовидной структуры.²³⁷

Генерация идей: ускорителем процесса СП-идеи является технология генерации идей. Технология необходима для обеспечения гарантированного результата процесса генерации идей, становящихся в будущем основой базовой цели СП-проекта. На сегодняшний день используются следующие технологии:

²³⁶ Конотопов П.Ю., Куликова Н.В. Информационно-аналитическое и модельное обеспечение процессов управления и принятия решений. Методическое пособие. Коллегия аналитиков. -М: 2004.

²³⁷ Игнатович А.С. Формальный синтез системно-динамических моделей на основе реляционной структуры базы данных корпоративной информационной системы. Электронный архив ЮУрГУ. <http://dspace.susu.ac.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/2518/10.pdf?sequence=1>

1) Мозговой штурм (автор А. Осборн); Смысл мозгового штурма заключается в наведении новой идеи одного участника от идеи другого участника - в отличие от ограниченности мышления каждого из членов коллектива в отдельности. Тем самым существенно расширяется поле поиска идей для рассмотрения.

2) Технология АРИЗ (автор Г. С. Альтшуллер); Технология АРИЗ - поэтапная методика постановки цепи проблем и вопросов, отвечая на которые, аналитик приходит к решению проблемы. В настоящее время методика дополнена фондом приемов решения проблем, наиболее часто встречающихся в практике, и фондом физических эффектов.

3) Формализация поиска (авторы: Коллер, Половинкин, Конотопов, Куликова и др.). Применение определенного языка (графического, геометрического, таблиц, деревьев) для описания проблемы и автоматическое оперирование описанием для нахождения решений. К данному разделу относятся методики информационного моделирования (объектно-ориентированного, функционального, концептографического и пр.)

На практике часто используют несколько технологий одновременно.

Этапы стадии генерации идей:

1. Осознание беспокойства по поводу некоторой проблемы, формулировка проблемы;
2. Накопление материала;
3. Озарение;
4. Техническое решение;
5. Борьба за идею.

Правила проведения мозгового штурма:

Технология предполагает наличие коллектива экспертов и свободного обмена идеями внутри него. Для того, чтобы задача была решена, для эффективной работы технологии от вас требуется сформировать у коллектива сильный побуждающий мотив («жизнь или смерть», серьезное поощрение,

известность). Критика идей во время мозгового штурма запрещается (анализ этих идей осуществляется только по окончании штурма), поощряется развитие идеи, цепочка мыслей, приветствуется появление даже безумных на первый взгляд идей. Обязательно фиксируйте на носителе все выдвинутые идеи.

Общий алгоритм процесса мозговой атаки представлен на рисунке 33.

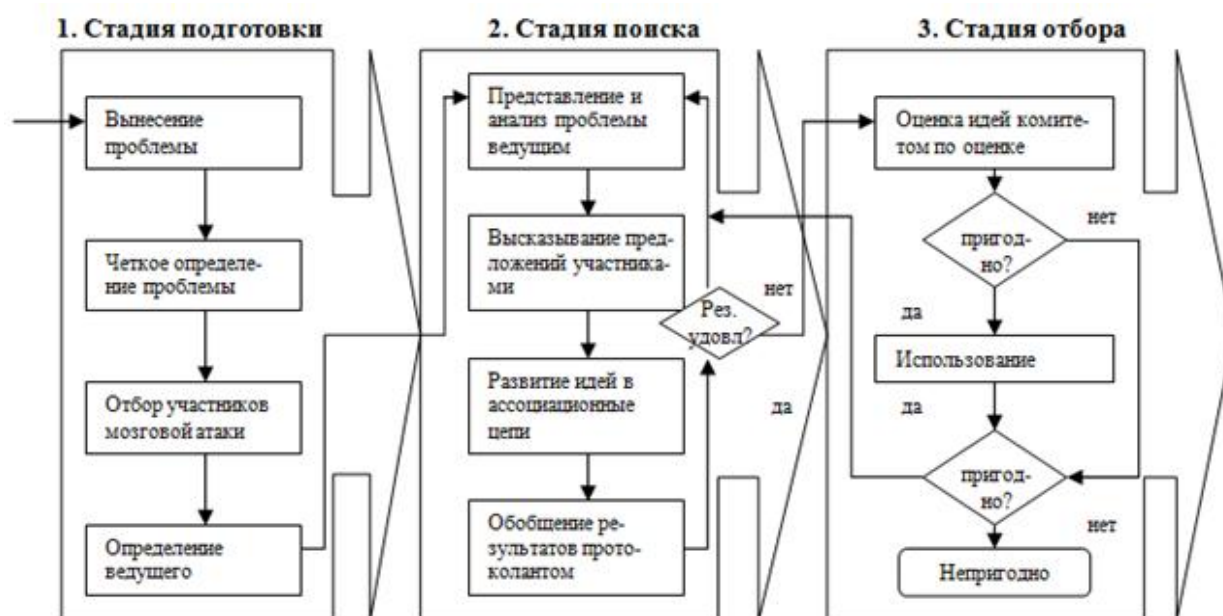


Рисунок 33 - Алгоритм процесса мозговой атаки. (Источник: А.Н. Асаул, В. П. Грахов.)

Метод мозгового штурма базируется на психологических и педагогических закономерностях коллективной деятельности. В традиционных условиях профессиональной деятельности, на деловых совещаниях творческая активность руководителей и специалистов зачастую сдерживается по тем или иным причинам, среди которых существенное место занимают разнообразные барьеры: психологические, коммуникативные, социальные, педагогические и т. д.²³⁸

²³⁸ Конотопов П.Ю., Куликова Н.В. Комплекс разъяснительных и методических материалов по организации мозговых штурмов в процессе стратегирования в ОГВУ И ОМС. НП «Коллегия аналитиков». -М., 2012 г. - 20 стр.

В условиях мозгового штурма средством, позволяющим убрать так называемые барьеры, выступает дискуссия, которая помогает высвободить творческую энергию и, включив людей в интерактивную коммуникацию, приобщить их к активному поиску решений поставленной проблемы. Мозговой штурм является, по сути, наиболее свободной, но упорядоченной по последовательности интеллектуальных операций, формой дискуссии для выработки совместных, согласованных управленческих решений.

Успех проведения мозгового штурма зависит от соблюдения двух главных принципов и совокупности условий.

Рекомендации по режиму проведения мозгового штурма²³⁹:

В целом на протяжении всего времени проведения мозгового штурма должна быть создана атмосфера, психологически комфортная для всех участников и позволяющая обеспечить максимальной эффективный и слаженный режим совместной интеллектуальной деятельности.

Работа должна проводиться только в отдельном, изолированном помещении (30-50 м²), достаточно хорошо освещенным и изолированным от внешних шумовых помех. Помещение должно быть оснащено доской (или флип-чартом), компьютером и проектором, а также – столами и достаточным количеством посадочных мест;

Желательно обеспечить статусное (независимо от рангов и должностей) равенство участников, для чего они должны быть рассажены в режиме «круглого стола». Форма стола может быть любой, важно только обеспечить психологическое равенство.

На этапе «генерации идей» не должно быть проявлено никакой критики (ни со стороны участников по отношению друг к другу, ни со стороны экспертов по отношению к участникам), так как на данном этапе важно собирать как можно больше «идей»/предложений (в данном случае вариантов

²³⁹ Там же

формализации целей); При этом приветствуется использование метафор, проведения параллелей с другими сходными ситуациями;

На этапе экспертизы идей/предложений и выработки согласованной позиции допускаются только корректные формы критических замечаний. Каждый из участников, защищая свою идею, должен предельно четко и кратко сформулировать основания для ее защиты (обоснование актуальности и необходимости принятия предложенной формулировки).

Все высказанные участниками идеи должны оперативно фиксироваться протоколистом любым доступным способом (предварительно на доске или сразу на компьютере, но обязательно в письменной форме). Все записанные идеи необходимо оперативно расшифровывать и переводить в электронную форму.

Со-модератор должен контролировать время работы. Оптимальное время процесса генерации при постановке одной проблемы – 40 минут, при необходимости решения нескольких задач время колеблется от 15 до 30 минут на каждую.

Методы проведения мозгового штурма:

Трехэтапная технология мозгового штурма с применением методов неформального синтеза

1-й этап: выдвижение идей (предварительный)

Постановка проблемы. В начале этого этапа проблема должна быть достаточно глубоко изучена экспертами и четко сформулирована в итоговом документе, предлагаемом участникам для предварительного ознакомления. На этом же этапе происходит отбор участников штурма, определение со-модератора и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы, а также – обеспечение организационных процедур (оповещение участников и оснащение их раздаточными материалами).

2-й этап: выдвижение идей (генерация)

Время, необходимое для реализации данного этапа - около 40 минут, хотя в реальности некоторые штурмы достигают длительности в несколько часов. Регламент - до двух минут на выступление. Как правило, считается хорошим результатом штурма генерация 10-20 идей/предложений.

На этом этапе можно выделить несколько значимых шагов:

- 1) «включение» - создание рабочей обстановки;
- 2) «наполнение» - основная фаза, в течение которой происходит выдвижение большей части идей;
- 3) «прорыв» - когда производится генерация идей по ключевому пункту проблемы или по одному из перспективных направлений;
- 4) «индукция» - поиск новых и доработка выявленных ранее направлений решаемой проблемы с использованием уже полученной информации.

Порядок осуществления процесса ведения дискуссии таков: модератор формулирует перед группой тему обсуждения, она должна быть сформулирована четко и ясно, а также должен быть обозначен конкретный результат, который планируется получить во время штурма.

Важно: в ситуации, когда ранее не удастся сразу определить и согласовать тему и результаты обсуждения, или при обсуждении проблемы все начинают просто «ходить по кругу», необходимо переформулировать проблему, например, в виде задачи-аналога или упростив ранее сформулированную задачу, например, через обобщение.

Процедура ведения процесса: участники высказывают как можно больше вариантов решения проблемы, принимаются любые идеи. Тут важно остановить попытки перейти к обсуждению этих идей и сосредоточиться только на их сборе. В определенный момент, если все предыдущие правила и нюансы процедуры были соблюдены, наступает прорыв, и идеи начинают рождаться свободно и в большом количестве - происходит так называемая непроизвольная генерация гипотез (выраженная в четкости из-

лагаемых предложений). Пока идет сбор различных вариантов идей/предложений, принимаются все высказывания, причем все сказанное записывается на доске.

3-й этап: оценка идей и работа с ними

На этом этапе происходит анализ идей. Идет работа по оценке идей/предложений и выбираются наилучшие из них, те, что соответствуют решаемой проблеме и идентификаторам (признакам, критериям отбора), озвученным модератором.

Обычно создается группа экспертов, которая осуществляет оценку идей и предложений. Возможен вариант, когда та же самая группа, которая продуцировала идеи/предложения, после перерыва возвращается к работе над своими же предложениями, но уже в роли экспертов. Перерыв необходим для того, чтобы участники группового обсуждения почувствовали завершение одного процесса - генерации идей - и переход к другому процессу - экспертизе предложений.

Иногда может оказаться более эффективным, если оценивать предложение будут только специалисты, причем те, которые не принимали участия в генерации идей.

Главной задачей модератора на этом этапе является максимальное содействие развитию отобранных направлений, приданию им того облика, который позволяет судить о возможности практической реализации выбранных решений. Анализировать идеи можно бесконечно долго, и поэтому одна из основных задач ведущего - удержать группу от излишней увлеченности процессом обсуждения.

На этом этапе необходима уже конкретизация предложенных ранее идей/предложений, поэтому важно рационально подойти к принятию и обсуждению. Следует иметь в виду возможность организации повторного этапа генерации по перспективному, но непроработанному направлению, а также по частным вопросам применения отобранных решений, вариантам

их реализации. При проведении реальных штурмов в организации модератор, как правило, самостоятельно выполняет работу по обобщению идей, рассматривая аналитиков как экспертов, в чьи функции входит обоснование применения сформулированной обобщенно идеи в конкретных условиях.

I. Постадийная модель организации мозгового штурма с применением метода формального синтеза

Процесс проведения занятий предусматривает последовательную реализацию комплекса тактических шагов, распределенных по стадиям жизненного цикла:

I стадия – подготовительная, задачами модератора на которой являются:

1 ШАГ – подготовка себя и материалов к проведению семинара-тренинга;

2 ШАГ – подготовка слушателей к восприятию содержательной (информационной) части семинара-тренинга и практической работе по использованию знаний, полученных в ходе установочной лекции.

Данные шаги включают в себя следующие виды деятельности:

1) Организационные

- организация процесса подготовки материала
- организация процесса трансляции вводной информации

2) Информационные

- поиск, подбор и отбор необходимого и достаточного количества материалов по рассматриваемому вопросу, систематизация материалов, обобщение их и оформление в виде раздаточных материалов (методические пособия, кейсы, рабочая и/или проектная тетрадь, шаблоны для заполнения, электронная библиотечка с основными и дополнительными материалами) и презентации и ознакомление

- информирование слушателей о целях и задачах семинара-тренинга, по наиболее важным аспектам рассматриваемых вопросов, о способах и методах решения проблем в сфере применения полученных знаний.

3) Психологические

- мобилизация внимания слушателей на восприятие информации
- мотивация слушателей на затраты усилий и успешное освоение курса, - создание психологического комфорта и управление конфликтной ситуацией в случае ее возникновения

Результаты 1 стадии: заинтересованность, замотивированность, настроенность слушателей на восприятие информации в требуемом режиме, готовность подчиняться предложенному регламенту и требованиям модератора. Результаты фиксируются методом наблюдения за состоянием и поведением слушателей со стороны модератора, а также – путем обращения к слушателям с вопросами типа «готовы?», «есть ли у вас вопросы по регламенту?» и т.п.):

II стадия – основная, задачами модератора на которой являются:

3 ШАГ – погружение слушателей в концептуально-понятийное пространство предметной области

4 ШАГ – интерактивная трансляция содержательной части лекции

Данные шаги включают в себя следующие виды деятельности:

Организационные

- организация процесса изложения материала
- организация процесса обсуждения полученной информации

2) Информационные

- демонстрация презентационных материалов
- обсуждение в форме блиц-опроса

3) Психологические

- управление вниманием слушателей в процессе обучения

- стимулирование психической активности и проявления необходимых качеств (инновационность, креативность, усидчивость, ответственность и т.п.) в процессе обучения

Результаты 2 стадии: активизация мыслительной деятельности повышение информированности, расширение кругозора, углубление понимания, проявление интереса к прикладному применению знаний.

Результаты фиксируются методом динамического наблюдения за состоянием и поведением слушателей, как со стороны модератора, так и со стороны его ассистента/со-модератора, а также в момент изложения наиболее трудных тем путем обращения к слушателям с вопросами типа «все ли понятно?, нужно ли детальное разъяснение по данному вопросу?» и т.п.

III стадия – заключительная, задачами модератора на которой являются:

5 ШАГ – закрепление полученных знаний на уровне понимания алгоритмов и умения ими пользоваться

6 ШАГ – отработка практических навыков по использованию наиболее важных инструментов в решении практических задач, относящихся к области компетентности слушателей

1) Организационные

- организация процесса беглого повторения материала (возможно, в сочетании с более детальным погружением в отдельные темы)

- организация процесса усвоения практических навыков в виде корпоративного мозгового штурма на примере актуальной проблемы

2) Информационные

- демонстрация методов и приемов работы с информацией на примере кейсов и шаблонов

- демонстрация примеров применения методов в решении практических задач

3) Психологические

- создание условий для устойчивого закрепления в памяти алгоритмов интеллектуальных (мыслительных) операций, необходимых для решения проблемы

- психоэмоциональное и интеллектуальное сопровождение мозгового штурма

Результаты 3 стадии: наличие документов (в виде учебной версии/проекта/аналога рабочих документов), демонстрирующих правильность логики усвоенных операций, удовлетворенность процессом и результатами обучения, проявление желания углубить навыки, применить на практике полученные знания и/или обратиться за более подробными консультациями к модератору в дальнейшем.

Результаты фиксируются методом анализа результатов работы слушателей, а также – путем заполнения опросной анкеты или обращения к слушателям с вопросами типа «достаточно ли понятно, как использовать данный метод на практике?», «сможете ли вы использовать данный метод для решения задач в вашей предметной области?», «нужны ли вам дополнительные консультации в решении стоящих перед вами проблем с применением данного инструмента?» и т.п.

Методы стратегического анализа (SWOT, PEST, SNW)

SWOT-анализ. Методология предполагает последовательное выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для субъекта или объекта управления является учет в стратегии ее поведения каждого из анализируемых факторов.

Критерии применения данного метода:

- фокусирование SWOT-анализа на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- включение в анализ только наиболее относящихся к делу преимуществ и слабых сторон в свете предложений конкурентов;
- объективность в выборе разносторонней входной информации (статистические базы данных, маркетинговые исследования);
- точность формулировок выводов и рекомендаций:

SWOT-анализ предусматривает проведение оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на субъект/объект управления и требующих адекватного реагирования при выборе стратегии (рисунок 34).

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Рисунок 34 - Порядок размещения групп факторов в базовой матрице SWOT-анализа

Матрица SWOT-анализа позволяет упорядочить эти факторы по следующим поименованным группам (рис. 39.):

1. Группа S (strengths) - сильные стороны. Факторы, выявляемые при анализе особенностей субъекта/объекта управления, могущие составить его преимущества, если позволяют повысить его дееспособность, реализовать потенциал, скомпенсировать недостатки и воспользоваться открывающимися возможностями.

2. Группа W (weaknesses) - слабые стороны. Факторы, выявляемые при анализе особенностей субъекта/объекта управления, могущие считаться его недостатками, если снижают его дееспособность и потенциал, создаваемые сильными сторонами, порождают риски для успешного развития и уменьшают устойчивость к внешним угрозам.

3. Группа O (opportunities) - возможности. Факторы, выявляемые при анализе внешней среды, использование которых может создать преимущества субъекту/объекту управления по усилению его дееспособности, реализации потенциала и достижению целей, используя сильные стороны, а также - снизить, устранить или скомпенсировать влияние внешних угроз.

4. Группа T (threats) - угрозы. Факторы, выявляемые при анализе внешней среды, которые могут потенциально ухудшить положение субъекта/объекта управления, затрудняют его самореализацию, вынуждают отклониться от цели, препятствуют реализации потенциала и освоению возможностей.

Для того чтобы можно было упорядочить и сопоставить данные факторного анализа с целями по горизонтам планирования, предлагается порядок размещения групп факторов.

На пересечении этих блоков образуются четыре поля:

1. Поле WO или СЛВ (слабые стороны и возможности);
2. Поле WT или СЛУ (слабые стороны и угрозы).
3. Поле ST или СИУ (сильные стороны и угрозы);
4. Поле SO или СИБ (сильные стороны и возможности).

Обобщение данных SWOT-анализа, полученных в данных полях, позволит определить меры по реагированию на ситуацию, ответив, на ряд вопросов, подобных приведенным ниже:

- Как компенсировать слабые стороны за счет сильных в условиях открывшихся возможностей?
- Как укрепить слабые стороны в условиях существующих угроз?

– Как минимизировать риски или устранить угрозы за счет сильных сторон в условиях открывающихся возможностей?

– Как использовать сильные стороны для освоения имеющихся и могущих возникнуть благоприятных возможностей?

Для того, чтобы факторный анализ с применением матрицы SWOT-анализа был достаточно глубоким и объективным, а его результаты пригодными для разработки системы мер проактивного (опережающего) стратегического планирования, а также могли учитываться при разработке стратегии СП-проекта, необходимо осуществить операции декомпозиции (распределения по зонам) и систематизации (упорядочивания по признакам) рассматриваемых в исследовании факторов и фактов²⁴⁰ (играющих по отношению к факторам роль субфакторов).

Для облегчения и унификации результатов этих процедур предлагаются следующие решения:

– распределение факторов следует осуществлять по 4-м основным областям матрицы SWOT-анализа в сопоставлении их с аспектами устойчивого развития;

– систематизация фактов (субфакторов) в соответствии с объектно-или процессно-ориентированным подходом к стратегическому анализу.

Распределение (систематизация) факторов

Распределение факторов следует осуществлять по 4-м основным областям матрицы SWOT-анализа в соответствии (и в сопоставлении) с аспектами устойчивого развития (УР) системы.

²⁴⁰ Под фактами в данном случае подразумевается действительные исторические события, имевшие место в действительности или устойчивые тенденции, зафиксированные во внешней среде. При этом историческое пространство должно быть представлено совокупностью природно-географических, политических, социально-экономических, общественно-культурных и др. процессов, протекающих на определённой территории. В факторном анализе используются только те факты, которые описывают симптомы текущей ситуации или тенденции, и которые можно отнести к категории условий (факторов), влияющих на состояние объекта управления и изменения внутренней и внешней политики субъекта.

Такой подход позволяет разработать систему ключевых критериев для оценки факторов по каждой области, которые в последующем будут играть роль индикаторов для определения эффектов целей (пример приведен на рисунке 35.):

1. По области оценивания Т (угрозы) – аспект УР – экологический, критерий «безопасность»;

2. По области оценивания W (слабые стороны) – аспект УР – социальный, критерий «доступность»;

3. По области оценивания S (сильные стороны) - аспект УР – экономический, критерий «качество»;

4. По области оценивания О (возможности) - аспект УР – институциональный, критерий «развитость инфраструктуры поддержки».

При этом по каждой области необходимо упорядочить систему фактов (субфакторов), используемых для заполнения матрицы SWOT-анализа, и распределить их по группам.

				Внутренние факторы		Внешние факторы		
		Позитивные	S (strengths) - Сильные стороны		O (opportunities) - Возможности			
Базовые критерии оценки	Качество		S1		O1		Инфраструктура	Базовые критерии оценки
			S2		O2			
			S3		O3			
			S4		O4			
	Доступность	Негативные	W1		T1		Безопасность	
			W2		T2			
			W3		T3			
			W4		T4			
			W (weaknesses) - Слабые стороны		T (threats) - Угрозы			

Рисунок 35 - Соотнесение полей матрицы SWOT-анализа с аспектами устойчивого развития.

Систематизация фактов (субфакторов)

Систематизацию фактов можно осуществлять двумя способами (в зависимости от выбранного подхода (объектно- или процессно-

ориентированного) к стратегическому (в данном случае, факторному) анализу:

1. Объектно-ориентированный способ. На основе укрупненной (обобщенной) системы признаков, позволяющих раскрыть структурные особенности объекта через систему ключевых функций/ролей, где каждой роли соответствует группа элементов, определяющих состав подсистем объекта (таблица 38).

Таблица 38.

Систематизация субфакторов в рамках
объектно-ориентированного подхода

Функция/роль	Ключевой признак соответствия
Основная	То, определяет содержательную часть объекта и обеспечивает его существование
Обеспечивающая	То, что определяет специфику функционирования объекта и обеспечивает его дееспособность
Вспомогательная	То, что определяет условия существования объекта во внешней среде и обеспечивает его адаптацию к изменениям
Сопутствующая	То, что определяет принципы жизни объекта и обеспечивает его эволюционирование

2. Процессно-ориентированный способ. На основе детализированной системы признаков (сгруппированных по аспектам анализа), позволяющих раскрыть особенности протекания тех или иных процессов в системе «объект-среда» или влияния этих процессов на внутреннюю и внешнюю политику объекта. Например: природные, климатические, социальные, политические, финансовые, экономические, технические, технологические, институциональные, инфраструктурные и пр.

При этом по каждой группе фактов сначала выделяются позитивные и негативные, обуславливающие возникновение т.н. «вызовов» (т.е. то, что требует реагирования). Затем среди позитивных субфакторов выделяются те, что можно отнести к угрозам и те, что составляют возможности или от-

носятся к сильным сторонам, а среди негативных – те, что относятся к слабым сторонам.

Для того, чтобы результаты анализа, проведенного с применением данного способа, можно было употреблять для выработки решений (разработки мер по реагированию), целесообразно в результирующей матрице уменьшать ее размерность путем свертки (группировки) анализируемых аспектов в группы факторов²⁴¹.

Например: природно-климатические, социально-политические, финансово-экономические, технико-технологические, институционально-инфраструктурные и другие.

В результате упорядочения факторов по группам можно распределить установленные факты (ранее полученные сведения о состоянии объекта и ситуации во внешней среде) и таким образом – получить многомерный и многоуровневый вариант матрицы SWOT-анализа, в которой:

- 1) Субфакторы упорядочены по принципу принадлежности к отдельным факторам;
- 2) Факторы упорядочены по группам в соответствии с выбранными критериями по областям матрицы;
- 3) В матрице реализуется возможность установления причинно-следственных взаимосвязей как между отдельными субфакторами, так и группами факторов.

Все это создает предпосылки для выработки обоснованных и адекватных условиям ситуационных и стратегических решений.

Далее, используя матрицу полей SWOT-анализа, на пересечении факторов формулируем сначала локальные, затем интегральные решения. Со-

²⁴¹ Пример использования данного способа приведен в Приложениях «Примеры SWOT-анализа при разработке стратегии развития регионов» и «Пример SWOT-анализа реализации проекта региональной инновационной инфраструктуры».

вокупность интегральных решений используется для выработки единичного²⁴² стратегического решения по данной зоне ответственности.

Результирующая матрица SWOT-анализа, применяемая для выработки стратегических решений, имеет следующий вид (рисунок 36).

Группы факторов		Угрозы (Т)				Возможности (О)			
		Т 1	Т 2	Т 3	Т 4	О 1	О 2	О 3	О 4
Сила (S)	S 1	1x1		Поле		1x1		Поле	
	S 2		2x2	ST			2x2	SO	
	S 3			3x3				3x3	
	S 4				4X4				4X4
Слабость (W)	W 1	1x1		Поле		1x1		Поле	
	W 2		2x2	WT			2x2	WO	
	W 3			3x3				3x3	
	W 4				4x4				4X4

Σ решений
по полям ST и SO

Σ решений
по полям WT и WO

Итоговое решение:
выбор стратегии

Рисунок 36 - Результирующая матрица SWOT-анализа

Алгоритм заполнения матрицы SWOT-решений:

ШАГ 1. На пересечении факторов с идентичными порядковыми номерами (1, 2, 3 и 4) по каждому полю матрицы SWOT-решений формулируются локальные (основные) решения в соответствии с правилами, изложенными выше. Совокупность локальных решений (как описание реакций, отвечающих текущим условиям и тенденциям) позволит определить состав конкретных мероприятий, заносимых в программу стратегического развития (или программу мероприятий по реализации СП-проекта).

²⁴² Под единичным стратегическим решением понимается решение, влияющее на стратегию развития объекта, но принимаемое в отношении какого-либо одного аспекта его деятельности или составляющего его структуру элемента (подсистемы).

Совокупность локальных решений в последующем позволит (с применением автоматизированных Excel-таблиц при проведении SWOT-анализа) определить:

- 1) Направления и приоритеты внутренних преобразований
- 2) Меры по преодолению ограничений стратегического развития
- 3) Пути и механизмы по реализации потенциальных преимуществ
- 4) Ориентиры и вектора стратегического развития

Причем, с учетом весов (значимости) факторов по каждому направлению можно выбрать решения, наиболее существенные и значимые для объекта управления и таким образом расставить приоритеты. Это позволяет сделать стратегию не только эффективной, но и конкурентоспособной.

Содержание этих генеральных решений в последующем повлияет на определение целевой траектории развития объекта, отраженной в системе макро-целей (описывающих т.н. «концептуальную модель будущего»), генерируемых при использовании методики целеполагания, представленной ниже. Таким образом, упорядочение локальных решений по стратегически важным направлениям, позволит в дальнейшем сформулировать направления стратегических действий на все периоды (горизонты) планирования.

Кроме того, можно по остальным ячейкам матрицы SWOT-решений также разработать локальные решения, которые, с одной стороны, носят вспомогательный характер, а с другой стороны, могут быть использованы для более детальной проработки мероприятий программы стратегического развития (или программы мероприятий по реализации СП-проекта).

Затем вырабатываются и формулируются интегральные решения по каждой горизонтали полей (например, объединив решения в ячейках «1x1» поля ST и «1x1» поля SO). (как описание управленческих решений, влияющих на содержание мер, адаптированных к изменениям) позволит определить стратегические направления развития.

Далее, обобщив интегральные решения по верхним и нижним полям матрицы SWOT-решений (каждые четыре полученных ранее интегральных решений), мы получаем возможность определить генеральные решения - составляющие стратегии, описывающие основной способ и форму ее реализации (т.н. «стратагемы»).

Совокупность генеральных решений (стратагем), выработанных путем синтеза решений по всем группам факторов, позволяет найти осуществить наиболее правильный выбор стратегии, а также – определить ее характер (например, адаптивная, ценностно-ориентированная, лидерская, прорывная, мобилизационная, революционная и т.д.).

Если объект управления достаточно сложный, то, как правило, возникает необходимость описания множества разнообразных факторов (со сложной системой субфакторов), влияющих на изменение состояния объекта и стратегию его развития. В этом случае целесообразно сначала выработать решения по каждой группе факторов отдельно, и затем уже произвести их сборку в результирующей матрице, записав решения в соответствующие (на пересечении групп факторов) ячейки.

Пример матрицы SWOT-решений с локальными, интегральными и генеральным решением представленный на рисунке, демонстрирует обоснованный выбор путей и механизмов стратегических преобразований социальной сферы одного из регионов.²⁴³

В таблице 39, представленной на следующей странице показан пример локальных решений, полученных в полях матрицы SWOT-решений, упорядоченных по направлениям стратегического развития.

²⁴³ Результаты стратегического развития социальной сферы того или иного региона обязательно должны использоваться социальными предпринимателями для определения стратегии собственной организации, поскольку позволяют определить и стратегические ниши и политику взаимодействия с органами госвласти.

Таблица 39.

Пример упорядочения локальных решений по направлениям стратегического развития

Направления и приоритеты внутренних преобразований	
	Принятие оперативных мер социальной поддержки, государственных гарантий и государственной социальной помощи населению.
	Удовлетворение потребности граждан пожилого возраста и инвалидов в постоянном постороннем уходе.
	Разработка новых технологий и методов работы по предоставлению государственных и социальных услуг с учетом потребностей населения.
	Развитие межведомственного и межуровневого взаимодействия.
Меры по преодолению ограничений стратегического развития	
	Принятие оперативных мер социальной поддержки, государственных гарантий и государственной социальной помощи населению.
	Улучшение материально-технической базы учреждений в сфере социальной защиты населения; Проведение структурных преобразований и изменение организационных форм государственных учреждений в сфере социальной защиты населения.
	Разработка новых социальных проектов и стандартов качества услуг в сфере социальной защиты населения; Разработка критериев оценки: качества оказываемых услуг, потребности отдельных категорий граждан в социальном обслуживании, эффективности деятельности учреждений социального обслуживания населения.
	Внедрение современных информационных технологий в деятельность учреждений социального обслуживания.
Пути и механизмы по реализации потенциальных преимуществ	
	Гарантированное предоставление мер социальной поддержки отдельным категориям граждан в рамках принятых государственных социальных обязательств.
	Повышение доступности в получении услуг и к объектам социальной защиты населения.

	Разработка новых социальных проектов и стандартов качества услуг в сфере социальной защиты населения.
	Усиление взаимодействия между различными субъектами правоотношений.
Ориентиры и вектора стратегического развития	
	Повышение адресности предоставления мер социальной поддержки с учетом уровня доходов населения; Осуществление перехода от единовременной помощи к долгосрочной поддержке семьи с привлечением ее ресурсов для преодоления семьей трудной жизненной ситуации.
	Создание оптимальной сети учреждений различных организационно-правовых форм в системе социальной защиты населения; Проведение мероприятий по обеспечению равного доступа к получению услуг гражданами пожилого возраста и инвалидами, проживающими в городской и сельской местности.
	Повышение качества услуг в сфере социальной защиты населения и эффективности государственных расходов; Создание условий для развития конкуренции и привлечения негосударственного сектора в сфере предоставления социальных услуг.
	Совершенствование взаимодействия с общественными объединениями в решении социальных проблем, развитие гражданских инициатив.

PEST-анализ

PEST-анализ – это одна из форм стратегического экспресс-анализа макросреды объекта исследования, в рамках которого исследуется доминантные (преобладающие) факторы политико-правовой, экономической, социокультурной и технологической подсистем государства, оказывающие наиболее существенное воздействие на текущее состояние и вероятную траекторию будущего развития организации.

Аббревиатура PEST имеет следующее раскрытие:

P – (political-legal forces) политико-правовые факторы;

E – (economic forces) экономические факторы;

S – (sociocultural forces) социокультурные факторы;

T – (technological forces) технологические факторы.

Поскольку число возможных факторов макросреды организации достаточно велико, то, в целях оптимизации временных и финансовых расходов, рекомендуется ограничиться наиболее значимыми с точки зрения влияния на развитие организации факторами.

Эксперты считают, что вышеуказанные четыре группы факторов имеют основополагающее значение при анализе макросреды организации, которая находится на территории какого-либо муниципального образования, что не всегда является очевидным. Например, для организации социального предпринимателя, находящейся в монопрофильном городе-курорте и реализующей проекты по туризму и отдыху, детерминантами развития большей степени важности являются факторы экологической подсистемы и состояния системы рекреации. В подобных случаях возможен отход от классической матрицы PEST-анализа в сторону изменения одной или двух исследуемых подсистем макросреды.

Какие конкретно выбирать факторы для проведения PEST-анализа, принимают решения те, кто отвечает за разработку стратегии развития ор-

ганизации, включая руководителей и даже сторонних экспертов, если на них возложена эта задача.

Выделяют следующие составляющие внешней среды, по-разному влияющие на компанию²⁴⁴:

1) Экономическая составляющая макросреды определяет общий уровень экономического развития, рыночных отношений, конкуренции, то есть экономические условия, в которых работает компания. Ее основные параметры: темпы инфляции, размер процентной ставки, валютный курс, дефицит бюджета, уровень безработицы, нормы налогообложения, заработная плата. Изменения этих макроэкономических показателей влияют на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса, определяют инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность.

2) Политическая составляющая, представленная органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и другими компаниями, определяет цели и направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, а также пути и средства, с помощью которых правительство намерено ее осуществлять. Политическая система оказывает сильное влияние на деловую активность компании. Компания должна иметь четкое представление о том, насколько стабильна политическая ситуация в стране.

3) Правовая составляющая включает законы и правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности компаний, регулирующих деятельность, включая ограничения на отдельные ее виды, определяющие формы и методы защиты интересов. От знания и соблюдения принятых законов и правовых норм зависит правильность заключения и выполнения контрактов, закон-

²⁴⁴ Пример проведения PEST-анализа. Мастерская эффективного бизнеса Александра Перминова. [электронный ресурс] URL: <http://www.master-effect.biz/index.php?id=70>

ность деловых операций, возможность решения спорных и других вопросов, связанных с деятельностью компании, которая осуществляется в рамках существующего законодательства.

4) Социальная составляющая представляет социальные процессы тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность компании. Она включает существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психологию потребителей. В нее входят социальная структура общества, ее демографические характеристики, такие, как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, темпа роста населения, миграция, уровень образования, квалификация.

5) Технологическая составляющая включает научные и технологические факторы, развитие которых позволяет компании модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы.

Если учитываются еще природно-географические факторы, то рассматривают: климатические условия, запасы природных ресурсов, экологическую обстановку, возможность природных катаклизмов, загрязнение окружающей среды, наличие природоохранных зон и мн.др.

Все компоненты макроокружения организаций тесно связаны между собой и оказывают друг на друга взаимное влияние, т.е. - изменение состояния одних компонентов оказывает воздействие на другие части макросреды, что может привести к их изменению и усилению влияния на компанию.

Результатом PEST-анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании в прогнозируемом периоде.

PEST-анализ выполняется по схеме «фактор - предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являют-

ся факторы макросреды, сказуемым - сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности предприятия.

Примеры факторов	
<u>Примеры политических факторов:</u>	
–	Выборы всех уровней
–	Изменение законодательства
–	Вступление государства в различные надгосударственные структуры
–	Государственное регулирование в отрасли
–	Государственное регулирование конкуренции
<u>Примеры экономических факторов:</u>	
–	Динамика ВВП
–	Инфляция
–	Динамика курса рубля
–	Динамика ставки рефинансирования центробанка.
–	Динамика занятости
–	Платёжеспособный спрос
–	Рынок и торговые циклы
–	Затраты на энергетику предприятия
–	Затраты на сырьё предприятия
–	Затраты на коммуникации
–	Повышение цен поставщиков
–	Снижение покупательной способности потребителей
<u>Примеры социальных факторов:</u>	
–	Изменения в базовых ценностях
–	Изменения в стиле и уровне жизни
–	Отношение к труду и отдыху
–	Демографические изменения
–	Религиозные факторы
–	Влияние СМИ
<u>Примеры технологических факторов:</u>	
Тенденции НИОКР	
–	Новые патенты
–	Новые продукты
–	Развитие технологий

При оценке макросреды важно избежать таких проблем, как сильное сокращение количества данных, используемых для принятия решения, трудность выделить в наибольшей степени влияющие факторы при охвате большого объема данных, неправильная интерпретация результатов анализа, неточность в результатах анализа.

Также требуется проводить анализ макросреды на постоянной основе, учитывать взаимовлияние факторов внешней среды, проводить оценку с точки зрения нескольких экспертов, чтобы избежать субъективности мнения.

Общий алгоритм проведения PEST-анализа

PEST-анализ проводится в три этапа:

1 этап – исследователь перечисляет 5-7 факторов макросреды (дальнего окружения) по четырем подсистемам, оказывающим наиболее значимое воздействие на развитие муниципального образования;

2 этап – исследователь выбирает по три ключевых фактора в каждой из четырех подсистем анализа и максимально конкретизирует их сущность, представляя итоговые данные в матрице PEST-анализа.

3 этап – по каждому из ключевых факторов во всех четырех группах делается прогноз воздействия на состояние и развитие муниципального образования.

Таким образом, несмотря на то, что PEST-анализ является формой экспресс исследования и представляет фактически лишь часть SWOT-анализа (оптимизированное изучение возможностей и угроз макросреды), он позволяет в короткий промежуток времени выделить ключевые подсистемы и факторы макросреды, а также проследить в динамике их текущее и будущее воздействие на состояние организации.

Необходимо помнить, что при реализации СП-проектов нужно учитывать масштаб деятельности. Если проект предполагается реализовать только на территории одного муниципального образования, внимание уделяет-

ся условиям на этой территории и в регионе. На реализацию проекта будут влиять социальные и экономические условия в данном муниципальном образовании, политические условия в регионе и технологические условия в стране и в мире (особенно, в случае использования технических и технологических инноваций при производстве продукции). Если же проект планируется масштабный (в пределах всего региона или страны), то необходимо учитывать факторы верхнего уровня, включая международные.

Пример проведения PEST-анализа

В данном примере продемонстрировано, каким образом эксперты оценивали степень влияния и вероятность влияния различных факторов внешней среды на компанию. Работа выполнялась экспертами в два этапа: на первом определялась степень влияния факторов на деятельность фирмы в форме относительных нормированных весовых коэффициентов (таблица 38), а на втором – вероятность их влияния по пятибалльной системе оценок, при этом 5 - наибольшее влияние, а 1 – наименьшее (таблица 40).

Таблица 40						
Пример экспертной оценки степени влияния факторов						
Факторы	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Весовой коэфф.
	Э1	Э2	Э3	Э4		
1. политический						
изменение законодательства	4	3	4	5	4	0,07
смена политических партий	1	2	1	1	1,25	0,01
возможность теракта	5	4	3	5	4,25	0,08
уровень правовой грамотности	1	4	2	1	2	0,04
2. экономический						
экономическая ситуация в стране	4	2	1	3	2,5	0,04
динамика курса валюты	3	2	4	3	3	0,05
налоговая политика	3	4	4	3	3,5	0,06
уровень доходов населения	5	4	5	4	4,5	0,08

3. природно-географический						
климатические условия	5	5	5	4	4,75	0,08
экологическая обстановка в стране	4	3	5	4	4	0,07
природные катаклизмы	4	5	3	5	4,25	0,08
ограниченность природных ресурсов	2	1	4	5	3	0,05
4. социальный						
темп роста населения	4	3	4	4	3,75	0,07
средняя продолжительность жизни	3	3	3	4	3,25	0,06
образование	5	4	5	5	4,75	0,08
культурный уровень населения	4	3	3	3	3,25	0,06
Итого					56	1

Таблица 41								
Пример экспертной оценки степени вероятности влияния								
Факторы	Весов. коэфф	На- рав- лен- ность вли- яния	Эксперты (вероятность влияния)				Средняя оценка	Взве- шен. средняя
			Э1	Э2	Э3	Э4		
1. политический								
изменение законода- тельств	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25
смена политических партий	0,01	+	1	2	1	3	1,75	0,02
возможность терракта	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
Уровень правовой грамотности	0,04	+	1	2	3	4	2,5	0,1
2. экономический								
экономическая неста- бильность стране	0,04	-	3	2	4	5	3,5	0,14
динамика курса валю- ты	0,05	+	4	2	3	3	3	0,15
налоговая политика	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,2
уровень доходов насе- ления	0,08	+	5	4	5	2	4	0,32

3. природно-географический								
климатические условия	0,08	-	5	5	4	4	4,5	0,36
экологическая обстановка в стране	0,07	-	2	4	5	5	4	0,28
природные катаклизмы	0,08	-	5	4	5	3	4,25	0,34
ограниченность природных ресурсов	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
4. социальный								
темп роста населения	0,07	+	2	4	5	4	3,75	0,26
средняя продолжительность жизни	0,06	-	4	3	4	2	3,25	0,2
образование	0,08	+	4	3	5	5	4,25	0,34
культурный уровень	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17

Анализируя таблицы 40,41 эксперты делают выводы о том, что²⁴⁵:

- Изменение законодательства позволяет воспользоваться благоприятными возможностями для завоевания ниш на рынке, расширение сферы деятельности;
- Смена политических партий оказывает небольшое положительное влияние. Этот фактор является возможностью укрепить позиции на рынке;
- Возможность теракта - большая угроза для компании, так как в этом случае компания несет большие потери и в целом страдает экономика в стране;
- Экономическая нестабильность в стране является угрозой для компании;
- Природно-географические факторы отрицательно влияют на компанию, поэтому являются угрозой компании, в случае непредвиденных обстоятельств: наводнения различных катаклизмов страдает экономика страны, наносится значительный моральный и материальный ущерб населению. Компания несет крупные потери;

²⁴⁵ Там же.

– Ограниченность природных ресурсов позволяет создавать новые технологии заменяющие ресурсы, которые компания может страховать. Следовательно, этот фактор позволит компании выйти на новые сегменты рынка.

– Темп роста населения очень быстро возрос за последние три года. Этот фактор является возможностью для привлечения числа страхователей, и увеличение доли прибыли;

– Образование является возможностью для компании получать высококвалифицированных сотрудников, которые могут грамотно и в кратчайшие сроки достигать намеченных целей;

– Культурный уровень населения имеет положительное влияние.

PEST-анализ (особенно при реализации социально значимых проектов, эффекты которых после мультипликации должны иметь большие масштабы) целесообразно проводить сразу на трех уровнях: общемировом, страновом и региональном, делая акцент на тех факторах/условиях, которые непосредственно или опосредованно оказывают значительное влияние на ситуацию на уровне того муниципального образования, на территории которой находится социальное предприятие.

Например, PEST-анализ (по странам мирового сообщества) показывает, что на уровне муниципального образования одного из северных регионов нашей страны, в первую очередь, следует учитывать следующие факторы (таблица 42):

Таблица 42.

PEST-анализ (по странам мирового сообщества)

Политика	Экономика
1. Политико-экономический кризис мирового лидера - США и попытки любыми средствами сохранить существующий статус-кво.	1. Глобализация экономики, развитие и усиление роли транснациональных корпораций, бюджет которых соизмерим с бюджетами ряда государств.

2. Обострение противостояния и конфронтации стран по линиям «запад - восток» и «север - юг».	2. Ресурсный дефицит экономик наиболее развитых стран мира, прежде всего, дефицит топливно-энергетических и интеллектуальных ресурсов (необходимых для формирования «экономики знаний»).
3. Поддерживаемое извне стремление внутренних территорий и национальных анклавов различных стран к получению самостоятельности вплоть до государственного суверенитета.	3. Усиление влияние на экономику климатических изменений и природных катаклизмов.
4. Развитие межстрановой кооперации (Евросоюз, БРИК, СНГ, ШОС и др.)	4. Замедление темпов потребления природных ресурсов в мире, ведущих к снижению спроса на российские энергоносители
Технология	Социум
1. Появление новых прорывных технологий, обеспечивающих ускоренный рост экономики не только в сфере высоких технологий, но и в традиционных отраслях.	1. Рост благосостояния, уровня жизни, образования и потребления населения крупнейших государств мира (БРИК).
2. Повышение уровня автоматизации и механизации технологических процессов, появление искусственного интеллекта, вытеснение человека из производственных процессов.	2. Тенденция снижения рождаемости и гедонизм населения в наиболее экономически развитых странах мира.
3. Экологическая направленность технологических инноваций (предпосылки биотронно-культурной революции)	3. Интенсивная миграция населения стран мира, замещение значительной доли коренного населения стран Европы мигрантами.
4. Развитие информационных и коммуникационных технологий, определяющих возможность появления мощных виртуальных сообществ и экономик.	4. Стремительное развитие открытых сетевых коммуникаций и формирование нового поколения молодежи, выросшей в условиях «мира без границ»

Анализируя данные факторы, становится очевидно, что стратегия развития социального предприятия должна учитывать общемировые тренды и максимально эффективно использовать возможности, открывающиеся для

реализации СП-проектов, в т.ч. с учетом возможностей использования современных ИТ-технологий, а также – занимать конкурентные ниши, не занятые крупными компаниями в области экологических проектов или проектов, направленных на преодоление демографических проблем или проблем мигрантов.

Такие СП-проекты будут соответствовать глобальным тенденциям, а значит (после отработки успешных кейсов) – найдут в последующем поддержку у широкой аудитории социальных предпринимателей и инвесторов социальных проектов.

PEST-анализ на уровне Российской Федерации, который позволил выявить ключевые факторы, влияющие на экономику региона в целом и косвенно, на приоритеты стратегического развития муниципального образования (таблица 43), также позволит социальным предпринимателям сориентироваться в ситуации и более точно выявить проблемы, требующие разработки СП-проектов.

Таблица 43.

PEST-анализ (ключевые факторы, влияющие на экономику региона в целом и косвенно)

Политика	Экономика
1. Преимущество основных принципов внутренней и внешней политики при передаче власти высшего руководства России в период выборов.	1. Формирование крупных корпоративных структур с участием государства, способных конкурировать с крупнейшими транснациональными корпорациями.
2. Попытка преодоления разрушающего воздействия коррупции на все сферы жизни страны.	2. Слабая инфраструктура поддержки бизнеса (законодательная и судебная власти, логистические возможности, финансовые институты и др.).
3. Стремление к формированию институтов устойчивой политической системы, развитие долгосрочного стратегического планирования социально-экономического развития государства и регионов.	3. Сохранение индустриального типа экономического и управленческого мышления значительной части чиновников, руководителей предприятий и предпринимателей.
4. Социально-политическая ста-	4. Активное создание особых экономиче-

бильность, стремление возродить духовно-нравственные традиции и поддержка многоукладности развития регионов и муниципальных образований	ских зон и межотраслевых кластеров
Технология	Социум
1. Появление на фоне в основном устаревших технологий (третий технологический уклад) новых предприятий, использующих суперсовременные инновационные технологии (пятый и шестой технологические уклады).	1. Появление признаков самоидентификации населения России и стремления к самоутверждению.
2. Ориентация на возрождение и развитие предприятий оборонного комплекса, сохранивших высокий интеллектуальный и технологический потенциал.	2. Рост численности населения с доходами, существенно превышающими прожиточный минимум, резкий рост совокупного уровня потребления, формирование среднего класса.
3. Разработка новой технологической политики на уровне государства, направленной на развитие инновационных направлений в экономике.	3. Сохранение стратификации населения по уровню дохода и качеству жизни, крайние страты создают потенциальную угрозу обществу как в форме космополитизма, так и в форме социального нигилизма и маргинализма.
4. Устойчивая гос.политика в области создания центров технологического развития, промышленных площадок, индустриальных парков и пр.	4. Повышение роли человеческого и социального капитала

В данной ситуации становится очевидно, что в период реализации СП-проектов социальное предприятие может рассчитывать на относительно спокойную социально-политическую обстановку и приоритетную государственную поддержку в следующих областях: развитие инноваций, повышение технологического уровня производств, развитие новых для муниципального образования отраслей и повышение социальной привлекательности района для проживания.

Отсюда следует, что СП-проекты, направленные, например, на создание центров социальных инноваций, социальных кластеров и сетей социальных предприятий, объединяющих малые производства и работающих в

наиболее значимых отраслях, могут получить государственные субсидии в приоритетном порядке.

PEST-анализ на уровне региона позволит социальным предпринимателям еще более точно определить наиболее важные для деятельности социального предприятия факторы (таблица 44):

Таблица 44.

Пример PEST-анализа на уровне региона

Политика	Экономика
1. Четкое понимание на федеральном уровне роли и значимости Республики Коми как одного из ведущих индустриальных регионов Европейского Севера, реализуется поддержка развития региона в этом направлении.	1. Регион является донором российского бюджета (за счет нефтегазовой отрасли), и основной топливной базой Европейского Севера, индустриальная диспропорция и слабая развитость транспортной инфраструктуры тормозят развитие экономики
2. Государственная поддержка развития Севера, включая интерес к развитию горнорудной промышленности, отраслей не нефтяного сектора и наличие ФЦП по переселению	2. Активизация инвестиционной политики региона и наличие перспективных проектов стратегического развития (транспортные коридоры и логистические узлы, нефтегазопроводы, разведка и добыча полезных ископаемых, туризм)
3. Усилия Правительства Республики Коми в области социально-экономической политики направлены на усиление государственной поддержки организаций реального сектора экономики, стимулирование их инвестиционной и инновационной активности.	3. Низкая доля инноваций в производственных отраслях, отсутствие возможностей для глубокой модернизации предприятий, экономика знаний находится в зачаточном состоянии, что в целом приводит к снижению экономической эффективности производств.
4. Регион входит в состав Северного экономического района и включена в состав Совета Баренцева/Евроарктического региона (СБЕР), что позволяет выстраивать межрегиональные и международные связи	4. Промышленность региона имеет выраженную топливно-сырьевую направленность со слабо развитым сектором глубокой переработки полезных ископаемых. Потребители продукции преимущественно находятся за пределами региона.
Технология	Социум

1. Модернизация и элементы инноваций ориентированы на совершенствование индустриальных технологий, технологические инновации экономики знаний редко идут далее стадии НИОКР.	1. Ситуация «население для работы» и неблагоприятные условия жизни на севере приводят к росту оттока наиболее развитой, профессионально подготовленной части населения в другие регионы.
2. Наличие базовых региональных центров инновационного технологического развития в Ухте и Сыктывкаре.	2. Снижение мотивации трудоспособного населения (особенно, молодежи) из-за отсутствия реальных перспектив профессиональной и творческой самореализации
3. Развитие (модернизация и технологическое перевооружение) традиционных отраслей: геологоразведки и воспроизводства минерально-сырьевой базы, нефтегазового и угольного секторов и др., является приоритетной задачей Стратегии развития РК	3. Высокие затраты на оплату труда и социальную сферу, высокие затраты на содержание социальной инфраструктуры, низкий уровень социальной привлекательности территорий
4. Ориентация на создание нового технологического уклада инфраструктурного обустройства, прежде всего северных территорий республики, с учетом экологических стандартов	4. Низкий уровень социальной напряженности и динамичное улучшение показателей социальной сферы (инфляция, безработица, демография, доступность социальных услуг и др.)

Анализ представленных в таблице факторов показывает, что наибольшую роль для социально-экономического развития муниципального образования (на территории которого планируется СП-проект) играют экономические факторы, в которых отражено недостаточное количество условий (предпосылок) для быстрого экономического роста экономики района, и социальные факторы, которые приводят к оттоку молодежи в силу отсутствия перспектив (несмотря на то, что другие условия относительно благоприятные).

В такой ситуации социальный предприниматель может выбрать для идеи будущего СП-проекта достаточно уверенную нишу: сосредоточить свои усилия на создании таких рабочих мест для молодежи, где можно использовать новые технологии коммуникации и освоить профессии, кото-

рые можно реализовать в статусе виртуальных предприятий или с использованием удаленного (дистанционного режима работы). Таких возможностей сегодня много как в ИТ-сфере, так и в различных творческих профессиях. В итоге может возникнуть идея создания коворкинг-центра или креативного пространства, привлекательная для современной молодежи.

Также можно использовать результаты PEST-анализа, проводимые на региональном и/или муниципальном уровнях, для того, чтобы определить вклад СП-проекта в достижение запланированных социальных эффектов по наиболее значимым для органов государственной власти и местного самоуправления направлениям. Пример показан в таблице 45.

Таблица 45.

Пример проектирования социальных эффектов на основе PEST-анализа

Факторы	Социальный эффект СП-проекта
1. Политические факторы	
Расширение спектра источников налоговых поступлений в муниципальные бюджеты	
Устойчивость политического курса в стране и регионе	
Совместимость политических курсов региона и муниципалитета	
Расширение полномочий органов местного самоуправления	
Государственная поддержка развития северных территорий региона	
3. Экономические факторы	
Темпы роста региональной экономики	
Снижение курса национальной валюты	
Рост темпов инфляции	
Рост стоимости кредитов	
Повышение стоимости энергоресурсов	
Снижение спроса на продукцию базовых отраслей	
Повышение активности инвесторов	
Повышение доступности рынков сбыта	
Сформированность региональной инвестиционной инфра-	

структуры	
5. Социальные факторы	
Создание высокотехнологичных рабочих мест	
Повышение образованности населения	
Увеличение доходов населения	
Усиление демографических диспропорций	
Усиление отрицательной миграции населения	
Отставание МОГО «Инта» по доступности и качеству социальных благ от смежных территорий	
Повышение транспортной доступности МО	
2. Технологические факторы	
Совместимость приоритетов государственной инновационной политики с экономической специализацией МО	
Развитие профильных для экономики МО производственных технологий	
Соответствие системы профессионального образования приоритетам развития МО	
Повышение энергоэффективности коммунальных технологий	
Повышение доступности услуг связи передачи данных	
Развитие и появление новых сельскохозяйственных технологий	

SNW-анализ – предполагает исследование сильных слабых и нейтральных сторон внешней среды исследуемого объекта. Оценка силы воздействия ключевых факторов осуществляется с применением методики SNW-анализа, предусматривающей определение сильных (Strength), слабых (Weakness) и нейтральных (Neutral) сторон макросреды организации, обуславливающей характер ее развития с учетом специфики макросреды. В срезе нейтральных сторон дается прогноз их трансформации в сильные или слабые стороны социально-экономического пространства локальной территории (муниципального образования), на которой реализуется СП-проект.

Выбор ключевых факторов прямого воздействия опирается на основные параметры прогноза социально – экономического развития Российской Федерации, данные, представленные в Стратегии социально-

экономического развития региона на долгосрочный период, и проводится с учетом анализа факторов развития социально-экономической ситуации в муниципальном образовании.

Среди факторов прямого воздействия выделяются наиболее значимые факторы, которые будут оказывать наиболее сильное воздействие на социально-экономическое развитие муниципального образования в период реализации СП-проекта, что позволяет определить проблемные зоны, создающие диспропорции в развитии территории и перспективные зоны, открывающие дополнительные возможности для развития организации.

Итоги анализа позволяют выявить характер влияния (положительное или отрицательное влияние на процессы развития организации) и определить степень проявленности каждого из факторов прямого воздействия в ее жизни на текущий момент. Пример представлен в таблице 46.

Таблица 46.

Влияние факторов прямого воздействия на развитие муниципального образования

Факторы	S	N	W
1. Политические факторы			
Расширение спектра источников налоговых поступлений в муниципальные бюджеты	+		
Устойчивость политического и экономического курса в стране и регионе		+	
Совместимость политических курсов региона и муниципалитета	+		
Расширение полномочий органов местного самоуправления	+		
Государственная поддержка развития северных территорий региона		+	
3. Экономические факторы			
Темпы роста региональной экономики			+
Снижение курса национальной валюты			-
Рост темпов инфляции		-	
Рост стоимости кредитов		-	
Повышение стоимости энергоресурсов	-		
Снижение спроса на продукцию базовых отраслей	-		

Повышение активности инвесторов			+
Повышение доступности рынков сбыта			+
5. Социальные факторы			
Создание высокотехнологичных рабочих мест	+		
Повышение образованности населения	+		
Увеличение доходов населения	+		
Усиление демографических диспропорций	-		
Усиление отрицательной миграции населения	-		
Отставание МОГО «Инта» по доступности и качеству социальных благ от смежных территорий		-	
Повышение транспортной доступности МО		+	
2. Технологические факторы			
Совместимость приоритетов государственной инновационной политики с экономической специализацией МО			+
Развитие профильных для экономики МО производственных технологий	+		
Соответствие системы проф-го образования приоритетам развития МО			+
Повышение энергоэффективности коммунальных технологий		+	
Повышение доступности услуг связи передачи данных	+		
Развитие и появление новых сельскохозяйственных технологий		+	

Социальным предпринимателям, реализующим свой проект на территории муниципального образования, в первую очередь необходимо уделять внимание факторам, оказывающим отрицательное влияние на его развитие, необходимо, так как они накладывают определенные ограничения на стратегическое развитие самой организации и условия реализации проекта.

Очевидно, что социальный предприниматель не может повлиять на такие факторы, как снижение курса национальной валюты, рост темпов инфляции и рост стоимости кредитов, однако своевременное принятие мер по укреплению экономики социального предприятия и формированию внутренних резервов, позволит снизить степень влияния этих факторов в период реализации СП-проекта.

Влияние же такого фактора, как усиление демографических диспропорций, может быть остановлено и преодолено за счет СП-проекта, если он реализуется в створе социальной политики, предусматривающей меры по поддержке материнства и детства, поощрения роста рождаемости, повышение репродуктивного здоровья населения и предупреждения бесплодия и пр.

Например, при оценке весов факторов, влияющих на социальную ситуацию в одном из городов экспертами была сделана следующая оценка (рисунок 37).

№ п.п.	Наименование проблемы	Значение		Краткое описание
		в МО	в среднем по региону	
1	Неблагоприятная экологическая обстановка: - уровень радиации, мкР/час	14,0	13 (норматив)	г. Н относится к территориям, пострадавшим от аварии на АЭС. До сих пор остается высоким уровень радиационного загрязнения, что отрицательно сказывается на показателях общественного здоровья, а также снижает миграционный потенциал муниципального
2.	Низкая обеспеченность учреждений здравоохранения медицинскими кадрами:	20,3	33,9	Уровень обеспеченности медицинскими кадрами в 1,7 раза ниже среднеобластного, что отрицательно сказывается на трудовом потенциале района
3.	Наличие угрозы общественной безопасности: -уровень преступности, на	143,5	132,8	Наличие угрозы общественной безопасности снижает качество жизни населения муниципального образования и его иммиграционный потенциал
4	Сокращение численности учащихся в муниципальных учреждениях образования за последние 4 года	в 1,3 раза	в 1,2 раза	Продолжающееся сокращение учащихся в муниципальных общеобразовательных учреждениях потребует реструктуризации школ и изменения стратегии развития системы образования МО.

Рисунок 37 - Пример оценки факторов с применением SNW-анализа

Очевидно, что социальным предпринимателям необходимо сосредоточить свои усилия на проблемах здравоохранения, профилактики преступности и демографических проблемах.

Определение весов факторов:

В управленческой практике часто требуется определить, насколько тот или иной фактор (объект) важен (существенен) для формирования того или иного качества объекта оценивания. В этом случае решается задача определения веса каждого фактора, влияющего на формирование качества.

Обобщив вышеизложенное, можно сказать, что проведение SWOT-, PEST- и SNW-анализа при реализации СП-проектов, социальным предпринимателям не только поможет разработать стратегию организации с учетом факторов макросреды, но и позволит более четко сориентироваться в спектре социально значимых проблем и предложить те идеи социальных проектов, которые найдут позитивный отклик в органах федеральной, региональной власти и местного самоуправления, с тем, чтобы получить от них весомую административную и финансовую поддержку.

7.3. Стратегирование и бизнес-планирование в социальном предпринимательстве

Стратегирование – это совокупность стратегического планирования, прогнозирования и управления, которое является сегодня одним из активно развивающихся способов совершенствования систем управления сложными объектами.

Стратегическое планирование – это набор действий, решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей. Может быть представлено как набор функций менеджмента, а именно²⁴⁶: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; осознание организаторской стратегии, учет опыта прошлого и прогнозирование лучшего будущего. Ключевые моменты стратегического планирования:

- стратегия разрабатывается высшим руководством;
- стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными;
- стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;

²⁴⁶ Стратегическое планирование. Энциклопедия Экономиста. (интернет-ресурс). URL: <http://www.grandars.ru/student/marketing/strategicheskoe-planirovanie.html>

– планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

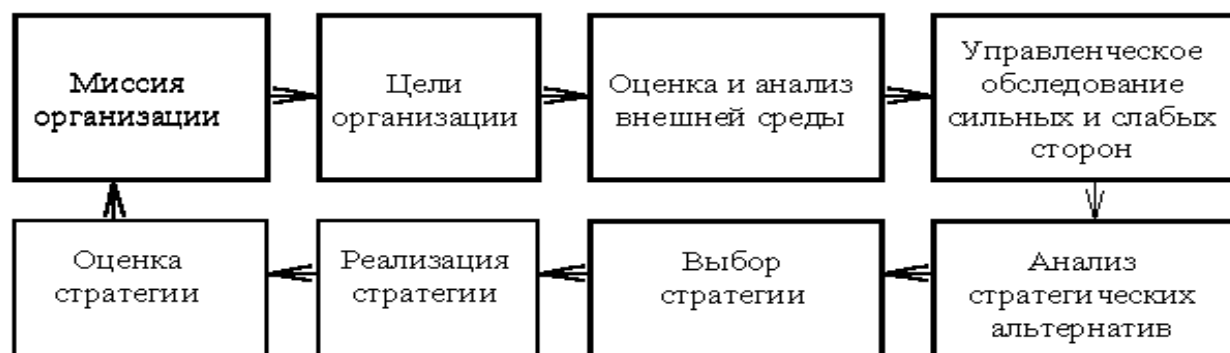


Рисунок 38 - Процесс стратегического планирования.

Источник: О.Ландау

Прогнозирование – это деятельность, направленная на выявление и изучение возможных альтернатив будущего развития организации, где главная роль отводится составлению прогнозов сбыта продукции и определение тенденций и факторов, воздействующих на конъюнктуру рынка.

Процесс разработки прогнозов отличается от стратегического планирования следующими свойствами:

- прогнозирование осуществляется в условиях с большой долей неопределенности или случайности;
- объектом прогнозирования чаще всего является совокупность сферы услуг и внешней среды;
- прогнозирование в большей степени ориентировано на исследование развития внешней среды, рассматривает предприятие или его элемент как некую целостность, носит системный характер;
- прогнозирование позволяет определить возможные состояния внешней среды, перечень и вероятности достижения возможных целей, перечень путей и соответствующие им вероятности достижения каждой из целей.

- при прогнозировании в связи с большим периодом упреждения и неопределенностью используются более общие межотраслевые расчетные или экспертные нормы;
- прогнозирование в большей мере носит информационный, консультативный характер, принятие решения необязательно.

Прогнозирование и планирование являются некоторой системой методических приемов, выполнение которых в определенной последовательности позволяет обеспечить эффективность принятых решений. Прогноз определяется как вероятностное обоснованное суждение о перспективах, возможных состояниях того или иного явления в будущем или об альтернативных путях и сроках их достижения, а план – это решение относительно системы мероприятий предусматривающей порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения.

СП-проект в этой системе рассматривается как решение относительно конкретного мероприятия, необходимого для реализации того или иного аспекта программы стратегического развития социального предприятия, которое позволяет ему последовательно и постоянно реализовывать свою социальную миссию и достигать тех или иных социальных эффектов.

Стратегическое управление представляет собой особый вид управленческой деятельности, состоящий в разработке управленческих решений, ориентированных на перспективу, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий, мероприятий и проектов, реализация которых обеспечивает эффективное развитие организации.

Стратегическое управление связано с постановкой целей и задач организации, ориентирует ее деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает организации возможность выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность процесса стратегического управления.

Существуют четыре составляющие стратегического управления:

1) Целе- и смыслообразование, к которому относится концептуализация будущего и разработка планов реализации программ и концепций проектов.

2) Организационное проектирование, включающее проектирование организационных структур и ситуаций, направленное на приращение ресурсов организационными средствами.

3) Нормативно-правовое проектирование, включающее проектирование норм и правил в различных юридических формах.

4) Координация планирования использования организационных, экономических, финансовых, материальных, пространственных и иных ресурсов для достижения целей.

В стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации с учетом опасностей, возможностей и позиций в конкурентной борьбе.

Система планирования, пронизывающая все уровни управления, гарантирует согласованность и прозрачность деятельности подсистем объекта управления, и позволяет установить характеристики результативности работы с помощью количественных, качественных и экспертных показателей.

В основе долгосрочного и стратегического управления лежат разные стили организационного поведения²⁴⁷:

Приростный стиль поведения организации характеризуется постановкой цели «от достигнутого» и направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее окружении.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Предпринимательская организация стремится к непрерывным изменениям, т. к. в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Коммерческие организации должны научиться применять оба стиля одновременно, т. к. они лежат в основе стратегического и тактического (оперативного) управления. Стратегическое управление связано с развитием будущего потенциала организации и требует предпринимательского организационного стиля. Оперативное управление реализует существующий потенциал в прибыль и функционирует на основе приростного поведения.

Результатом стратегирования является долгосрочная стратегия. В общем случае может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1) Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций объекта управления во внешней среде, стратегия развития системы в целом, стратегия развития продуктов/услуг, производимых объектом управления.

2) Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3) Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4) Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

²⁴⁷

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых органы управления должны принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности объекта управления в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения объекта управления с внешней средой, определяющие: какие виды продукции/услуг и технологии она будет разрабатывать, куда и кому их сбывать, каким образом будет добиваться превосходства над конкурирующими объектами.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри объекта управления. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым объект управления ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Когда речь идет об изменениях состояния объекта управления, для того, чтобы достичь целей этих изменений, разрабатывается генеральная стратегия, процесс выработки которой обычно заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций по наиболее значимым аспектам жизни данного объекта.

Сформулированная генеральная стратегия впоследствии используется для разработки стратегических проектов и программ развития объектов управления, для повышения эффективности реализации которых необходимо в совокупности с генеральной разрабатывать т.н. «операционные»

стратегии²⁴⁸. Роль генеральной стратегии в процессе планирования развития состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях, а роль операционных – определить точки приложения усилий в соответствии с задачами генерального плана и рассчитать механизм распределения ресурсов для всех этапов его реализации.

Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи, поэтому, при разработке плана реализации стратегии (отраженного в целевой программе), необходимо всегда включать действия по контролю результатов целедостижения на основе ключевых показателей. Качественные показатели разрабатываются для генеральной стратегии, а количественные – для операционных стратегий. Совокупность количественно-качественных показателей целевой программы может быть получена только при четкой декомпозиции системы целей, где сопряжено описание видения модели будущего и описание механизмов целедостижения (от ресурсов – до миссии).

При разработки стратегий необходимо хорошо различать основные термины из теории стратегического управления (таблица 47).

Таблица 47.

Понятия цели, миссии, видения и стратегии

Цели	Идеальное или желательное состояние объекта управления, выраженное в конкретных характеристиках изменений состояния системы (ориентирах), достижение которых является для нее актуальным, необходимым, желанным и развивающим ее в нужном направлении. На достижение поставленных целей направлена деятельность всех элементов системы.
Миссия	Сформулированное утверждение относительно того, зачем достигается цель и в чем социальная польза ее достижения. Наличие миссии придает деятельности объекта управления стабильность (так как определяются основные принципы его работы), определяет смысл ее бытия и влияет на степень востребованности системы в окружающей среде.

²⁴⁸ Операционная стратегия (*Operations Strategy*) – это разработка общей политики и планов использования ресурсов (по направлениям), нацеленных на максимально эффективную поддержку генеральной стратегии.

Видение	Это картина будущего результата, отраженная в совокупности макро-целей (основной цели и ее последствий), определяющих траекторию реализации миссии. Видение определяет модель будущего состояния системы по главным ее параметрам и уровень приоритетов в процессе стратегического планирования.
Стратегия	Интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности. Стратегия – это искусство достижения желаемого будущего, отраженное в совокупности эффективного способа целедостижения и адаптивной формы реализации идеи, определяющих в дальнейшем механизм и последовательность шагов по достижению целей (тактику). Стратегия определяет долгосрочное, качественно определенное направление изменений состояния системы (модификации, преобразования, модернизации, развития и пр.). Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы-цель». Модель деятельности, сформулированная в терминах целей, обладает более высокими, нежели процессуальная модель, компактностью и наглядностью, поскольку одна цель может достигаться путем реализации множества сложно организованных во времени и пространстве процессов

Поскольку оргструктура управления является многоуровневой, то и стратегии, как и цели, выстраиваются в стратегическую пирамиду, т. е. различают стратегии разного уровня. В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях: кооперативная, деловая, функциональная и операционная стратегии.

В отраслях, где эффекты масштабов выражены не столь значительно (как, например, в социальном предпринимательстве), организации могут прибегать к целому ряду стратегий для создания и укрепления конкурентных преимуществ:

1) Стратегия вакантной ниши, предполагающая захват достаточно емкой вакантной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализа-

ции и перспективы роста, а также стратегически соответствующей целям организации.

2) Стратегия специализации, предполагающая работу с несколькими тщательно отобранными смежными сегментами.

3) Стратегия выделяемых отличий, предполагающая создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства.

4) Стратегия спокойного следования, предполагающая работу в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует. При этой стратегии организации обычно реагируют, а не иницируют.

5) Стратегия роста посредством приобретений. Организации, ее реализующие, увеличивают свою рыночную долю посредством слияния и приобретения менее сильных конкурентов.

6) Стратегия отличительного имиджа, предполагающая создание и поддержание значительно отличающегося от конкурентов имиджа. Это может быть имидж организации с минимальными ценами, высочайшим качеством, наилучшим послепродажным обслуживанием, оригинальным дизайном товаров и т. д.

Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии также имеют особенности. Например, у организаций, имеющих слабую позицию, имеется несколько стратегических альтернатив:

1) Оборонительная стратегия, применимая в тех случаях, когда у организации имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости или на применении дифференциационной схемы.

2) Стратегия агрессивной защиты, подразумевающая различные, порой достаточно радикальные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции, например, посредством резкого снижения цен, интенсификации рекламных усилий.

3) Стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации.

4) Стратегия снятия урожая, подразумевающая функционирование организации в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса.

При реализации данной стратегии организация переводит свою рыночную долю в финансовые ресурсы. При этом применяются стандартные процедуры: расходная часть бюджета урезается до минимально допустимого уровня, цены поднимаются, снижаются затраты на продвижение и сбыт, снижается качество товаров и послепродажного обслуживания, прекращаются инвестиции в оборудование, уменьшаются затраты на его профилактику, снижается уровень зарплаты сотрудников и т. д. Основная задача этих мероприятий – максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов.

Согласно конкурентных позиций, занимаемых организацией, предлагается девять стратегических установок, которые можно использовать и в социальном предпринимательстве:

1. ограниченная прибыльность
2. утверждение превосходства
3. защита лидерства
4. предельная результативность
5. избирательная экспансия
6. выборочный рост
7. минимизация потерь
8. осторожная экспансия
9. проникновение на рынок

Реализация стратегии требует решения различных управленческих задач и соответствующих навыков работы с людьми, т. к. если менеджеры объявили новую стратегию, - это не значит, что подчиненные согласны с ней и будут способствовать ее выполнению.

Несмотря на то, что подходы к реализации стратегии должны соответствовать каждой конкретной ситуации, существуют общие требования, которые в социальном предпринимательстве необходимо выполнять, независимо от особенностей организации:

1. Создание работоспособной организационной структуры, способной снять противоречия между стратегическим и тактическим управлениями;
2. Направление достаточного количества ресурсов в стратегически важные сферы и хозяйственные подразделения;
3. Разработка и осуществление мероприятий и процедур по поддержке стратегии;
4. Использование наилучшей практики для постоянного улучшения исполнения стратегии;
5. Создание внутренних обеспечивающих систем, которые создают возможность персоналу успешно осуществлять свою стратегическую роль изо дня в день;
6. Проведение политики мотивации персонала и разработка системы вознаграждений;
7. Создание рабочего окружения и корпоративной культуры, поддерживающих стратегию;
8. Обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии.

Важной особенностью формирования системы плановых документов в стратегическом планировании является необходимость механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно гибкими, легко приспособляемыми к неожиданным изменениям внешних факторов. Следовательно, чтобы обеспечить адаптивный характер стратегического планирования, все виды планов, особенно тактиче-

ские, должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств.

Пересматриваются, прежде всего, целевые характеристики и способы достижения целей. Поэтому в стратегировании важное внимание уделяется процедурам целеполагания.

Предпринимательская деятельность характерна тем, что субъект деятельности, прежде чем совершить действие, осуществляет постановку и осмысление цели, таким образом, осуществляя сознательный выбор направления и предназначения своей деятельности. В настоящее время целевое управление рассматривается как необходимый компонент эффективного руководства, опирающегося на четко сформулированные результаты, понятные как руководителям всех уровней на самом предприятии, так и всем сторонним заинтересованным лицам.

Управление целями является одной из важнейших и весьма сложных задач современного бизнеса. В настоящее время целевое управление (или иначе, управление посредством установки целей - MBO, Management by Objectives) рассматривается как необходимый компонент эффективного руководства.

Целеполагание - это процесс развития, обсуждения и формализации целей, которых руководство, сотрудники организации и их партнеры могут достичь вместе. Если цели не определены или определены недостаточно точно, то:

- люди не знают четко, чего нужно достигать и что для этого нужно делать;
- сотрудники предприятия не уверены в том, за что конкретно они несут ответственность;
- никто из них не может сосредоточиться на своей работе;

– все участники процесса выражают недовольство тем, что не участвуют в принятии решений и теряют мотивацию к более напряженной деятельности.

Базовые понятия целеполагания:

Целеопределенная деятельность – это системное диалектическое единство целеполагающей и целенаправленной деятельности.

Целеполагающая деятельность – деятельность, основанная на целеполагании.

Целенаправленная деятельность – деятельность, направленная к достижению поставленной цели.

Целеполагание – осуществление интеллектуальной операции по генерации и формализации целей.

Целевые установки субъектов целеполагания, как правило, формулируются в отношении ресурсов;

Цели в организационной системе (от момента их возникновения до момента воплощения), как правило, проходят несколько этапов: синтез – социализация – объективация. На каждом этапе требуется применение специальных методов.

Факторы, вызывающие изменение содержания целей:

- изменение ситуации в реальном мире;
- изменение интенсивности воздействия материальных факторов;
- изменение состава или объемов материальных ресурсов;
- изменение пространственных характеристик деятельности;
- изменение сроков реализации целей;
- изменение модели мира субъекта в результате приобретения нового знания:
- изменение модели собственной системы;
- изменение модели потребления ресурсов;

- изменение модели противодействующих сил;
- изменение эмоционального состояния субъекта целеполагания.

Особенности целеполагания в социальных системах, которые необходимо учитывать социальному предпринимателю:

1. Процесс синтеза целей основывается не столько на реальных оценках наличествующих ресурсов, сколько на модели мира субъекта/ов преобразующей деятельности;

2. Результаты анализа запасов ресурсов на этапе синтеза цели в меньшей степени влияют на содержание цели.

3. Анализ ресурсов становится предметом мыслительной деятельности на втором этапе целеполагания - при формулировании стратегии достижения цели.

4. В качестве ключевых ресурсов на первой стадии развития проекта выступают нематериальные виды ресурсов: человеческие, культурные, интеллектуальные, информационные.

5. В процессе целедостижения часто происходит трансформация целей может привести к реорганизации системы или смене субъекта целеполагания.

Существует ряд принципиальных отличий СП-проектов по аспектам целеполагания. Например, социальный проект от других типов проектов отличается тем, что:

- обладает наибольшей неопределенностью по целям и последствиям, а также по рискам и искажениям целеопределенной деятельности, возникающим в процессе его реализации.

- цели должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов;

- количественная и качественная оценка процессов и результатов затруднена;

- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и в последствии подлежат уточнению;
- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;
- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного;
- вызывает большее сопротивление изменениям;
- спектр компонентов ресурсного обеспечения значительно шире, чем традиционные финансовые и материальные, значимую роль играют ресурсы, которые в той или иной мере относятся к нематериальным активам (это структура и потенциал людских ресурсов, информационное, организационное и социальное обеспечение управления и пр.).

Отсюда формируются специфические требования к документам стратегического планирования в социальном предпринимательстве:

1) Содержание проекта/программы/концепции/стратегии в социальном предпринимательстве не должно противоречить общепринятым социальным и нравственным нормам общества;

2) Данные документы должны содержать социальные и управленческие (включая социальные) технологии, исходящие из того, что именно механизм, «алгоритм» и социально приемлемый результат целедостижения определяет качественную сторону процессов целедостижения;

3) В ресурсную базу необходимо включать также и информационные, социокультурные и человеческие ресурсы, которые составляют основу общественного богатства.

Ключевые вопросы, которые должен задать себе социальный предприниматель при целеполагании:

1) Определить - ЧТО нужно сделать в процессе проектирования и КАК будет реализован СП-проект.

2) Описать условия, в которых протекает процесс реализации СП-проекта и процесс социальных изменений, как следствие его реализации.

3) Сформулировать предположение (прогноз) о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования.

4) Определить способы улучшения положения, состояния и поведения объекта, а также - найти более рациональный и эффективный способ управления им в ходе реализации.

Деятельность по управлению СП-проектом (а по сути – по управлению социальными изменениями) должна быть:

Целе и ценностно- ориентирована на повышение благосостояния и удовлетворенности (человека, социальной группы, общества в целом). Это требует учета человеческого фактора и разработки т.н. «Номо-центрических» моделей.

Направлена на обеспечение не только экономической, но и морально-этической обоснованности самого этого процесса. Это требует оценки вектора развития объекта (социальной группы, коллектива или общества в целом) и мониторинга его состояния (оценка динамики изменений).

Ориентирована на корпоративные ценности и социально-этические идеалы гуманного демократического общества [общества будущего]. Это требует принципиального перенесения акцентов управления СП-проектом с «фактов целедостижения» на механизмы (способы) достижения целей.

Направлена на совершенствование коммуникационного поля, связей и отношений между субъектами социального процесса. Это требует учета специфики информационно-коммуникационной и социокультурной среды, в которой реализуется СП-проект.

Специфика целеполагания в социальном предпринимательстве:

1. При постановке целей обязательно прорабатываются такие позиции, как социальная полезность, социальная значимость и социальные последствия СП-проекта;

2. Целеполагание должно основываться на четко формализованной модели будущего, а цели – соответствовать вектору эволюционного развития социальной системы, на которую оказывается воздействие.

3. При разработке стратегии социального предприятия обязательно учитываются особенности социокультурного пространства (в т.ч. - субъектов и объектов, находящихся в нем) и специфика социальной (в т.ч. социально-психологической) ситуации;

4. При проектировании СП-проекта (или программы) учитывается большее число аспектов, чем в бизнес-проекте, и происходит согласование целей (и интересов) всех выгодоприобретателей, находящихся в зоне действия проекта;

5. При реализации СП-проекта необходимо проводить оценку целей, сопровождение проекта, его социализацию и мониторинг.

Задача целеполагания заключается в том, чтобы организовать процесс своего мышления таким образом, чтобы найти правильную цель (идею) и описать наиболее простой, понятный и эффективный механизм ее достижения.

Методика проектирования концептуальной пирамиды целей и задач (КПЦЗ) является универсальным и достаточно простым средством, которое отвечает всем требованиям, предъявляемым к процессу целеполагания при решении целого ряда задач, с которыми встречается социальный предприниматель в своей практике.

Ее применение позволяет решать задачи целеполагания, разработки программы целедостижения, управления целями и ценностями в компании, разработки эффективной стратегии организации и планирования ресурсов с учетом высокой скорости изменений и особенностями реализации социальной миссии, что очень важно в современном бизнесе.

Концептуальной она называется потому, что основана на упорядочении действий по целеполаганию в их причинно-следственной связи в соответствии с логикой системного моделирования.

Таблица 48

Логика формализации концептуальных (базовых) основ при построении КПЦЗ

Уровень целей	Смысловая нагрузка цели	Функциональное назначение целей на каждом уровне	Формулировка смысловых блоков в концепции деятельности	Ключевой вопрос
I. Базисная	Отчего? Определяет актуальность	Приращение к существующему (устранение системной неполноты)	<i>В связи с</i> (актуализация проблемы)	Что нужно сделать (чего достичь), чтобы изменить положение к лучшему?
II. Краткосрочная	Почему? Определяет необходимость	Обеспечение изменения функционирования (устранение системных диспропорций)	<i>В развитие</i> (реакция на проблему)	Что нужно изменить, чтобы гарантировать решение проблемы?
III. Среднесрочная	Для чего? Определяет новизну	Реализация новых адаптационных решений/преимуществ (разрешение генерального противоречия)	<i>В частности ...</i> (механизм решения проблемы)	Как нужно реагировать на изменения?
IV. Долгосрочная	Зачем? Определяет значимость	Совершенствование (развитие) системы (реализация социальной миссии)	<i>В результате</i> (последствия решения проблемы)	Что должно быть в результате изменений?

КПЦЗ представляет собой структурно-логическую модель, используемую для наглядного представления целей, задач, путей и способов их решения с учетом жизненного цикла деятельности по целедостижению с ре-

ализацией возможности определения ключевых показателей по областям оценивания.

Совместное участие членов управленческой команды и экспертов в процессе разработки прикладной модели КПЦЗ позволяет с одной стороны, задействовать интеллектуальный потенциал коллектива, а с другой стороны – мотивировать коллектив (по крайней мере, ту его часть, которая участвовала в процедуре целеполагания) на достижение поставленных целей и обеспечить понимание сотрудниками и/или подразделениями их места в системе деятельности по достижению целей.

Алгоритм проектирования КПЦЗ:

Обобщенный алгоритм проектирования концептуальной пирамиды целей и задач может быть описан следующим сценарием:

1. Сформулировать общее видение цели, определяя ее как идею, идеальное состояние системы, желаемый результат деятельности;
2. Определить и сформулировать макро-цели (описать желаемые последствия достижения цели) трех уровней: min, opt, max, соотносимых с оговоренными ранее прогнозными горизонтами и качественными состояниями системы;
3. Определить стратегию как основной принцип достижения целей и(или) основной формы реализации идеи. При этом необходимо сформировать две основные стратегические линии (направления), в которых должны быть проявлены взаимодополняющие характеристики [например: сочетание формы и содержания создаваемого объекта].
4. Разработать тактику как механизм и последовательность шагов по реализации стратегических задач = достижению стратегических целей. По каждой стратегической линии должно быть определено по три шага, что достигается методом систематизации всех возможных вариантов по общему алгоритму: предварительная стадия [например – «анализ»] => основная стадия [например – «решение»] => заключительная стадия [например – «реализация»].

5. Определить и сформулировать перечень конкретных действий (по сути – элементной базы будущей модели), необходимых для решения отдельно каждого тактического шага.

6. Определить ресурсные возможности и потребности по принципу их «достаточности» и «необходимости» для решения поставленных задач и совершения вышеперечисленных действий.

7. Разработать план – программу практических действий.

Для проектирования КПЦЗ используется шаблон-матрица, представленный на рисунке 39.

Покажем на примере целеполагание в рамках социального проекта, направленного на решение проблем адаптации и социализации детей, имеющих задержку психического развития (ЗПР).

Известно, что таких детей в нашей стране становится с каждым годом все больше, значит такой СП-проект актуален, а продукция и услуги – будут востребованы.

Анализ текущей ситуации показывает, что средства и способы развития таких детей не специализированы для адаптации их к реальной жизни, а также не учитывают, что это развитие происходит в т.н. «развивающей среде», которой для них является ближайшее окружение (семья, детские дошкольные и школьные образовательные учреждения), что значительно затрудняет процесс социализации таких детей и принятие их обществом в качестве достаточно полноценных граждан.

Проблема, на которую направлен проект – обеспечение таких детей индивидуальными, созданными и подобранными специально для них, с учетом их индивидуальных особенностей, средств развития (развивающих игр и программ).

Последовательность действий, после того, как мы выбрали целевую группу, и определив какую продукцию или услуги можем предложить нашим потенциальным клиентам, следующая:

Шаблон для проектирования системы целей, задач и ресурсной карты проекта					
Уровень и назначение цели			Формулы целей		
Макро-цель (уровень max) - Миссия - Совершенствование (развитие) системы, социальная польза/вектор изменения объекта (достижение эталонных параметров системы)					
Макро-цель (уровень opt) - Реализация новых адаптационных решений/конкурентных преимуществ (механизм разрешения системных/генеральных противоречий)					
Макро-цель (уровень min) - Первичные последствия - Обеспечение изменения режима функционирования объекта (устранение или снижение риска системных диспропорций)					
Цель = Идея = Результат (Базисная, по объекту модернизации или развития - ликвидация или компенсация системной неполноты, приращение к существующему)					
Стратегическая цель СП-проекта 1 (Внутренние действия как основной СПОСОБ достижения Цели)			Стратегическая цель СП-проекта 2 (Внешние действия как адаптированная к условиям ФОРМА реализации Идеи)		
.....					
(Тактика) Задачи по жизненному циклу (соответствует этапам деятельности)					
Предварительный	Основной	Заключительный	Предварительный	Основной	Заключительный
.....					
Уровень практических действий по каждому этапу деятельности					
Ресурсное обеспечение, определяемое по каждому практическому действию по видам ресурсов					
Информационные					
Финансовые					
Человеческие					
Имущественные					
Административные					
и т.д.					

Рисунок – 39 Шаблон-матрица

1. Формулируем базовую цель проекта, которая должна отразить его актуальность и определить его конкурентную нишу (то, чего не хватает в имеющейся системе): Создание социального предприятия в сфере произ-

водства развивающих игр для детей с задержкой в психическом развитии. Это – формула мотивации для вашей будущей команды.

2. Затем формулируем цель краткосрочного периода, отражающую необходимость, имеющуюся в этом сегменте рынка: Обеспечение специализированных детских дошкольных учреждений и семей, имеющих детей с ЗПР, средствами индивидуального развития ребенка в соответствии с его особенностями. Это – формула мотивации для ваших партнеров.

3. Далее (обратите особое внимание!) формулируем цель долгосрочного периода, отражающую миссию проекта: Повышение эффективности процессов адаптации и социализации детей, имеющих ЗПР к жизни в современном обществе. Это формула мотивации органов государственной власти.

4. Только сейчас можно определить формулировку цели среднесрочного периода, которая отражает основной механизм разрешения генеральных противоречий и поможет вам определить социальную инновацию (а заодно и конкурентную нишу проекта): Реализация программ комплексного развития детей, имеющих ЗПР с применением средств индивидуального развития с учетом особенностей развивающей среды (ближайшего окружения). Это формула мотивации для стейкхолдеров проекта (включая инвесторов).

5. Ориентируясь на достижение среднесрочной цели (и это тоже очень важный аспект в целеполагании!) прорабатываем формулировки целей стратегического уровня, одна из которых определяет наиболее эффективный способ достижения макро-целей (от базовой до долгосрочной), а другая – наиболее адекватную текущей ситуации и тенденциям развития форму реализации идеи.

Совокупность макро-целей по горизонтам планирования отражает видение траектории развития проекта, которое впоследствии записывается в концепции проекта, а совокупность стратегических целей – стратегию.

Таким образом мы получаем набор целей, необходимый в дальнейшем для определения круга решаемых задач проекта и его ресурсного обеспечения, что важно как для составления плана мероприятий, так и для расчета бюджета проекта.

Затем, для каждой полученной стратегической цели (способа и формы) определяем круг решаемых задач в соответствии с жизненным циклом процесса деятельности, разделяя ее на предварительный, основной и заключительный этапы (см. Алгоритм проектирования КПЦЗ, изложенный выше).

Только таким образом, соблюдая данный алгоритм, мы можем определить наиболее эффективную стратегию достижения целей проекта. Если бы мы ограничились только одной формулировкой базовой цели (создание социального предприятия) и проработали задачи, мы, скорее всего, исключили бы из проекта создание инфраструктуры поддержки производства. Это значительно снизило бы успешность проекта и не привело бы к идее формирования социального партнерства в самом начале реализации проекта, что является одним из факторов успешности СП-проектов.

По каждому из тактических шагов определяется результат деятельности и ключевой показатель для измерения данного результата. Каждой области оценивания соответствует свой комплексный показатель качества управления (результативность, эффективность и оперативность), сопоставление с которым позволит правильно сформулировать качественную оценку результата.

Полученная в итоге мозгового штурма КПЦЗ поможет Вам достичь этих целей с гарантированным успехом даже в условиях высокой скорости изменений, потому что Вы планируете свою деятельность «из будущего» с учетом настоящего.

Данная методика имеет ряд преимуществ перед другими методами целеполагания, применяемых для планирования и организационного проектирования:

1) Стратегия целедостижения основана на концептуально и иерархически упорядоченной модели будущего, которая предполагает формулировку целей на текущий период (краткосрочное планирование), с учетом адаптации к изменениям (среднесрочное планирование) и определения вектора развития (долгосрочное планирование).

2) Наличие в модели будущего целей, ориентированных на адаптацию системы к изменениям позволяет выстроить четкую формулировку стратегии управления, которая является оптимальной на текущий момент и позволяет разработать адаптивную к внутренним и внешним условиям тактику реагирования.

3) Определение наиболее эффективного способа достижения целей (основа внутренней политики компании) в совокупности с определением возможных, наиболее успешных форм ее поведения во внешней среде (основа внешней политики компании) позволяет четко структурировать тактические шаги по целедостижению, что в итоге позволяет составить более полный перечень конкретных практических действий, гарантирующих (обеспечивающих) целедостижение с соблюдением трех принципов: минимизации, достаточности и целесообразности расходов ресурсов.

4) Упорядочение деятельности по циклу стадий и фаз деятельности (тактическим шагам) позволяет определить основные области оценивания и разработать для каждой из них адекватные и объективные ключевые показатели в качественном и количественном выражении.

Кроме того, сформулированные Вами цели, включенные в состав «модели будущего», после преобразования в матричную форму представления, используются для сопоставления с другими матрицами, полученными в ходе разработки функциональных стратегий, что позволяет еще

более точно выстроить стратегию поведения Вашей компании на рынке. Примеры матриц стратегий показаны на рисунке 40.

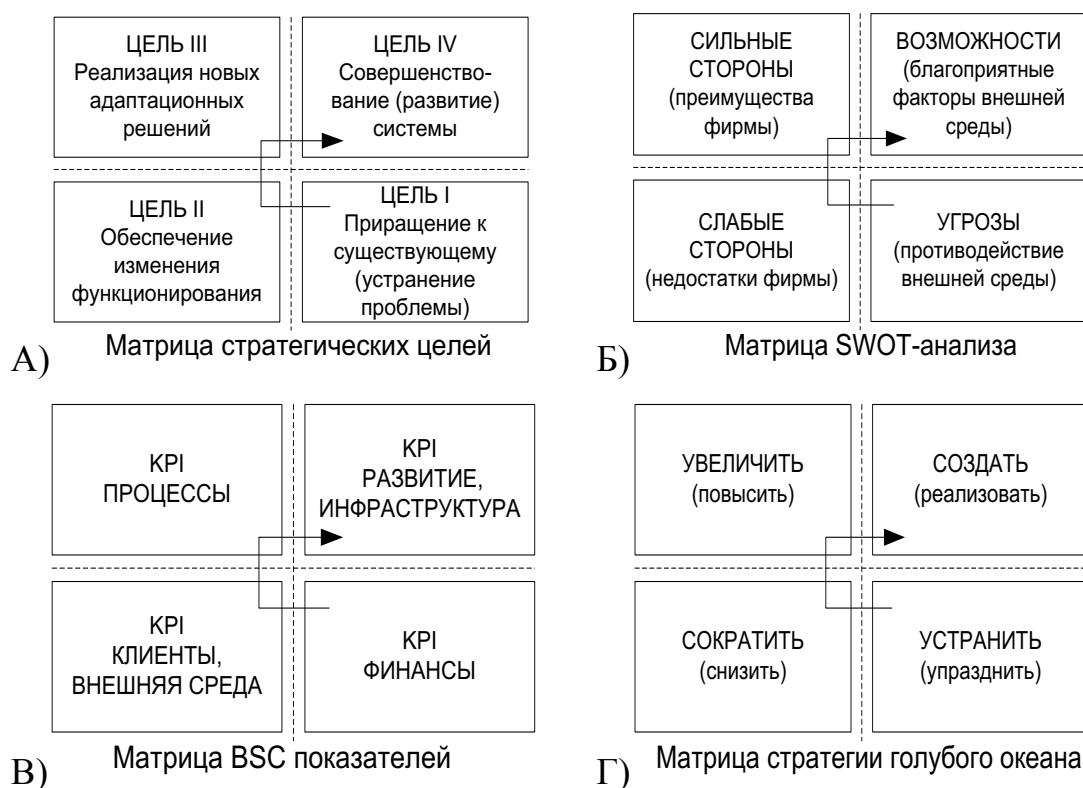


Рисунок 40 – Матрицы стратегий

Сопоставление матриц применяется для того, чтобы согласовать стратегии между собой.

Например, для того, чтобы адаптировать инструмент целеполагания к решению задач управления экономикой предприятия, необходимо осуществить синтез с моделью Balanced Scorecard (BSC), переводя их на язык операционного управления, и контролировать реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности (KPI), применение которых позволяет выявить операции в деловых процессах, у которых соотношение «эффективность - затраты» является неудовлетворительным.

В рамках концепции BSC построение системы сбалансированных показателей (ССП) осуществляется таким образом, что задачи и показатели более высокого уровня управления в интегрированном виде отражают за-

дачи и показатели более низкого уровня, что позволяет реализовывать корпоративную стратегию с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.²⁴⁹

Четыре взаимосвязанных блока модели BSC:

- Финансы (каково представление о компании у акционеров и инвесторов?);
- Внешняя среда: в основном - клиенты (какой компанию видят покупатели ее продуктов?);
- Бизнес-процессы (какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться?);
- Обучение/Развитие (какие возможности существуют для роста и развития компании?).

Таблица 49.

Модели КПЦЗ

	Содержание базовых концептов	Смысловое значение концептов	Категории бизнес-целей BSC (KPI)
	Описание цели как основного результата экономической деятельности.	Приращение к существующему (устранение системной неполноты)	ФИНАНСЫ (рост доходов, минимизация издержек, эффективное использование инвестиций)
I	Описание макроцели уровня <i>min.</i> – <i>краткосрочная перспектива</i>	Обеспечение функционирования (устранение системных искажений)	КЛИЕНТЫ (Качество продукции, удовлетворенность клиентов, привлекательность бизнеса, расширение клиентских сервисов, рентабельность услуг)
II	Описание макроцели уровня <i>opt.</i> – <i>средне-</i>	Реализация новых адаптационных решений или конкурентных преимуществ	ПРОЦЕССЫ (Эффективность распределения ресурсов,

²⁴⁹ Цепляева Е. Внедрение BSC. Аудиторско-консультационная группа «Развитие бизнес-систем». 2006г. <http://www.strategic-line.ru>

	<i>срочная перспектива</i>	ществ (реакция на изменения)	<i>технологичность, инновационность)</i>
V	Описание макроцели уровня <i>мак. – долгосрочная перспектива</i>	Совершенствование (развитие) системы	РАЗВИТИЕ (<i>Эффективность работы персонала, прибыльность, масштабность, конкурентоспособность бизнеса</i>)

Тогда в прикладной модели КПЦЗ к основным признакам, которые должны определить содержание стратегических целей в модели будущего, добавляются признаки, описывающие категории бизнес-целей, что позволяет уточнить формулировки, а следовательно – более точно проработать стратегию и тактику целедостижения, например, таблица 50:

Таблица 50.

Пример модели КПЦЗ

<i>Содержание цели и BSC</i>	<i>Содержание целей по иерархиям</i>
Совершенствование (развитие) системы; РАЗВИТИЕ	СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕННОСТЕЙ
Реализация адаптационных решений или конкурентных преимуществ (реакция на изменения); ПРОЦЕССЫ.	УВЕЛИЧЕНИЕ АССОРТИМЕНТА И ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ
Обеспечение функционирования (устранение системных искажений); КЛИЕНТЫ.	РАСШИРЕНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ЗА СЧЕТ НОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ
Приращение к существующему (устранение системной неполноты) <i>ФИНАНСЫ</i>	ПОВЫШЕНИЕ ПРИБЫЛЬНОСТИ КОМПАНИИ НА 15%

Полученная в итоге системного моделирования КПЦЗ прикладная модель используется для проектирования дорожной карты модернизации или развития бизнеса, где по каждому из ее элементов определяются сроки и необходимые ресурсы, а впоследствии (на основе данной дорожной карты) разрабатывается бизнес-план с экономическим, финансовым или инвестиционным обоснованием, что позволяет упорядочить их по иерархии целей, с данными, описанными в таблице 51

Таблица 51

Пример системного моделирования КПЦЗ

	Содержание базовых концептов	Смысловое значение концептов	Категории бизнес-целей BSC	Содержание KPI	Содержание системы стратегических целей
	Описание цели как основного результата экономической деятельности	Приращение к существующему (устранение системной неполноты)	Финансы: выручка, затраты, прибыль и т.д.	Рост доходов, минимизация издержек, эффективное использование инвестиций.	Цель, определяющая направление усилий на приращение финансового благополучия системы.
I	Описание макроцели уровня min. – краткосрочная перспектива	Обеспечение функционирования (устранение системных искажений)	Внешняя среда: удовлетворенность клиентов, количество новых клиентов и т.д.)	Качество продукции, удовлетворенность клиентов, привлекательность бизнеса, расширение клиентских сервисов, рентабельность (услуг).	Цель, определяющая направление усилий на обеспечение функционирования системы во внешней среде.
II	Описание макроцели уровня opt. – среднесрочная перспектива	Реализация новых адаптационных решений или конкурентных преимуществ (реакция на изменения)	Внутренние процессы (производство): количество визитов к потребителю в месяц, технология изготовления продукции и т.д.	Эффективность распределения ресурсов, технологичность, инновационность,	Цель, определяющая направление усилий на оптимизацию и повышение эффективности деловых процессов внутри системы, влияющих на конкурентоспособность.
V	Описание макроцели уровня max. – долгосрочная перспектива	Совершенствование (развитие) системы	Развитие инфраструктуры и персонала: удовлетворенность клиентов, количество новых клиентов и т.д.)	Эффективность работы персонала, прибыльность бизнеса, социальные эффекты.	Цель, определяющая направление усилий на рост и развитие компании

Бизнес планирование является одним из самых главных механизмов и инструментов управления предприятия, которое предопределяет и прогнозирует его эффективность в будущем. Создание бизнес плана позволит управляющей команде более эффективно пользоваться средствами и активами предприятия, и использовать планирование для грамотного управления.²⁵⁰

Быстрая и адекватная реакция предприятия на изменения рынка или внутренних процессов позволяет увеличить его конкурентоспособность и вывести его в лидеры в острой борьбе за потребителей. Для социального предприятия проблемы зависимости от потребителей и привлечения инвестиций являются крайне важными, поэтому умение разрабатывать бизнес-план – задача актуальная.

Понятие бизнес-плана в отечественной экономической науке весьма разнообразно:

- Бизнес-план - внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого коммерческого мероприятия, анализ возникающих проблем, возможные «препятствия» и методы их преодоления, показатели-индикаторы, по которым целесообразно слежение за текущим состоянием дел. Служит основанием для предоставления кредита. Является средством анализа коммерческого проекта на его реалистичность и эффективность.

- Бизнес-план - программа организации рыночной сделки, система мер в предпринимательстве, направленная на получение прибыли. При составлении бизнес-плана должны учитывать все возможные препятствия при его осуществлении. Главным в составлении бизнес-плана является четкое определение цели и задач проекта и возможности его реализации. Бизнес-план составляется либо собственными силами компании, либо с

²⁵⁰ Бизнес-планирование. По материалам независимой оценочной компании "АБК - Активные Бизнес Консультации". URL: <http://www.active-consult.ru/businessplanning.htm>

помощью специализированной организации: торговой палаты, отраслевой ассоциации или фондов.

– Бизнес-план - выработанный на основе инвестиционного проекта документ, содержащий информацию о направлениях целесообразной и эффективной деятельности; вероятный прогноз развития.

– Бизнес-план - программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей деятельности компании, включающей оценку ожидаемых расходов и доходов. Разрабатывается на основе маркетинговых исследований.

– Бизнес-план - это план действий конкретного вида предпринимательской деятельности, который основан на базе стратегического анализа и одного или более стратегических решений. В план входит перечень целей предпринимательской деятельности, которые должны быть достигнуты в будущем (в кратко- или среднесрочном периоде) и указаны способы достижения этих целей.

– Бизнес-план - документ, на основе которого осуществляется планирование предпринимательской деятельности. В зависимости от цели разработки бизнес-плана его структура, состав, количество и содержание разделов могут быть различными. Бизнес-план разрабатывается для обоснования нового проекта, организации нового бизнеса, для привлечения инвестора, обоснования целесообразности и выгоды вложения средств в развитие данного бизнеса; для восстановления платежеспособности и финансового оздоровления предприятия; для планирования деятельности функционирующего предприятия и др.

В силу этого и назначений бизнес-планов и подходов к его разработке существует достаточно много.

Функции проекта - бизнес-плана:

1. Может быть использован для разработки общей концепции, миссии, цели, генеральной стратегии развития фирмы (организации) или проекта;
2. Может быть использован для оценки и контроля процесса развития основной деятельности фирмы или проекта;
3. Служит для привлечения денежных средств (ссуд, кредитов) со стороны;
4. Помогает привлечь к реализации планов развития фирмы или проекта потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию.

Разработка бизнес-плана в социальном предпринимательстве, независимо от его назначения, требует особого внимания к формулировке цели СП-проекта, для которого пишется бизнес-план. По сути, цель проекта автоматически задает тему бизнес-плана. Необходимо также учитывать тип проекта. Например:

- Социально-ориентированный
- Экологический
- Технологический
- Инновационный
- Инвестиционный
- Организационный
- Научно-исследовательский
- Просветительский
- Модернизирующий
- Иной...и т.д.

Необходимо помнить, что при рассмотрении бизнес-плана он будет оцениваться с применением следующих критериев (они формируют требования к качеству бизнес-плана):

1. Актуальность

2. Практичность
3. Глубина проработки
4. Новизна
5. Реальность

Общая структура СП-проекта как бизнес-плана может выглядеть так:

1. Резюме(аннотация проекта).
2. Миссия, идея, цели проекта, задачи для достижения цели проекта, ожидаемые результаты от реализации проекта;
3. Организационно-юридическая структура проекта
4. Описание производимой услуги (товара, работ, продукта), потребителей продукта, услуги;
5. Исследование и анализ рынка (окружение: проекта, услуги, продукта, плюсы и минусы продукта, услуги, среды реализации проекта);
6. План маркетинга (что и как исследовано и т.д.);
7. Производственный план (как, кто, где и т.д. будет произведен продукт, подготовлена услуга);
8. Организационный план (как, кто будет управлять процессами для реализации проекта);
9. Персонал (кто будет осуществлять управление проектом, произведет продукт, внедрять в рынок и т.д);
10. Финансовый план (за счет чего будут произведены услуги, продукты);
11. Анализ рисков (все ли риски учтены, есть ли PEST и SWOT анализы)
12. Приложение (все ли НПА, расчеты и ссылки приложены)

Краткое пояснение по основным разделам бизнес-плана:

<i>Резюме:</i>
Резюме – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, включающее следующие принципиальные данные:
– идеи, цели, задачи и суть проекта, бизнес-плана;

– особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
– стратегии и тактику достижения поставленных целей;
– прогноз спроса, объемы продаж услуг (товаров, работ) и суммы выручки(оборота) в ближайший период (месяц, квартал, год);
– наличие собственных денежных средств, планируемая потребность финансирования, источник финансирования;
– основные факторы успеха – описание способов действий и мероприятий.
<i>Концепция, миссия, идея и цели</i>
Концепция, или концепт, (от лат. conceptio - понимание, система) - генеральный замысел, руководящая идея проекта, определяющая стратегию действий предприятия. В этой части описания бизнес-плана главные критерии ценности идеи раскрываются через цель и название проекта.
Название проекта (ИДЕЯ) – принцип KISS (keep it simple, stupid – делай это проще, глупый), т.е. название понятное до боли, простое, а также эффективное и повторяем - понятное.
Цель проекта – принцип SMART (specific - конкретность, measurable – измеримость (после выполнения проекта, до боли, ясно, выполнена цель или нет), agreeable – согласованность с другими целями, realistic – реалистичность достижения результата, timebounded – определенность во времени исполнения проекта)
Миссия проекта – ответ на вопрос, кому еще, кроме авторов, интересен и нужен этот проект.
Видение проекта – ответ на вопрос, что произойдет, когда проект реализуется (что должно улучшиться, какие социально значимые эффекты даст проект). Ожидаемые результаты – образ будущего, то к чему поддет организация и к чему она придет.
<i>Организационно-юридическая структура</i>
– юридическая форма социально-предпринимательской деятельности (ИП, БУ, КП, АНО, НП, НКО и т.д.);
– где, когда и кем проведена (будет проведена) регистрация вашей предпринимательской деятельности?
– кто является (выступит) учредителем?
– в каких банках открыты (будут открыты) счета?
<i>Описание предлагаемых услуг (товара, работ)</i>
– какую именно потребность товар, услуга удовлетворяет;
– как реализуется товар или оказывается услуга;
– уровень цены и группа покупателей, которой он доступен, кто потребители;
– характеристика спроса на предлагаемый товар (услугу);

– каким образом товар (услуга) продается;
– слабые стороны товара (услуги);
– преимущества товара (услуги).
<i>Исследование и анализ рынка</i>
– Общая ситуация
– Факторы влияющие на отрасль
– Тенденции/структура рынка
– Целевой сегмент
– Ожидания потребителей
– Конкурентный анализ
<i>План маркетинга</i>
План маркетинга - основополагающий раздел бизнес-плана, в котором выделяются следующие подразделы:
– выбор системы распространения товара
– ценовая политика и ценообразование
– реклама и продвижение товара на рынок
– методы стимулирования продаж
<i>Производственный план</i>
– где будут изготавливаться товары (предоставляться услуги)?
– насколько удачно выбрано место расположения помещения, исходя из близости к клиентам, поставщикам, доступности рабочей силы и т.д.?
– какое оборудование и инструменты потребуются?
– составьте подробный список оборудования, включая измерительные приборы, оргтехнику, станки, необходимую мебель, транспортные средства и т.д.
– способ получения оборудования (аренда, покупка, изготовление по заказу и пр.), где и как оно будет размещаться. сколько сырья, материалов и готовой продукции потребуется на один производственный цикл?
– какие помещения и какой площади нужны? Кроме того, укажите: собственные это площади или арендуемые; необходимость ремонта или реконструкции.
Если для проведения каких-либо работ предполагается приглашение сторонних организаций (строительных, монтажных и др.), то необходимо указать критерии их отбора.
<i>Организационный план</i>
– организационная структура
– ключевой управленческий персонал
– профессиональные советники и услуги;
– персонал

– кадровая политика фирмы
– календарный план
– план социального развития;
– правовое обеспечение деятельности фирмы
Финансовый план
– отчет о прибылях и убытках;
– баланс денежных расходов и поступлений;
– прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);
– анализ безубыточности;
– ключевые показатели финансовой эффективности
– стратегия финансирования
–
Анализ рисков
Структура раздела, как правило, имеет следующий вид:
– формирование полного перечня возможных рисков;
– оценка вероятности проявления рисков;
– ранжирование рисков по вероятности проявления;
– оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;
– установление и обоснование приемлемого уровня риска (определение области допустимого риска);
– выделение наиболее существенных рисков;
– страхование рисков;
– управление и реакция на риски.

Поскольку социально-предпринимательские проекты ориентированы на предложение ценностей социально уязвимым слоям населения и удовлетворение потребностей целевых групп, социальные предприятия в своей деятельности во-многом зависят от своих потребителей, поэтому они должны четко понимать их текущие и будущие потребности и требования, следовательно, должны стремиться превзойти их ожидания. Отсюда бизнес-план СП-проектов обязательно должен быть ориентирован на потребителей продукции и услуг целевой аудитории и содержать описание способов удовлетворения ее актуальных потребностей.

Пример резюме проекта

Суть проекта: Открытие в крупном городе (500 тыс. человек и более) детского досугового центра, предоставляющего услуги платного досуга

для детей.

Необходимая площадь – ... м².

Время работы – 11 часов в день (с 10 до 21 часов)

Количество услуг (детей) в месяц – ... человек

Краткосрочные цели проекта: организация детского досугового центра с нуля.

Долгосрочные цели проекта: расширение комплекса предлагаемых услуг, выход на региональный рынок, построение сети детских досуговых центров.

Расчетные сроки проекта: до года.

7.4. Разработка стратегической и дорожной карт проекта социального предпринимателя

Стратегическая карта – это визуальное представление стратегии организации, а также процессов и систем, необходимых для реализации стратегии. Стратегическая карта, как правило, представляется в виде диаграммы (или рисунка), отражающих стратегию в виде набора стратегических целей и показывающая причинно-следственные связи между ними.

Стратегическая карта позволяет понять каждому сотруднику, как его индивидуальные цели, проекты и достижения содействуют выполнению глобальных стратегических целей и способствуют успеху всей организации. Кроме того, стратегические карты помогают предоставлять информацию сотрудникам по различным вопросам, связанным со стратегией.

Стратегическую карту можно создавать как под стратегию развития организации, так и для отдельного проекта, если необходимо более детально и четко отразить его ход для облегчения восприятия и углубления понимания.

Стратегическая карта – это, прежде всего, один из элементов документации организации, увязанный и с целями, и со сбалансированной системой показателей (BSC), описанных выше.

Собственно сбалансированная система показателей и является основным инструментом реализации стратегии современных коммерческих компаний. Многие отечественные и западные компании используют ее в качестве реальной технологии.

Суть этой системы коротко формулируется двумя основными положениями:

1. Одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне (сбалансированно) описать состояние предприятия, их нужно дополнить другими показателями,
2. Данная система показателей может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, которая обеспечивает связь между стратегическими начинаниями собственников или топ-менеджмента и операционной деятельностью менеджмента предприятия.

По своему назначению BSC транслирует миссию и общую стратегию организации в систему взаимосвязанных показателей. Цели в стратегической карте группируются по перспективам (точкам зрения) и стратегическим темам.

Алгоритм разработки стратегической карты²⁵¹:

- 1) формулирование миссии организации и ее стратегических целей;
- 2) определение ключевых факторов успеха;
- 3) установление стратегических показателей, с помощью которых достигаются стратегические цели;
- 4) определение финансового аспекта модели стратегических карт;
- 5) выстраивание взаимоотношений с потребителями;
- 6) организация внутренних бизнес-процессов;
- 7) организация обучения и развития работников организации;

²⁵¹ Здесь и далее использовались материалы из источника: <http://www.zarabotu.ru/business/napisanie-razrabotka-i-sostavlenie-biznes-plana/etapyi-razrabotki-strategicheskikh-kart.html>

- 8) составление плана действий;
- 9) контроль.

С какого уровня лучше начинать формирование стратегических карт, всегда ли при их разработке сначала нужно определить миссию и стратегические цели, зависит от конкретных обстоятельств. Например, в социальном предпринимательстве небольшая организация может сразу разрабатывать корпоративную стратегическую карту, а на более крупных социальных предприятиях производственной направленности, начинать целесообразно с одного или двух наиболее подготовленных к этому структурных подразделений.

Если социальное предприятие или социальный кластер состоят из нескольких функциональных подразделений или организаций, которые действуют в своем отдельном сегменте рынка независимо от других, то правомерно составлять отдельные стратегические карты, не связанные с корпоративными целями и показателями, но увязанные в единую стратегию действий в рамках программ и социальных проектов.

Если же все эти подсистемы тесно связаны общей цепочкой ценностей, то необходимо сначала сформулировать корпоративную миссию и стратегические цели, а затем каждое подразделение или предприятие должно сформулировать видение своей роли в достижении запланированных результатов на корпоративном уровне.

Пояснения по ключевым составляющим стратегической карты:

Ключевые факторы успеха. Факторы, играющие решающую роль в достижении успеха, необходимо расположить в определенном порядке. Это поможет убедиться в том, что стратегическая карта содержит внутренне последовательную и взаимосвязанную информацию. Расположение факторов по вертикали, как правило, не вызывает особых сложностей, поскольку их расставляют по приоритетности. Чтобы определить их размещение по горизонтали, проще всего изобразить стратегическую карту в

виде блок-схемы с соответствующими взаимосвязями блоков. При этом важно, чтобы позитивная динамика одного фактора не достигалась за счет других факторов.

Стратегические показатели. Определенную сложность представляет выявление причинно-следственных связей и согласование показателей выбранных аспектов деятельности. Показатели, отобранные для оценки (составления стратегических карт) аспектов деятельности, должны не только отражать прогресс организации в конкретной области, но и обеспечивать реализацию миссии и стратегии организации. Эти показатели должны быть унифицированными для всех подразделений организации и во избежание неоднозначного толкования рассчитываться по четко определенной методике. Не стоит игнорировать в целом подходящие показатели только из-за того, что они не идеальны или специфичны и ранее не применялись в управленческих целях. Количество показателей может меняться в зависимости от того, для какого уровня организационной иерархии и ключевого аспекта деятельности они предназначены. Важно, чтобы для их расчета имелась соответствующая информационная база.

По мнению специалистов консалтинговой компании ВКГ, имеющей опыт внедрения сбалансированной системы показателей в России, оптимальным является следующее соотношение числа показателей для каждого из четырех аспектов: «финансы» - 4-5 показателей; «клиенты» - 4-5 показателей; «внутренние бизнес-процессы» - 8-10 показателей; «обучение и развитие» - 4-5 показателей.

Финансовый аспект модели стратегических карт. Этот аспект является одной из ключевых составляющих сбалансированных карт, поскольку именно с этой точки зрения менеджеры определяют наиболее эффективные направления деятельности и перераспределяют внутренние ресурсы с целью увеличения финансовых результатов и повышения ценности бизнеса.

Выделяют три основных направления, характеризующих финансовый аспект:

- 1) рост выручки;
- 2) управление затратами;
- 3) использование активов.

Благодаря этим показателям оценивают результаты, запланированные и полученные в отношении других аспектов деятельности. Одновременно определяют долгосрочные финансовые цели развития. Таким образом, акционеры могут судить о прибыльности и темпах экономического роста организации, поэтому уместно описать, в частности, приемлемые финансовые риски, а также доходность чистых активов (в процентах), доходность на вложенный капитал (в процентах) и др.

Показатели финансовой деятельности позволяют организации проводить сравнительный анализ по структурным подразделениям, отслеживать динамику за разные периоды времени.

Взаимоотношения с потребителями. Важно оценить восприятие организации потребителями с точки зрения качественного сервиса, положительного имиджа организации и отдельных ее товаров. Организация в свою очередь оценивает заинтересованность потребителей в ее продукции по операционным и географическим сегментам и свою зависимость от немногочисленной группы основных потребителей.

Такие качественные характеристики, как удовлетворенность потребителей и их приверженность организации играют значительную роль в достижении маркетинговых и финансовых целей организации. Качественные показатели, например, качество товаров, время их доставки, операционный цикл и количество рекламаций, прямо влияют на достижение этих целей.

Качество и время доставки товаров прямо связаны с эффективностью внешних операций организации, а операционный цикл и уровень брака отражают эффективность ее внутренних операций. Разработка прогноза про-

даж требует от организации постоянного мониторинга косвенных показателей: узнаваемости торговой марки, количества посещений потребителей и пр.

Организация внутренних бизнес-процессов. В условиях жесточайшей рыночной конкуренции большое значение имеет эффективность внутренних бизнес-процессов.

Под бизнес-процессом понимают совокупность видов деятельности организации, которые создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя (клиента, заказчика). Для разработки показателей, характеризующих бизнес-процессы, необходимо описать схему работы организации: все основные бизнес-процессы и взаимосвязь между ними.

После выявления ключевых бизнес-процессов выбирают показатели их эффективности, определяющей ценность предложения организации, от которого зависят число привлеченных клиентов и конечный финансовый результат.

Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов:

- оборачиваемость материальных запасов;
- рост производительности труда (в процентах);
- средняя трудоемкость изготовления одного изделия;
- современность технологического процесса;
- средняя трудоемкость отдельных технологических операций;
- количество качественно выполненных заказов;
- уровень НИОКР и инноваций;
- средний срок разработки новых видов продукции;
- удельный вес административных расходов в общих расходах;
- среднее время принятия решения;
- затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат (в процентах) и др.

В качестве показателей эффективности процесса производства могут выступать:

1. производственные затраты;
2. количество и частота поломок производственных линий и др.

Обучение и развитие персонала. Необходимо определять показатели, с помощью которых менеджеры планируют увеличивать создаваемую для потребителей ценность товара за счет совершенствования организационной структуры организации, ее товаров и услуг, а также бизнес-процессов. К таким показателям относятся, в частности:

- распространение среди сотрудников наиболее ценного опыта работы;
- инвестиции в подготовку персонала;
- инвестиции в НИОКР;
- количество рационализаторских предложений на одного работника;
- собственность на ноу-хау;
- уровень оплаты труда;
- поощрения;
- социальные гарантии;
- уровень удовлетворенности работников.

В системе сбалансированных показателей аспект обучения и роста определяет инфраструктуру, которую необходимо построить для обеспечения роста и развития организации в долгосрочной перспективе. Капитал организации, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, корпоративная культура, поощряющая инновации, инвестиции в информационные технологии, генерация инициатив, мотивация сотрудников играют большую роль в стратегическом развитии организации.

Распределение показателей по четырем аспектам деятельности еще не создает стратегическую карту. Если организация стремится к тому, чтобы модель работала, необходимо всеми возможными средствами поддерживать ее внедрение и использование. Сотрудники должны воспринимать стратегические карты как достоверное отражение положения дел организации, а менеджеры должны быть готовы преодолевать возникающие трудности. Рассмотрение всех аспектов деятельности организации в разных временных ракурсах обеспечивает понимание бизнеса организации как единого целого.

Составление плана действий. Этот план завершает стратегическую карту. В этой части стратегической карты описываются этапы и мероприятия, подлежащие реализации в будущем. Успешное осуществление миссии и стратегии организации требует разработки текущих планов деятельности и организации контроля за их выполнением.

Составление стратегической карты социального предприятия должно органично вписываться в процесс стратегического планирования деятельности. Также необходимо учитывать, что разработка стратегических карт тесно взаимосвязана с составлением бюджетов. В принципе, бюджетирование в социальном предприятии, рассмотренное нами ранее, играет ведущую роль в управлении организацией, а стратегические карты при этом используются в качестве вспомогательного инструмента, позволяющего контролировать процесс достижения целей.

Контроль. После завершения разработки стратегических карт появляется проблема их использования в системе управленческого контроля. Необходимо организовать контроль за выполнением целей в порядке их приоритета. Нет необходимости организовывать постоянное измерение или анализ всех показателей. Некоторые контролируются постоянно, в частности объем финансовых услуг, другие измеряются относительно ред-

ко, например показатели отношений с клиентами определяются дважды в год.

Необходимо найти практические решения проблем, связанных с техникой проведения оценки и ответственностью за ее результаты. Способы обработки информации должны обеспечивать документирование оценки, возможность проверки и доведения результатов до сведения заинтересованных лиц. Практическое применение стратегических карт требует, чтобы процедуры оценки деятельности организации с их помощью были достаточно удобными и не слишком сложными.

Сущность модели стратегических карт состоит в постоянном контроле за выполнением установленных показателей, их составом и динамикой с целью выявления показателей, наиболее существенных для реализации стратегии организации. В связи с этим особое значение имеют актуальность их содержания и постоянное обновление.

7.5. Технология разработки дорожной карты развития бизнеса

Дорожная карта – это наглядное представление пошагового сценария развития определённого объекта – отдельного продукта, класса продуктов, некоторой технологии, группы смежных технологий, бизнеса, компании, объединяющей несколько бизнес-единиц, целой отрасли, индустрии и даже плана достижения политических, социальных и других целей.²⁵²

Процесс формирования дорожных карт называют дорожным картированием, а объект, эволюция которого представляется на карте - объектом дорожного картирования. Дорожное картирование увязывает между собой видение, стратегию и план развития объекта и выстраивает во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое – настоящее – будущее». Дорожные карты позволяют просматривать не только вероятные сценарии, но и их потенциальную рентабельность, а также выбирать опти-

²⁵² Куликова Н.В. Технология разработки дорожной карты бизнеса. Материалы к программе «Ты – предприниматель», МИРБИС. –М.: 2011. Стр 99-106

мальные пути с точки зрения ресурсной затратности и экономической эффективности.

Две взаимосвязанные функции дорожных карт:

1) Прогнозная – представляется состояние объекта в некой области к определенному моменту времени, а также – способ, скорость и направление его потенциального развития (сценарии);

2) Планирующая – это графическое представление применяется на практике, чтобы выбрать будущее направление развития и предложить основание для решения в пользу тех или иных вариантов.

Самое главное: Дорожная карта предполагает «уже заданное» будущее и предоставляет основу для его реализации. При этом любая дорожная карта разрабатывается на период прогнозного горизонта, определяемого длительностью самой протяженной частной стратегии. Создание дорожной карты дает возможность спланировать и осуществить определенный путь (маршрут) для достижения поставленных целей.

Без создания дорожных карт бизнес испытывает затруднения в связи с:

частыми изменениями в политике реализации продукции и услуг, вызванными недостатком временной перспективы;

запоздалым началом деятельности, нацеленной на длительный срок, как например, подбор кадров и изменения технологического процесса;

разнонаправленными действиями команд;

упущенными возможностями рынка.

Дорожное картирование опирается на сбор экспертной информации о продукте, технологии, отрасли и т.д., позволяющей прогнозировать варианты их будущего состояния. Результатом изысканий в области дорожного картирования становится план-сценарий развития объекта с учётом альтернативных путей и возможной «расшивки» потенциальных узких мест.

В общем случае дорожные карты нацелены на информационную поддержку процесса принятия управленческих решений по развитию объекта картирования. Поскольку цели предпринимательской деятельности могут быть разного уровня и масштаба, дорожные карты также приобретают различный характер. Например, при решении внутренних проблем компании разрабатывается локальная дорожная карта, а при решении внешних задач конкурентоспособности или инновационного развития компании - более масштабная карта.

В зависимости от объекта дорожного картирования выделяют:

Продуктовые дорожные карты – сценарии развития продукта или продуктовой линейки во времени,

Технологические дорожные карты – сценарии развития [высоких] технологий, технологического сектора,

Отраслевые (рыночные, промышленные) дорожные карты – сценарии развития отрасли, индустрии (отдельного рынка, сектора промышленности),

Корпоративные дорожные карты – сценарии развития отдельной компании и т.д.

Это деление весьма условно, поскольку эти объекты настолько взаимосвязаны и «вложены» друг в друга, что не совсем корректно выстраивать сценарий развития одного из них, не учитывая развития остальных.

Иногда дорожное картирование используется как синоним бизнес-планирования либо форсайта, однако бизнес-план и форсайт имеют коренные отличия.

Бизнес-план (программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности) по сути, представляет собой последовательность шагов, то есть сценарий управляемого развития организации, позволяющий к тому же обосновать эконо-

мическую эффективность этого развития. Пожалуй, это всё, чем он схож с дорожной картой. В отличие от бизнес – планирования дорожное картирование подразумевает вариативность путей развития своего объекта.

Форсайт (методика долгосрочного прогнозирования научно технологического и социального развития) представляет собой систему методов экспертной оценки стратегических направлений социально-экономического и инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать воздействие на экономику и общество в средне- и долгосрочной перспективе. Форсайт сосредоточен на глобальных вопросах того или иного общественного сектора, а посему более масштабен. Разработка и представление дорожной карты может служить частным методом представления результатов форсайта.

Общим свойством рассматриваемых категорий является их вариативность, допущение и рассмотрение различных сценариев и формирование разнообразных прогнозов.

В любом случае, какая бы дорожная карта (по содержанию и масштабу) не разрабатывалась, она должна включать в себя следующую информацию:

1) Цель. Генеральная цель: то, что необходимо сделать, какого результата нужно достичь, чтобы, изменив специфику объекта, его состояние или стиль поведения,

2) Направления. Стратегические цели: те генеральные направления развития (определяющие наиболее эффективный способ целедостижения и наиболее адекватную условиям форму внешней активности), которые выведут компанию на заданные результат.

3) Механизмы. Последовательность и механизм реализации тактических шагов по достижению каждой из стратегических целей.

4) Меры (действия). Достаточный и обеспеченный ресурсами перечень практических действий для обеспечения тактических шагов, распланированный по времени.

II. Область применения дорожной карты

Применение «дорожной карты» охватывает широкий диапазон деятельности, связанной с планированием, в том числе:

1. Научное планирование. Это многофункциональный процесс, в котором учитываются требования, проистекающие из различных экспериментов и процессов эксплуатации. Планирование научного развития основано на синергетических подходах, применяемых с целью всестороннего охвата научных направлений, исходя из основных целей данного бизнеса.

2. Технологическое планирование. Это один из самых важных процессов, осуществляемых с целью более эффективного использования технологий в организации. Процесс технологического планирования помогает минимизировать проблемы, связанные с технологией, и избежать излишних расходов на оборудование.

3. Продуктовое планирование. Является самым распространенным видом «дорожной карты», связанным с внедрением новых технологий в производство промышленных продуктов, и зачастую охватывает более одного поколения продуктов.

4. Планирование возможностей. Вид «дорожной карты», сходный с продуктовым планированием, но более подходящий для предприятий сферы обслуживания и нацеленный на внедрение ноу-хау в организационные возможности.

5. Планирование интеграции. В данном случае «дорожная карта» нацелена на интеграцию или развитие организационной структуры, анализ взаимодействия различных процессов для формирования новой синергетической структуры.

6. Планирование программ. Здесь акцент делается на реализации стратегии, более тесной связи с проектным планированием.

7. Планирование процессов. Этот вид планирования способствует управлению знаниями, акцентируя внимание на отдельных процессах.

8. Долгосрочное планирование. Используется для расширения горизонтов планирования и предвидения более отдаленных событий в данной отрасли, на национальном или глобальном уровнях.

9. Стратегическое планирование. Стратегическое измерение этого вида «дорожной карты» связано с поддержкой изменений в основной сфере деятельности компании, приводящих к разнообразным возможностям и угрозам на уровне корпорации в целом.

10. Межфункциональный анализ. Если «дорожные карты» успешно используются в нескольких подразделениях компании, то с помощью их анализа могут быть выявлены общие для этих подразделений потребности, пробелы и дублирующие программы.

Каким бы планированием Вы не занимались, основная особенность использования для осуществления данной операции метода создания «дорожной карты» состоит в том, что он способствует объединению определенных групп людей с целью выработки общего видения будущего в сферах, влияющих на их бизнес.

«Дорожная карта» задает единообразные рамки для всех процессов и гарантирует, что сформированное наилучшее видение будущего будет определено и сможет стать понятным для себя и для всех других заинтересованных лиц.

III. Примеры дорожных карт

Обычно дорожная карта представляется в форме графической схемы, алгоритма, отображающего важнейшие шаги и ожидаемые результаты этих шагов в «узлах». «Узел» карты – это этап развития объекта и одновременно пункт принятия управленческих решений, а отрезки между «уз-

лами» – эти причинно-следственные связи между ними. Также на этой схеме могут отображаться необходимые инвестиции, возможные риски и отдача.

На рисунках 41, 42 показаны примеры ДК.

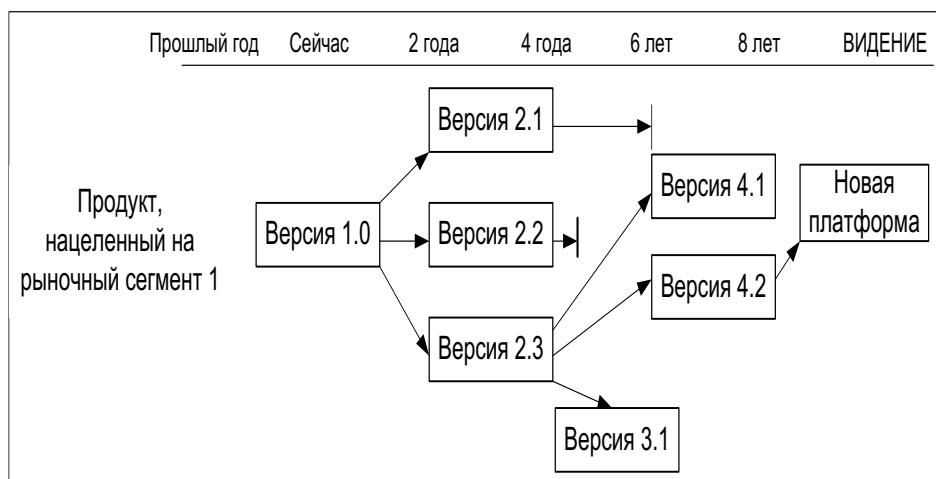


Рисунок 41 - Пример продуктовой дорожной карты

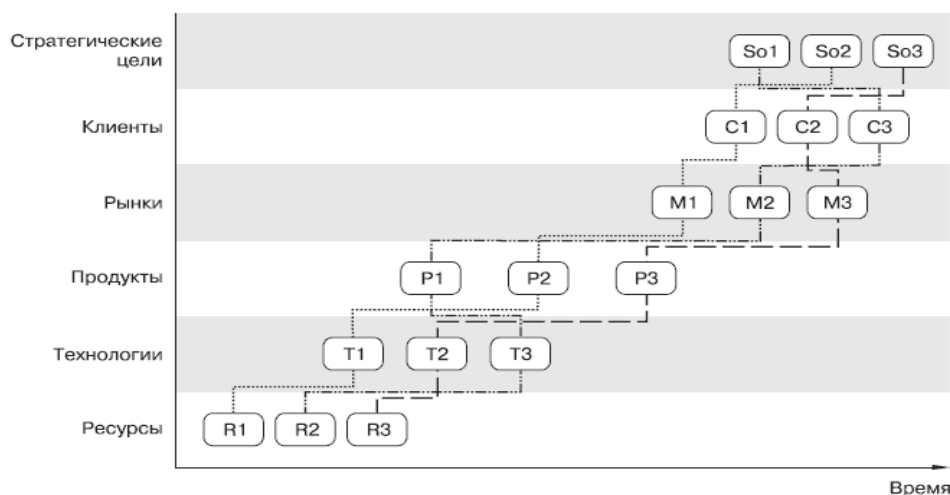


Рисунок 42 - Модель корпоративной «дорожной карты»

Дорожные карты (ДК) различаются в зависимости от того, какие аспекты прорабатываются экспертами, какие пути кажутся им наиболее эффективными и быстро достигающими цели.

Существуют различные вспомогательные методики для осуществления стратегического картирования (SWOT-анализ, концептографический анализ, форсайт и др.), однако ключевой методикой, обеспечивающей интеграцию результатов вспомогательных методик, является методика разра-

ботки концептуальной пирамиды целей и задач (КПЦЗ), реализующая возможность совмещения операционных и функциональных стратегий.

V. Пошаговая технология разработки дорожной карты

Шаг	Задача	Метод
1	Анализ внешней ситуации	Метод экспертных оценок
2	Анализ инновационного потенциала компании	Карта анализа инновационного потенциала
3	Согласование общего видения будущего	Метод экспертных оценок
4	Разработка генеральной стратегии компании	SWOT-анализ
5	Разработка стратегической карты	Методика разработки стратегической карты
6	Разработка концептуальной пирамиды целей и задач	Методика разработки КПЦЗ
7	Разработка операционных стратегий и целевых программ реализации операционных стратегий	
	- финансовая (направление «финансы»)	Матрица анализа рисков
	- маркетинговая (направление «продукты»)	Матрица голубого океана
	- конкурентных преимуществ (направление «рынки»)	Модель Портера
	- рестайлинга (направление «клиенты»)	Матрица позиционирования
8	Заполнение матричного шаблона дорожной карты и разработка дорожной карты по выбранным стратегиям	Технология разработки дорожных карт

При разработке корпоративной карты, каждая операционная стратегия должна соответствовать одному из направлений дорожной карты: ресурсы (вкл. HR), технологии (вкл. управленческие), продукты (вкл. услуги), рынки (вкл. клиентов), финансы (вкл. инвестиции).

Для разработки дорожной карты, необходимо данные по макро-целям, стратегическим целям и задачам, полученные в результате целепо-

лагания, занести в шаблон проектирования ДК, представленный на рисунке 43

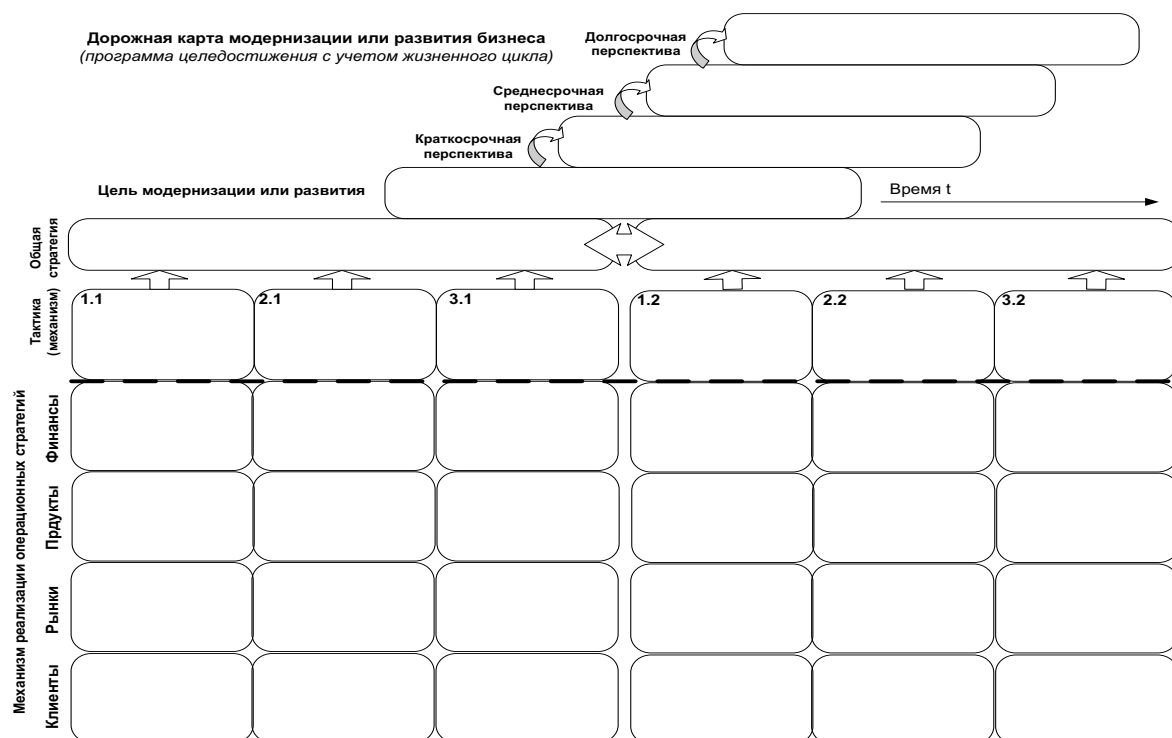


Рисунок 43 – Матричный шаблон для проектирования дорожной карты.

Верхняя его часть шаблона представлена макро-целями генеральной стратегии (составляющими содержание модели будущего организации), а также стратегии и тактики целедостижения, а в нижней – по каждому из выбранных направлений модернизации или развития бизнеса отражена тактика в соответствии с жизненным циклом, представленным ранее в модуле «целеполагание».

Для того, чтобы определить эти тактические задачи, необходимо, после разработки основной КПЦЗ (которая структурирует общее видение и представления команды о генеральной стратегии компании и выверяет стратегию и тактику целедостижения) по каждой из операционных стратегий также разработать модель КПЦЗ.

7.6. Анализ конкурентной среды и инструменты маркетинга в социальном предпринимательстве

Целесообразно начать изучать конкурентную среду еще до начала деятельности – на стадии разработки бизнес-идеи и создания предприятия - и заниматься этим непрерывно. Только в этом случае есть шанс занять на рынке свою нишу, удержаться в ней и успешно развиваться. Одной из основных методик анализа конкурентной среды являются т.н. «Принципы пяти сил Портера», включающая следующие направления²⁵³:

- анализ угрозы появления продуктов заменителей;
- анализ угрозы появления на рынке новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

Каждое из направлений позволяет определить степень «привлекательности» или рентабельности бизнеса на данном этапе. Например:

- 1) Появление товаров заменителей может существенно повлиять на снижение объемов выручки компании;
- 2) Многочисленные новые игроки неизбежно уменьшают прибыль компании, оттягивая на себя внимание потребителей;
- 3) Поставщики сырья и других материалов, устанавливая высокие цены, могут привести к нерентабельности производства и т.д.

Анализ конкурентов организации проводят по этапам:

1. Выявление конкурентов и изучение их ресурсов;
2. Определение их целей и задач;
3. Изучение стратегий достижения целей и тактических действий;
4. Выявление сильных и слабых сторон;

²⁵³ Анализ конкурентной среды компании. Материалы сайта консалтингового агентства SALES. URL: <http://www.salesagency.ru/analiz-konkurentnoie-sredi-kompanii/>

5. Определение перспектив развития конкурентов в краткосрочном (один год) и долгосрочном периоде.

6. Анализ полученной информации с целью использования в собственных интересах.

В реальности собрать все данные, необходимых для детального анализа деятельности конкурентов бывает затруднительно, поэтому обычно используется схема уже М.Портера, которая содержит четыре основных направления:

1. Представление о себе;
2. Текущие стратегии;
3. Возможности;
4. цели на будущее.

В этом случае процесс анализа деятельности конкурентов упрощается и выражается в систематическом накоплении информации по этим направлениям.

Полученную информацию разделяют на количественную (формальную) и качественную. К количественной информации относится: организационно-правовая форма предприятия, виды деятельности предприятия, численность персонала, активы компании, объемы продаж, доля рынка, рентабельность и другие количественные показатели. Количественная информация должна быть объективной и отражать фактические данные деятельности предприятия.

Основные качественные показатели – это репутация компании, ее известность, квалификация персонала и опыт руководства, ценовая стратегия и гибкость маркетинговой стратегии.

Комплексный анализ качественных и количественных показателей дает возможность оценить деятельность конкурентов в целом.

Таким образом, в ходе анализа конкурентной среды предприятия определяются:

- главные экономические особенности анализируемой отрасли производства.
- главные движущие силы отрасли и оценка их влияния в будущем.
- уровень конкуренции в отрасли.
- компании, имеющие наибольшую и наименьшую конкурентоспособность.
- возможность дальнейших действий конкурентов и прогноз их направленности.
- факторы, определяющие успех или провал конкурентной борьбы.
- степень привлекательности отрасли с точки зрения приемлемого уровня рентабельности.

Знания о деятельности конкурентов позволяют оценить перспективы рыночного успеха, определять приоритеты и быстрее реагировать на действия конкурентов. Анализ конкурентной среды предприятия позволяет обеспечивать сотрудников предприятия информацией, совершенствовать систему обучения и повышения квалификации персонала и в, определенной степени, мотивировать их деятельность.

Значимым результатом анализа для предприятия в целом является возможность выработки стратегии нейтрализации сильных сторон конкурентов и повышение конкурентоспособности и эффективности собственного предприятия.

Завершающим этапом является сравнительный анализ конкурентов. Основная его цель – определение наиболее сильных и слабых конкурентов и выбор стратегии в отношении к определенным конкурентам с целью их нейтрализации.

Для проведения сравнительного анализа чаще всего используется методика оценки по нескольким параметрам при помощи балльной системы. На практике это выглядит так: ранжируются определенные показатели по пятибалльной школе, где «5» - отлично, «4» - хорошо и т.д.

Основные факторы, которые обычно выделяют при сравнительном анализе:

- имидж предприятия;
- концепция основной продукции/услуг;
- качество продукции;
- уровень диверсификации видов бизнеса;
- суммарная рыночная доля основных видов бизнеса;
- мощность производственной базы, в т.ч. число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек и т.д.
- финансовые показатели;
- рыночная цена продукции/услуг с учетом возможных скидок или наценок;
- эффективность сбыта и мероприятий по продвижению товаров/услуг и с точки зрения используемых каналов товародвижения;
- политика компании во внешней предпринимательской среде и т.д.

Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы, куда рекомендуется включить проранжированную информацию по собственной компании, с целью определения ее места в конкурентной среде.

Анализ конкурентов – это достаточно сложный процесс, и не всегда возможно проводить его самостоятельно, так он требует не только знаний и времени, но специального персонала, что не всегда возможно для небольших компаний.

Разработка маркетинговых стратегий необходима для обеспечения эффективности проводимых маркетинговых мероприятий. Разработка и реализация стратегии маркетинга на потребительских рынках требует от любой компании гибкости, способности понимать, приспосабливаться и, в отдельных случаях, влиять на действия рыночных механизмов при помощи специальных маркетинговых методов. В стратегии маркетинга:

- отражаются долгосрочные планы компании на потребительских рынках
- проводится детальный анализ структуры рассматриваемых рынков
- прогнозируются тенденции развития рынка
- описываются принципы ценообразования и конкурентные преимущества
- выбирается и обосновывается эффективное позиционирование компании на рынке.

Разработка маркетинговых стратегий базируется на маркетинговых целях проекта (таблица 52).

Таблица 52.

Разработка маркетинговых стратегий

Маркетинговые цели	Планируемые показатели	Примечание (Планируемый срок достижения)
Объем продаж		
Доля рынка в целевом регионе		
Планируемая численность клиентской базы		
Осведомленность о торговой марке		
Доля рынка в целевом канале продаж		
Занимаемая доля прилавка в целевом формате продаж		
Упоминаемость в СМИ		

При анализе функций маркетинга выделяют семь важнейших элементов исследования:

1. Долю рынка и конкурентоспособность. Доля рынка в процентах к его общей емкости является одним из важнейших показателей, характеризующих успешную деятельность организации, т. к. есть определенная зависимость между долей рынка организации и эффективностью ее работы (прибыльностью).

2. Разнообразие и качество ассортимента. Они во многом определяют устойчивость организации. Однако здесь возможны различные подходы. Одна фирма выпускает ограниченный ассортимент и, видя свой главный успех в обеспечении качества продукции, осваивает 1-2 новых изделия в год (например, фирма по производству автомобильных шин). Другая фирма ежегодно осваивает десятки и сотни новых изделий (например, фирма по производству бытовой химии).

3. Рыночную демографию. Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов - весьма сложная задача для руководства организации. Еще больше осложняет ее социальное расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения и изменение общественных ценностей.

4. Рыночные исследования и разработки. Для поддержания постоянной конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков.

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов. Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует большему количеству продаж, оно формирует и сохраняет лояльность покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные продажные цены.

6. Сбыт, рекламу, продвижение товара. Организация может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг.

7. Прибыль. Прибыль - это обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации. Поэтому постоянный контроль за прибылью от различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом.

Матричные инструменты используются как для определения глобальных стратегий, так и для разработки портфельных стратегий при формировании бизнес-портфеля диверсифицированных компаний.

Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой. В этом случае общая стратегия организации формулируется с использованием слов «сначала» и «затем». Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, т. к. спрос на нее еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки (стратегическая лестница).

Наиболее широко распространенной портфельной матрицей, которая применяется как для сопоставления стратегических зон хозяйствования, так и для разработки номенклатуры продукции, является матрица БКГ (Бостонской консультативной группы). В основу этой матрицы положены закономерности жизненного цикла товара, концепция эффекта масштаба и кривая опыта (чем больше объем производства, тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства).

Размер матрицы по вертикали задается объемом спроса (темпами роста в отрасли). Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту (отношением доли рынка данной СБЕ к доле рынка, контролируемой основным конкурентом, в относительных единицах).

Матрица имеет вид, изображенный на рис. 47, она акцентирует внимание на движении наличности, потребностях в инвестициях и прибыльности каждого стратегического хозяйственного подразделения (СБЕ), а также на выгодах от перераспределения финансовых ресурсов диверсифицированной компании между этими подразделениями с целью оптимизации своего портфеля деловой активности.

Пунктирная линия показывает, что «дикие кошки» могут стать «звездами», а «звезды» в дальнейшем, с приходом зрелости, превращаются в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение средств от «дойных коров», т. к. они зарабатывают больше, чем требуется на реинвестирование.



Рисунок 44 - Матрица БКГ

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

1. «звезды» оберегать и укреплять; в зависимости от эффекта объема и опыта они могут быть, а могут и не быть захватчиками ресурсов; слабеющие «звезды» могут превратиться не в «корову», а в «собаку»;
2. «дойные коровы» характеризуются высокой долей в медленно растущих отраслях; для них необходимы жесткий контроль капиталовложе-

ний и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня; необходимо сохранять долю рынка;

3. по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для их сохранения;

4. «дикие кошки» являются захватчиками ресурсов, т. к. требуют постоянных больших инвестиций; необходимо решить: либо инвестировать и переводить их в «звезды», либо свертывать, если расходы превышают отдачу; недоинвестирование в «дикие кошки» может превратить их не в «звезды», а в «собак»;

5. для слабеющих «дойных коров», неудачных «кошек» и слабеющих «собак» предлагается стратегия «сбора урожая»;

6. комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования - умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

7. комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

8. комбинация «коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

Использование матрицы БКГ значительно облегчает процесс управления бизнес-портфелем, но она имеет следующие недостатки:

- она слишком проста и дает только общее представление о портфеле;
- она не позволяет точно определить, что следует инвестировать — «звезды» или «дойных коров»;
- для различных отраслей существует различная корреляция между относительной рыночной долей и прибыльностью;
- сложность сбора информации о рыночной доле и росте спроса.

Альтернативный подход, устраняющий часть недостатков матрицы БКГ, был предложен компанией Дженерал Электрик при участии Мак-

Кинси. Темпы роста спроса по оси у (в матрице БКГ) заменяются на многофакторное понятие «долгосрочная привлекательность» отрасли или рынка; относительная доля рынка по оси х заменяется многофакторным понятием – «конкурентный статус фирмы» (позиция в конкуренции). Принципиальным отличием матрицы Мак-Кинси является возможность ее использования для долгосрочного планирования, т. к. выбор стратегии основан на расчетах эффективности инвестиций. Матрица Мак-Кинси предназначена для принятия решений в сфере инвестиций в рамках портфеля и хорошо дополняет БКГ-матрицу. Использование данной матрицы может помочь при принятии решения о судьбе проблемных сфер бизнеса.

В матрице Мак-Кинси положение каждого хозяйственного подразделения определяется на основе количественных оценок долгосрочной привлекательности отрасли и силы и позиции подразделения в конкуренции. Чтобы получить количественную оценку долгосрочной отраслевой привлекательности, каждому показателю нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства компании и той роли, которую играет этот показатель в выборе стратегии диверсификации. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя привлекательности отрасли в баллах на вес данного показателя.

Сумма взвешенных оценок всех факторов привлекательности дает долгосрочную отраслевую привлекательность. Количественная оценка конкурентной позиции оценивается аналогичным образом.

Маркетинговая стратегия компании должна определяется тремя главными факторами:

1. Существующее положение как совокупность продуктов и рынков, на которых работает компания сейчас
2. Вектор роста, который задает направление развития компании на основе ее существующего положения

3. Конкурентное преимущество - ключевые особенности существующих и будущих продуктов и рынков, которые могут обеспечить фирме сильную конкурентную позицию.

Для разработки такой стратегии применяется матрица Ансоффа.

Матрица Ансоффа позволяет использовать одновременно несколько стратегий интенсивного роста. Она актуальна, когда компания еще не полностью исчерпала возможности, связанные с ее товарами, на рынках, на которых она действует. Матрица Ансоффа представляет собой инструмент для классификации товаров и рынков в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции или возможностей проникновения данной продукции на тот или иной рынок, а также для выработки стратегии роста предприятия (рисунок 45).

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 45 - Матрица Ансоффа

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет и еще не насыщен. Предприятие продолжает работать с существующими товарами на существующих рынках. Оно стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках с помощью политики выбора каналов движения товаров, ценовой политики и политики продвижения. Такие стратегии являются высокзатратными, т.к. помимо вложений в технологию и производство, сопровождаются использованием относительно низких цен.

Стратегия развития рынка предполагает поиск новых рынков для сбыта освоенной продукции (таковы японские стратегии проникновения на зарубежный рынок). К различным типам новых рынков относятся новые географические рынки, рынки других стран (экспорт), рынки различных потребителей (например, рынок индивидуальных потребителей и рынок корпоративных потребителей), рынки нового применения существующих товаров. Эта стратегия носит достаточно агрессивный характер и предполагает накал конкурентной борьбы.

Стратегия развития продукта предполагает разработку, производство и сбыт новых продуктов на существующих рынках. Возможные варианты новых продуктов: усовершенствованные товары, товары в новой упаковке, новая расфасовка, новое поколение товара, товар рыночной новизны. Реализация этой стратегии предполагает развитую научно-техническую базу и наличие персонала, ориентированного на поиск и освоение новых продуктов.

Диверсификация оправдана, если производственная цепь, в которой находится предприятие, предоставляет мало возможностей для роста. Политика маркетинга в рамках стратегии диверсификации направлена на:

- максимальное использование своего технологического «ноу-хау» для совершенствования товара, инноваций;
- существенное повышение рыночного имиджа предприятия, марки продукции, каналов сбыта и коммуникативных связей с целью привлечения внимания со стороны потенциальных потребителей.

Основные стратегии позиционирования товара на рынке:

Позиция товара на рынке – место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

Позиционирование – это действия, направленные на формирования восприятия потребителем данного товара относительно товаров конкурентов по тем преимуществам и выгодам, которые они могут получить. При

позиционировании необходимо определить свойства товаров, наиболее интересующие потребителей.

Одним из важных условий собственного позиционирования товара на рынке являются результаты позиционирования товара на рынке конкурентов.

Маркетинговым инструментом позиционирования товара на рынке являются коммуникации. При продвижении товара используется как одно (обычно) так и несколько индивидуальных отличий. Существует устойчивая точка зрения, что при позиционировании товара на целевой рынок следует выделять только одно его отличие-особенность. Покупатели склонны запоминать именно утверждения о номере один, особенно в обществе, страдающем от переизбытка информации.

Позиционирование товара на рынке по двум отличиям эффективно в случаях, когда на лидерство по избранному показателю претендуют две или более компаний. Цель позиционирования состоит в том, чтобы найти особую нишу внутри целевого сегмента.

Позиционирование товара на рынке основывается на дифференцировании.

Дифференцирование - процесс разработки ряда существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров конкурентов.

Дифференцирование товара, как правило, происходит по пяти направлениям:

1. Продукт:

- дополнительные возможности - характеристики, расширяющие основную функцию продукта,
- эффективность использования - определяется качеством исполнения его основной функции,
- комфортность - степень соответствия производимой продукции заявленным характеристикам,

- долговечность - определяет предполагаемую продолжительность службы изделия в различных условиях эксплуатации,
- надежность - показатель вероятности нормального функционирования продукта в течение определенного периода времени,
- ремонтпригодность - отражает степень сложности восстановления работоспособности неисправного или отказавшего устройства,
- стилистическое решение - отражает восприятие товара потребителем,
- дизайн - совокупность показателей, определяющих внешний вид и функционирование продукта с т.е. требований потребителя.

2. Услуги - простота заказа, установка, обучение потребителей, консультация потребителей, обслуживание и ремонт, дополнительные услуги.

3. Персонал - компетентность, учтивость, способность внушать доверие, надежность, отзывчивость, умение общаться.

4. Канал распределения - распространение, профессионализм, эффективность.

5. Имидж - символ (логотип), печатные и аудиовизуальные средства (реклама), атмосфера (окружение, в котором компания производит или поставляет свою продукцию), события (проведение различных общественных мероприятий: производители сигарет - гонки Формулы 1).

В процессе позиционирования необходимо принять ряд стратегических решений, полностью определяющих выведение бренда и его последующее поведение на рынке.

Понятие бренда и его ценность.

Когда продавцов становится много, возникает необходимость умения убедить клиента в том, что ты - лучший. Получается, что у фирмы должна появиться некая индивидуальность. Недостаточно быть первым, необходимо быть единственным. Тогда необходимо максимальное внимание уделить бренду. Индивидуальность бренда – это, фактически, его «душа», по-

нятие, приближенное к классическому определению славянского характера, действие на подсознательных, эмоциональных мотивах, обещание, престижность, что-то ценное и более близкое для нашего менталитета. Бренд обращается непосредственно к характеру человека, его психологической стороне. Невозможно вызвать у человека доверие, призывая «Доверься мне!». Единственный способ завоевать доверие – это продемонстрировать правдивость ваших лозунгов в ситуациях, которым потребитель доверяет. На это нужно время. Конечная цель маркетинга – создать тесную связь потребителя с брендом. В случае успеха, эта связь будет удерживать потребителей долгие годы, и они будут рекомендовать эти товары своим друзьям и родственникам. А основным элементом этой связи является доверие.

Построение карты восприятия. Карта восприятия - это способ представления процесса позиционирования с использованием нескольких оценочных показателей. Она характеризуется предпочтительными комбинациями выгод, которыми руководствуются потребители при выборе того или иного товара.

Модель бренд платформы

(методика компании Идальго ИМИДЖ)

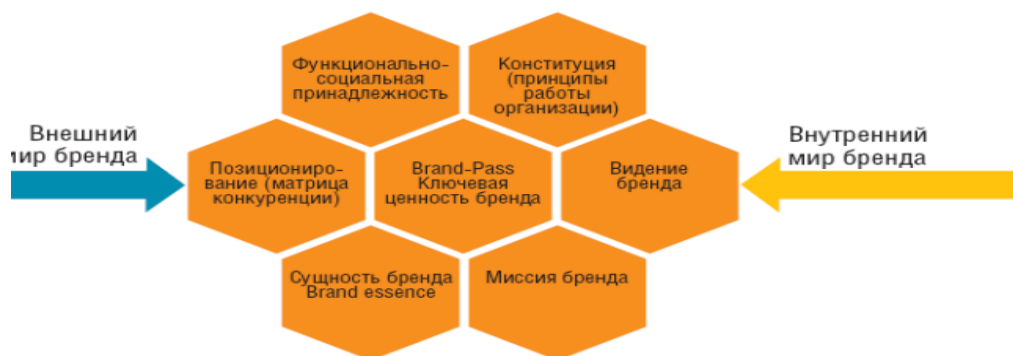


Рисунок 46 – Модель бренд – платформы

Цель управления брендом состоит в приобретении преданных Вам потребителей, которые совершают покупки Вашего товара, не задумываясь о соотношении цена-качество, которые долго остаются с Вашей компанией и совершают повторные покупки Ваших товаров и услуг только благодаря бренду. Бренд-платформа представляет собой совокупность атрибутов бренда (идеологических, имиджевых, визуальных, маркетинговых), необходимых для построения узнаваемого индивидуального образа, являющихся основой концепции бренда. Профессиональный подход к разработке стратегии позиционирования бренда предполагает создание устойчивого целостного образа бренда, формирующегося в сознании потребителей через призму функционального, социального, духовного и ментального измерений бренда.



Рисунок 47 – Пример модели бренд – платформы

Функциональное измерение бренда представляет значимые для потребителей полезные качества товара или услуги, его полезность, уникаль-

ное торговое предложение (УТП), позволяющие получить реальную выгоду. Социальное измерение строится на основе образного портрета потенциальной аудитории бренда, с которой потребитель хочет себя идентифицировать. Духовное измерение бренда транслирует ценности, разделяемые брендом и потребителями. Это эмоциональные характеристики, ассоциируемые с брендом и возникающие у потребителей при контакте с ним. Ментальное измерение является наиболее глубоким основанием бренд-платформы, позволяющей поддерживать потребителей бренда, открывать для них новые ощущения.

В рамках мероприятий по разработке бренд-платформы стратегическое значение имеет нейминг (область профессиональной деятельности в сфере брендинга, направленная на создание эффективного названия для компании, нового продукта или услуги). Профессионально разработанное название служит основой имиджевой платформы бренда, позволяя идентифицировать его среди конкурентов и формировать положительное впечатление и лояльность целевой аудитории. Эффективное название должно быть индивидуальным, ассоциативно емким и обладать высокой степенью запоминаемости для потребителей, а также отражать ауру бренда, нести в себе базовые константы бренда.

Применение нишевых стратегий (Стратегия голубого океана)

Этот тип стратегии относят сегодня к самым современным инструментам поиска позиционирования. Стратегия голубого океана предлагает отказаться делить с другими существующий - и зачастую уменьшающийся - спрос, оглядываясь при этом на конкурентов, и вместо этого посвятить себя созданию растущего спроса и уходу от конкуренции.

У компании есть *два пути развития*:

1. традиционный, или *стратегия красного океана*;
2. инновационный, или *стратегия голубого океана*.

Что делают компании в красном океане? Они:

- Не выходят за рамки ограниченного рыночного пространства.
- Ведут конкурентные войны с другими компаниями.
- Удовлетворяют только текущий спрос.
- Ищут компромисс в соотношении «цена-качество».
- Выбирают одну из двух стратегий – или делают дифференциацию, то есть концентрируются на уникальных свойствах продукта, или идут по пути низкой стоимости.

Авторы модели предлагают компаниям второй путь – найти свой голубой океан и развиваться там. В этом случае компании:

Создают неограниченное рыночное пространство.

Не бьются с конкурентами, потому что их мало или просто нет.

Создают новый спрос и удовлетворяют его.

Не ломают голову над компромиссом «цена-качество».

Используют одновременно две стратегии – и дифференциации, и низкой стоимости.

Стратегическая канва: инструмент разработки стратегии голубого океана, предложенный в одноименной книге известным бизнес-гуру Чан Кимом и Рене Моберн. Суть данного инструмента заключается в фокусировке усилий на том, что необходимо изменить, чтобы предоставить клиентам продукты и услуги нового качества (повышение ценности при снижении удельных затрат) и выйти из области конкурентной борьбы.

Четыре действия: Одним из способов генерации идей/решения проблем является метод постановки правильных вопросов. Вопросы строятся с целью максимального раскрытия сути и ответы предполагаются честные.

Практикум по разработке стратегии голубого океана:

Выбираете интересующую вас отрасль, в которой планируется создание социального предприятия и задаете себе следующие вопросы:

Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумею-	
--	--

щиеся, следует упразднить?	
Какие факторы следует значительно снизить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?	
Какие факторы следует значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?	
Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отраслью следует создать?	

Желательно проводить опрос в режиме мозгового штурма. Три-четыре ответа по каждому пункту позволят вам существенно прояснить то, чем вы планируете заниматься. Такой подход позволяет сформулировать основную бизнес-стратегию. А также – это отличный способ для позиционирования своих предложений с точки зрения маркетинга. Вы можете получить совершенно новый взгляд на существующие истины, открыть для себя и ваших клиентов альтернативные варианты.

Нужно представить все существующие рынки в виде двух больших океанов, в которых плавают предприниматели и зарабатывают деньги. Вот эти океаны:

Понятно, что в красном океане несладко - постоянное давление, безжалостная конкуренция и бешеная погоня за прибылью. Какие могут быть примеры у красного океана? Да взять тот же рынок мобильной связи и борьбу сотовых операторов за каждого клиента. Голубой океан выглядит, если хотите, землей обетованной - никакой конкуренции, тишь, благодать и деньги. Но как в него попасть? Для этого и существует метод стратегической канвы, который проще всего разъяснить на всем знакомом примере.

Итак, представьте - небольшая скандинавская страна, 1940-е. Рынок мебели представлен множеством конкурентов, но довольно однообразен - типичный пример алого океана. Выглядит этот рынок примерно следующим образом: дорогая мебель из ценных пород дерева, красиво поданная в собранном виде в центральных городских магазинах. Выбирай, покупай,

все упакуют и доставят - мебель долговечна, так что послужит даже внукам.

7.7. Управление рисками и формирование доверительных отношений в социальном предпринимательстве

Говоря о рисках в социальном предпринимательстве, мы должны, прежде всего, говорить о предпринимательских рисках, а уже потом – о рисках, которые могут возникать вследствие отсутствия доверительных отношений между партнерами социально-предпринимательской деятельности.²⁵⁴

Предпринимательская деятельность вообще тесно связана с таким понятием как «риск», поскольку в условиях рыночной экономики предпринимателю необходимо часто решаться идти на смелые и нетривиальные действия, что усиливает любые риски. В социальном предпринимательстве доля инновационности высокая, особенно в сфере управленческих решений, поэтому и риски здесь, кроме тех, что типичны для предпринимательства, могут возникать специфические.

В связи с этим социальным предпринимателям необходимо правильно оценивать степень риска и уметь управлять риском, чтобы добиваться более эффективных результатов в реализации социально значимых проектов. В данном разделе приводятся только основные положения теории управления рисками, а последующее развитие таких важных компетенций, как способность анализировать риски и управлять ими, необходимо формировать в ходе осуществления социально-предпринимательской деятельности.

Основные понятия:

1. Риск - это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется воз-

²⁵⁴ При написании данного раздела использовались материалы со специализированного сайта <http://www.risk24.ru/vidi.htm>

возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

2. Управление рисками - это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий.

3. Риск-менеджмент - это система управления риском и экономическими (финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, включая в себя стратегию и тактику управления риском.

Наиболее важными элементами для классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

По факторам возникновения риски подразделяются на:

1) Политические риски - это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.).

2) Экономические (коммерческие) риски - это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска, в котором сконцентрированы частные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления и др.

По характеру учета риски делятся на:

1) Внешние. К этой группе относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории (социальные группы, юридические и (или) физические лица, которые проявляют потенциальный и (или) реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов - политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.

2) Внутренние. К этой группе относятся риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории. На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и др. факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

По характеру последствий риски подразделяются на:

1) Чистые риски (иногда их еще называют простые или статические) характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации и др.

2) Спекулятивные риски (иногда их еще называют динамическими или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства и т.д.

Классификация рисков по сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой. В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый и страховой риск.

Производственный риск связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, гибель или повреждение оборудования и др.

Коммерческий риск - это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.

Финансовый риск связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

Страховой риск - это риск наступления предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах - перестрахование, формирование страховых резервов и т.п. Основными причинами страхового риска являются: неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя.

Для социальных предприятий, производящих продукцию, можно выделить следующие риски:

Организационные риски - риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.

Рыночные риски - риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.

Кредитные риски - риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск не возврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг

Юридические риски - это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.

Технико-производственные риски - риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Предпринимательский риск - это риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов или проектов, в которых высока доля инновационных решений.

С риском предприниматель сталкивается на разных, этапах своей деятельности, и, естественно, причин возникновения конкретной рискованной ситуации может быть очень много. Обычно под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Для риска такими источниками являются: непосредственно хозяйственная деятельность, деятельность самого предпринимателя, недостаток информации о состоянии внешней среды, оказывающей влияние на результат предпринимательской деятельности. Исходя из этого различают следующие предпринимательские риски:

- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
- риск, связанный с личностью предпринимателя;
- риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.

В связи с тем, что вероятность возникновения последнего риска обратно пропорциональна тому, насколько предпринимательская фирма информирована о состоянии внешней среды по отношению к своей фирме, он наиболее важен в современных условиях хозяйствования. Недостаточность информации о партнерах (покупателях или поставщиках), особенно их деловом имидже и финансовом состоянии, грозит предпринимателю возникновением риска. Недостаток информации о налогообложении в России или в стране зарубежного партнера - это источник потерь в результате взыскания штрафных санкций с предпринимательской фирмы со стороны государственных органов. Недостаток информации о конкурентах также может стать источником потерь для предпринимателя.

Риск, связанный с личностью предпринимателя, определяется тем, что все предприниматели обладают различными знаниями в области предпринимательства, различными навыками и опытом ведения предпринимательской деятельности, различными требованиями к уровню рискованности отдельных сделок.

Определенный интерес представляет классификация предпринимательского риска И. Шумпетером, который выделяет два вида риска:

- риск, связанный с возможным техническим провалом производства, сюда же относится также опасность потери благ, порожденная стихийными бедствиями;

- риск, сопряженный с отсутствием коммерческого успеха.

В соответствии с причиной потерь риски могут подразделяться на следующие группы:

- вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы стихийных бедствий (огня, воды, землетрясений, ураганов и т. п.);

- вероятные потери в результате преступных действий;

- вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства для предпринимательской фирмы (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью взыскать возмещение с виновника из-за несовершенства законодательства);

- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя;

- потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника предпринимательской фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности) и пр.

Предпринимательский риск как таковой имеет объективную основу из-за неопределенности внешней среды по отношению к предпринимательской организации или индивидуальному предпринимателю без образования юридического лица. Внешняя среда всегда включает в себя объективные экономические, социальные и политические условия, в рамках которых предприниматель осуществляет свою деятельность и к изменениям которых он вынужден приспосабливаться. Неопределенность ситуации

предопределяется тем, что она зависит от множества переменных, контрагентов и лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью.

Сказывается также и отсутствие четкости в определении целей, критериев и показателей их оценки (сдвиги в общественных потребностях и потребительском спросе, появление технических и технологических новшеств, изменение конъюнктуры рынка, непредсказуемые природные явления).

Наличие предпринимательских рисков - это, по сути дела, обратная сторона свободы экономической, своеобразная плата за нее. Свободе одного предпринимателя сопутствует одновременно и свобода других предпринимателей, следовательно, по мере развития рыночных отношений в нашей стране будет усиливаться неопределенность и предпринимательский риск. Считается, что устранить неопределенность будущего в предпринимательской деятельности невозможно, так как она является элементом объективной действительности. По мнению большинства экономистов, риск вообще присущ предпринимательству и является неотъемлемой частью его экономической жизни, а объективность риска связана с наличием множества факторов, существование которых чаще всего не зависит от действия предпринимателей.

Вместе с тем, несмотря на растущую степень неопределенности, высокую скорость изменений и не всегда благоприятные условия на рынке, можно и нужно осуществлять профилактику рисков и/или адекватное реагирование при их возникновении.

В социальном предпринимательстве это достигается, прежде всего, возможностью разработки адаптивной стратегии, достижения устойчивости за счет формирования множества партнерских отношений в межсекторном пространстве, мобильностью бизнеса и невысокой стартовой стоимостью социальных проектов.

В экономической литературе, посвященной вопросам развития социального предпринимательства, пока нет стройной системы классификации рисков в этом секторе, но можно выделить наиболее существенные аспекты. Известно, однако, что в условиях современной рыночной экономики реализация корпоративной социальной ответственности обеспечивает управление факторами инновационного риска, следовательно – способствует снижению степени воздействия других рисков. По мнению экономистов, корпоративная социальная ответственность объединяет два ключевых направления управления риском инновационной деятельности предприятия – снижение негативных последствий и усиление благоприятных возможностей – и выступает основой формирования благоприятных для бизнеса долгосрочных перспектив (рисунок 48).²⁵⁵

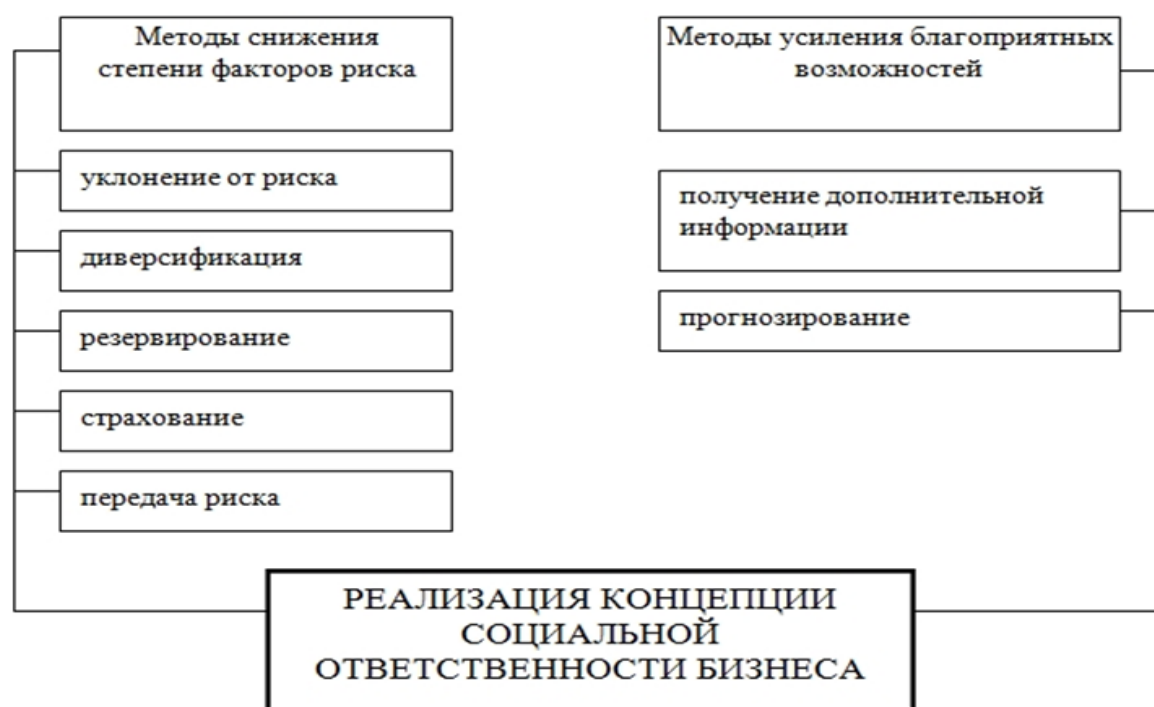


Рисунок 48 - Методы управления рисками инновационной деятельности предприятия. *Источник. Плаксына И.А.*

Для понимания рисков в социальном предпринимательстве целесообразно также рассмотреть такой феномен как «социальные риски».

²⁵⁵ Плаксына, И.А. Управление риском инновационной деятельности бизнеса на основе концепции корпоративной социальной ответственности. Интернет-журнал «Экономические исследования», №7 (11), Декабрь 2011

По мнению исследователей, социальные риски вообще присущи современному обществу, так как оно, в силу сложности и противоречивости происходящих в нем явлений и процессов, приобрело характеристики нелинейной и неравновесной системы, отличающейся повышенным уровнем риска. Например, автор работы «Управление рисками в условиях роста социальной дифференциации в российском обществе», Колесникова Т.А., предлагает собственное понимание термина «управление риском», включающее в себя три взаимоувязанных структурно-функциональных аспекта²⁵⁶:

- 1) Риск как опасность или угроза,
- 2) Риск как неопределенность.
- 3) Риск как стимул.

Колесникова Т.А. предлагает следующее определение управления социальными рисками – как процесс снятия неопределенности в условиях альтернативности развития событий за счет генерации положительных и отрицательных обратных связей, нацеленный на перевод системы в желаемые состояния - социальные аттракторы.

Поскольку социальное предпринимательство направлено на решение социальных проблем (и как следствие – снижение и профилактику социальных рисков), такое понимание процесса управления рисками позволит сосредоточить социальным предпринимателям свое внимание на выработку адекватных способов снятия неопределенности (за счет четкости целеполагания и проактивности действий), повышения связности в бизнес-модели деятельности (за счет выстраивания устойчивых партнерских отношений) и построения социальных аттракторов²⁵⁷ (путем вовлечения в

²⁵⁶ Колесникова Т. А. Управление рисками в условиях роста социальной дифференциации в российском обществе. - Ростов-на-Дону: 2011. Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat <http://www.dissercat.com/content/upravlenie-riskami-v-usloviyakh-rosta-sotsialnoi-differentsiatsii-v-rossiiskom-obshchestve#ixzz3nuHBljQJ>

²⁵⁷ Для социальных систем и людей аттракторами, определяющими траектории развития могут быть выбранные ими цели.

социально значимую деятельность широкого круга людей и социализации целей как общественно признанных ценностей).

К основным причинам постоянных рисков социально-предпринимательской деятельности можно отнести риски ограниченности ресурсов организации и неопределенность предпринимательской среды, которые обуславливают возникновение целого комплекса негативных последствий (рисунок 49):

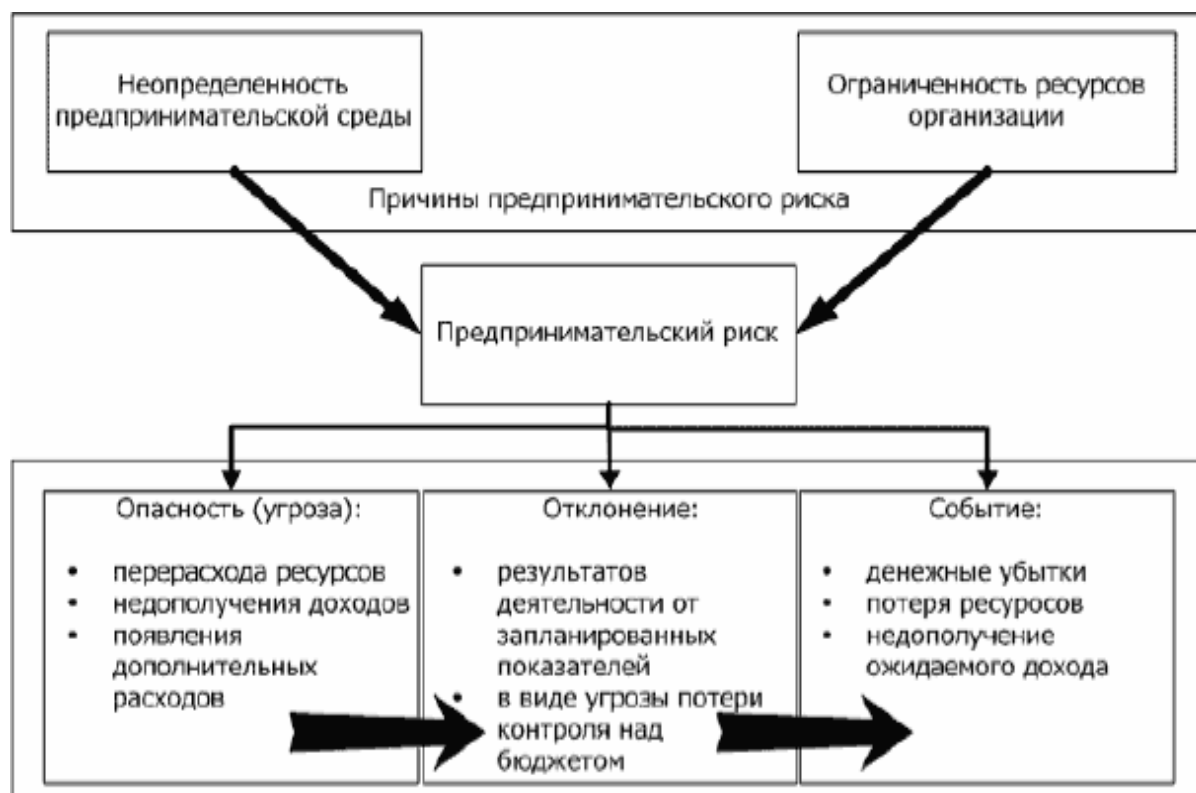


Рисунок 49 - Причины и последствия предпринимательских рисков

Эффективное управление бизнес-рисками социальных предприятий зависит от множества условий, на которые может и должен повлиять социальный предприниматель.

Как правило, политика управления рисками включает следующие разделы²⁵⁸:

²⁵⁸ Хизёва А., Ситникова О.Д. Управление рисками и их минимизация, как «профилактика» кризиса на предприятии. Донецкий Национальный Технический Университет. 2012 г.

1) определение понятия «риск», принятое на предприятии (зависит, в первую очередь, от сферы деятельности компании);

2) цели управления рисками (обычно основная цель, которую преследуют компании при создании системы управления рисками, - это повышение эффективности работы, снижение потерь и максимизация дохода.);

3) классификация и подробное описание основных видов рисков, с которыми может столкнуться компания (например, кредитные, юридические, операционные, рыночные риски, риски ликвидности и т.д.);

4) принципы управления различными видами рисков (управление рисками начинается с выявления и оценки всех возможных угроз, с которыми компания сталкивается в процессе своей деятельности; затем осуществляется поиск альтернатив, то есть рассматриваются менее рискованные варианты осуществления деятельности с возможностью получения тех же доходов; при этом необходимо сопоставлять затраты на реализацию менее рискованной сделки и размеры риска, который удастся снизить; после того как риски выявлены и оценены, руководство должно решить, принимать эти риски или уклоняться от них; принятие рисков подразумевает, что компания берет на себя ответственность по самостоятельному предотвращению и ликвидации последствий этих рисков; руководство компании также может уклоняться от рисков, то есть либо избегать видов деятельности, связанных с данными рисками, либо страховать их);

5) организация управления рисками (непосредственное принятие решений относительно поведения компании в рискованных ситуациях).

7.8. Формирование доверительных отношений в социальном предпринимательстве

Для профилактики рисков в социальном предпринимательстве огромную роль играет формирование доверительных отношений в бизнесе, как внутри самого предприятия, так и между участниками проектов и партнерами все системы выгодоприобретателей.

Формирование доверительных отношений – это одна из социальных технологий, значение которой трудно переоценить для социального предпринимательства.

Вообще культура доверия предполагает реализацию доверительных отношений в системе субъект - субъектных и субъект - объектных отношений. Наиболее распространенные виды проявления доверия принято условно разделять по объектному признаку (т.е. относительно того, по отношению к какому объекту оно проявляется):

1) Личное доверие по отношению к другим субъектам конкретным, знакомым нам людям.

2) Позиционное доверие, направленное на определенные социальные роли, профессии, должности, властные структуры, независимо от того, кто конкретно эти должности занимает или эти роли исполняет.

3) Коммерческое доверие, направленное на товары: продукты определенной марки, фирмы, происходящие из той или иной страны, - доверие, которое косвенно касается тех, кто производит эти товары.

4) Технологическое доверие, направленное на различные сложные технические системы (системы коммуникаций, телекоммуникаций, энергетические, информационные системы), которые все более неотвратно формируют инфраструктуру нашей повседневной жизни. И это доверие имеет лишь косвенное отношение к тем конструкторам или операторам, которые изобретают, приводят в действие и обслуживают эти системы.

5) Институциональное доверие, обращенное к сложным организационным структурам, приводящим в действие многочисленные группы анонимных участников (например, к университету, к банку, к гильдии).

6) Системное доверие, направленное в адрес целой социальной системы и ее участников (общественного строя, цивилизации, экономики).

При формировании доверительных субъект - субъектных и субъект - объектных отношений все действия людей, как правило, ориентированы на будущее и весь ход их становления и развития - это своего рода предвосхищение будущего. Результаты нынешних действий субъектов в значи-

тельной мере зависят от будущих, еще не известных ему и часто не зависящих от него обстоятельств. На эти обстоятельства наряду с различными природными явлениями, не связанными с человеческой активностью, также влияют общественные события, вызванные действиями отдельных людей, коллективов, организаций, практически всех социальных институтов.

Культура доверия распространяется в обществе только при наличии необходимого уровня нравственной зрелости. Доверие к финансовым органам, к государству, как партнеру, зависит от ожидаемой порядочности взаимодействий. Культура доверия в социальном предпринимательстве, так же как и доверительность в межличностных отношениях, основывается на соблюдении нравственных принципов взаимодействия.

Люди живут и действуют в мире, созданном в значительной степени другими людьми и их действиями. Все субъекты, так или иначе, свободны в определенных пределах, как в выборе субъектов коммуникации, так и в выборе той или иной модели поведения. Заранее мы не можем знать, какие они примут решения, и какие выберут действия. Всегда существует риск, что они предпримут действия, которые не всегда окажутся выгодными для нас, а, напротив, могут принести нам вред. Этот риск возрастает по мере того, как увеличивается число наших потенциальных партнеров, по мере того, как они становятся все более разнообразными, словом, когда наша социальная среда расширяется, усложняется, становится все менее прозрачной и все менее нами контролируемой.

Риска, создаваемого усложнением социальной среды, невозможно избежать, ибо для того, чтобы жить, участники деловых отношений должны вступать во взаимодействия с другими партнерами по бизнесу. Следовательно, они должны постоянно участвовать в игре, делать ставку на те или иные будущие действия своих партнеров. Они это делают, проявляя доверие к ним или отказывая им в таком доверии, как правило, осуществляя выбор модели доверительного отношения, руководствуясь своей интуици-

ей, так как прогнозирование социальных ситуаций процесс сложный и недостаточно обеспеченный объективными методами оценки.

Риски, связанные с изменением экономической ситуации и, особенно, с возникновением социально - экономических кризисов, как правило подвергаются оценке, анализу и прогнозированию, однако кризисов становится все больше и больше, а их последствия все сильнее сказываются на снижении доверия участников бизнес - отношений.

Современному экономическому кризису (впрочем, как и социально-политической ситуации) поставлен диагноз: кризис доверия. Возникновение этого кризиса – результат длительного периода отказа власть имущих от правильного пути решения цивилизационных проблем. Люди перестали верить власти, средствам массовой информации, представителям правоохранительных органов, партнерам по бизнесу.

С развитием социального предпринимательства «градус» доверия в обществе начал постепенно повышаться, в том числе – и доверия к государственной власти. Доверие становится в последнее время важнейшим ресурсом не только успешного бизнеса, но и общественно-государственных отношений.

Доверие является также одной из важнейших составляющих социального капитала, так как оказывает сильное влияние на качество взаимоотношений в обществе и, следовательно, на характер восприятия практически всех социально-экономических реформ.

Пространство деловых коммуникаций в социальном предпринимательстве вообще имеет явный социокультурный характер и эволюционную направленность, где качественные социальные преобразования (эффекты социально значимой деятельности) должны быть обеспечены эффективными механизмами формирования доверия по всей архитектуре горизонтально - вертикальных связей.

Столяр В.Ю. в своей работе «Доверие как феномен социально-экономической реальности», говорит, что «Доверительное общение характеризуют такие признаки как прочность установленного контакта, отсутствие жесткого контроля, искренность, уверенность, что полученная информация не будет использована во вред. Наличие доверия превращает акт безличной коммуникации в акт общения. [...] Результат подобной идентификации - адекватная интерпретация коммуникативных намерений партнера по общению»²⁵⁹. Такое понимание доверия характерно для социального предпринимательства.

Доверительные отношения в бизнесе, как и все другие виды и формы социальных отношений проходят свой эволюционный путь развития, естественным образом изменяя свой характер и степень проявленности в зависимости от социально-экономической ситуации. Методом проб и ошибок участники делового процесса приходят к необходимости что-то менять в своих отношениях, когда старые перестают быть выгодными или эффективными.

Если общий политический и экономический климат благоприятен, правила игры строго определены и выполняются всеми сторонами, а деятельность отрегулирована и регламентирована в установленном законом порядке, как правило доверие субъектов друг к другу повышается. В ситуации сильного роста конкуренции за сектор рынка или ресурсы, или при возникновении экономического кризиса (когда порой выживание и сохранение позиции на рынке становится единственной целью субъекта), степень доверия существенно снижается.

Социальным предпринимателям, в условиях сегодняшней конкуренции, для достижения успеха особенно требуется быть гибкими, быстро адаптироваться к изменениям, ориентироваться на достижение высокого качества выпускаемой продукции и услуг, повышать результативность и эффективность деятельности, культивировать хорошие отношения внутри

²⁵⁹ Столяр В.Ю. Доверие как феномен социально-экономической реальности. Автореферат диссертации. Московский гос.технол.университет «СТАНКИН», 2008

организации и во внешней среде, а также постоянно внедрять инновации в производство, в сферу управления и в сферу отношений.

Большое внимание вопросам формирования доверия в обществе уделит П.Штомпка, который предпринял попытку разработать модель появления/разрушения культуры доверия, определив свой метод как метод «контролируемого эклектизма»²⁶⁰. Данная модель основана на глубоком понимании ученым сущности происходящих процессов и трактовке доверия как ставки в отношении будущих непредвиденных действий других.

Штомпка пришел к наиболее общему определению: «Доверие - есть ставка в отношении будущих непредвиденных действий других людей»²⁶¹. Согласно Штомпке, доверие предполагает два основных компонента:

- 1) особые ожидания (в отношении того, как поведет себя другой в некой будущей ситуации);
- 2) убежденность, уверенность в действии.

Поскольку категория доверия связана с категорией риска, П. Штомпка выделяет четыре типа рисков:

1. Риски, что другие поступят не так, как мы ожидали, вне зависимости от нашего доверия.
2. Риски, связанные с самим актом доверия.
3. Риски, связанные с действиями тех, кому мы доверились и которые знают и принимают наше доверие.
4. Риски в ситуациях, когда доверяется кому-либо заботиться о ценном для нас объекте.

К числу критериев, вызывающих «производное доверие», П. Штомпка относит:

²⁶⁰ Журнальный клуб Интелпрос *Credo New* » №2 2008 » Модель культуры доверия П.Штомпка: профили рисков

²⁶¹ Штомпка П. «Социология. Анализ современного общества» М., 2005, с.326

- Во-первых, подотчетность доверяемого, в частности, наличие структур, которые, по меньшей мере, потенциально способны на контроль и наказание в случае нарушения доверия.

- Во-вторых, предварительные обязательства: ситуации, когда люди сознательно и добровольно ставят себя в более жесткие условия.

- В-третьих, ситуации, вынуждающие к оказанию доверия и заслуживающему доверия поведению.

В разрабатываемую теорию П. Штомпка вводит модель «социального становления», основанную на четырех допущениях:

1. Движущей силой социальных процессов является человеческая деятельность (Human Agency), т.е. индивидуальные и коллективные действия, решения и выборы акторов в рамках существующих структурных возможностей.

2. Текущие события, формирующие социальную практику, – это всегда результат апробации существующих структурных возможностей.

3. Структурный контекст и предлагаемые им возможности формируются и переформируются текущим праксисом, представляя собой аккумулированные, длительные результаты (часто непреднамеренные) множества ранее совершенных действий.

Структурные эффекты прошлых практик, кристаллизованных в виде традиции, становятся первоначальными условиями для будущих практик и разрабатываются как структурные ресурсы.

Широко известна также вербальная модель доверия, разработанная Зиммелем, в которой процесс формирования доверия выстроен в следующей последовательности:

1. Повышение доверия субъекта к самому себе путем увеличения информированности и формирования индивидуальных конкурентных преимуществ

2. Повышение доверия субъекта к другим путем увеличения компетенций и формирования доверительного психологического климата
3. Повышения доверия между субъектами путем внедрения единых стандартов и установления четких норм и правил ведения бизнеса
4. Повышение доверия субъектов к социальным институтам путем повышения прозрачности власти и бизнеса и формирования политики согласования противоречий и конфликтов.

Данная модель раскрывает четыре иерархических уровня процесса формирования доверия, последовательно реализуемые в пространстве деловых коммуникаций.

Сопоставление уровней содержания условий формирования доверия и факторов формирования доверительных отношений между партнерами бизнес-отношений позволяет выстроить логику развернутого во времени процесса формирования доверия и установить причинно-следственный механизм достижения целей.

Очевидно, что содержание деятельности по формированию доверия в бизнесе должно состоять не только в применении социальных технологий по повышению культуры бизнес-отношений, но и в совокупности мер, обеспечивающих субъекту максимально комфортные условия для приобретения и подкрепления позитивного опыта доверительных отношений.

Каждому иерархическому уровню условий, отображенных в данной модели, соответствует свой, отдельный целеопределенный процесс, для которого данные условия являются целями, и по каждому из этих процессов можно установить содержание и определить механизм его реализации.

Данная модель раскрывает особенности формирования доверительных отношений в процессе сотрудничества и позволяет определить алгоритмы процесса и механизма формирования доверия в пространстве деловых коммуникаций в социальном предпринимательстве.

Анализируя содержание базовых элементов модели формирования доверия, можно упорядочить круг задач, которые должны решать социальные предприниматели при установлении взаимоотношений со своими партнерами:

- 1) Закрепление позитивных отношений между партнерами в бизнесе регулируется путем внедрения стандартов и этических норм поведения;
- 2) Создание комфортной среды для сотрудничества обеспечивается путем проявления уважения, заботы и соблюдения взаимного соблюдения интересов партнеров;
- 3) Придание устойчивого характера партнерским отношениям достигается путем соблюдения договоров (формализованных и неформальных), регулирующих доверительные отношения;
- 4) Устремленность к сохранению и развитию доверительных отношений подкрепляется путем долгосрочного взаимодействия на основе принципов продуктивного и результативного сотрудничества;
- 5) Изменение качества отношений в сторону доверительного сотрудничества происходит естественным путем формирования доверия в результате соблюдения коллективного (или корпоративного) договора;
- 6) Совершенствование культуры отношений происходит путем поддержания долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества.

Вопросы для оценки знаний:

1. Какие методы используются для поиска идеи социально-предпринимательского проекта и как правильно организовать мозговую штурм?
2. Какие методы стратегического анализа используются при разработке концепции социально-предпринимательского (СП) проекта?
3. Что является содержанием стратегирования и для чего оно необходимо при управлении СП-проектами?

4. Какие виды стратегий используются для создания и укрепления конкурентных преимуществ в социальном предпринимательстве?
5. Приведите общую структуру СП-проекта, представленного в виде бизнес-плана, и дайте краткое пояснение по его основным разделам.
6. Что такое «стратегическая» и дорожная карты проекта и как они разрабатываются?
7. Как провести анализ конкурентной среды и построить модель конкурентоспособности социального предприятия?
8. Какие инструменты маркетинга применяются в социальном предпринимательстве?
9. Какие виды рисков характерны для социальных предприятий, производящих продукцию?
10. Как происходит формирование доверительных отношений в социальном предпринимательстве и какую роль это играет в управлении рисками?

Рекомендуемые источники:

1. Мухин О.И. Моделирование систем/Неформальный синтез. Курс лекций. [электронный ресурс] URL: <http://stratum.ac.ru/education/textbooks/modelir/lection35.html>
2. Конотопов П.Ю., Куликова Н.В. Информационно-аналитическое и модельное обеспечение процессов управления и принятия решений. Методическое пособие. Коллегия аналитиков. -М: 2004.
3. Игнатович А.С. Формальный синтез системно-динамических моделей на основе реляционной структуры базы данных корпоративной информационной системы. Электронный архив ЮУрГУ. <http://dspace.susu.ac.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/2518/10.pdfsequence=1>
4. Конотопов П.Ю., Куликова Н.В. Комплекс разъяснительных и методических материалов по организации мозговых штурмов в процессе

стратегирования в ОГБУ И ОМС. НП «Коллегия аналитиков». -М.: 2012 г. - 20 стр.

5. Пример проведения PEST-анализа. Мастерская эффективного бизнеса Александра Перминова. [электронный ресурс] URL: <http://www.master-effect.biz/index.php?id=70>

6. Энциклопедия Экономиста. (интернет-ресурс). URL: <http://www.grandars.ru/student/marketing/strategicheskoe-planirovanie.html>

7. Куликова Н.В. Методология управленческих исследований. Учебно-методическое пособие. Институт МИРБИС, 2007 г.

8. Цепляева Е. Внедрение BSC. Аудиторско-консультационная группа «Развитие бизнес-систем». 2006г. <http://www.strategic-line.ru>

9. Бизнес-планирование. По материалам независимой оценочной компании "АБК - Активные Бизнес Консультации". URL: <http://www.active-consult.ru/businessplanning.htm>

10. Куликова Н.В. Технология разработки дорожной карты бизнеса. Материалы к программе «Ты – предприниматель», МИРБИС. –М.: 2011.

11. Конотопов П.Ю. Куликова Н.В. Основы информационно-аналитической деятельности и модельного обеспечения процессов управления (системно-эталонный подход). Методическое пособие. -М: 2005

12. Плаксина. И.А. Управление риском инновационной деятельности бизнеса на основе концепции корпоративной социальной ответственности. Интернет-журнал «Экономические исследования», №7 (11), Декабрь 2011

13. Колесникова Т. А. Управление рисками в условиях роста социальной дифференциации в российском обществе. - Ростов-на-Дону: 2011.

14. Хизёва А., Ситникова О.Д. Управление рисками и их минимизация, как «профилактика» кризиса на предприятии. Донецкий Национальный Технический Университет. 2012 г.

15. Иванов А.А., Олейников С.Я., Бочаров С.А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс, М.: изд.центр ЕАОИ, 2008. – 193с.

Заключение

Действительно, в современных сложных экономических условиях в России и требований максимального использования имеющихся государственных ресурсов особую роль имеет направление реформ, связанных с повышением доли негосударственного сектора в социальной сфере. При этом, основным препятствием для эффективного развития, по сути нового сектора экономики - негосударственного сектора в социальной сфере - является недостаток у зарождающихся структур модернизации - институциональной базы и организационного ядра, функцию которых могли бы выполнить современные университеты (в синергии с профильными органами власти, бизнес - сообществом и некоммерческими организациями) как системообразующие, а для малых городов и градообразующие комплексы.

При этом, современная административная реформа и реформа образовательной системы, проводимые в России, принуждают учебные заведения использовать механизмы внебюджетного привлечения финансовых ресурсов и выстраивать эффективное взаимодействие с местным сообществом, интегрируя органы местного самоуправления, бизнес – среду, общественные организации и гражданское общество. В данной схеме именно образовательным комплексам может отводиться роль объединяющего и консолидирующего начала – организационного ядра, т.к. помимо инфраструктурных и организационных ресурсов региональные университеты обладают воспроизводственным и интеллектуальным потенциалом – т.к., как правило, объединяют интеллектуальную элиту местного сообщества, и, зачастую, реализуют программы непрерывного образования.

При этом для активного участия в процессах общественного и социально – экономического развития региональным университетам не хватает технологического и нормативного ресурса, а также социализации целей и программ ВУЗа. Привлечение финансового – производственных ресурсов и трансформация современных региональных университетов в открытые

системы по отношению к местному сообществу может значительно ускорить процесс становления региональных вузов как институциональной базы развития гражданского общества и региональной экономики на локальном уровне, поэтому для эффективного развития социально-экономической системы Российской Федерации необходимо осуществить разработку и внедрение механизмов инфраструктурного социального проектирования, а также интегрированного образования.

Социальное проектирование при этом понимается нами как процесс формирования и поддержки реализации стратегий и программ качественного развития социально – экономической системы субъектов (и страны в целом) с позиции использования механизмов государственно частного партнёрства (ГЧП) в социальной сфере, формирования социальных инфраструктур развития территорий, создания класса социальных предпринимателей и повышения доли негосударственного сектора в сфере социального обслуживания (Сурова Н.Ю., 2015).

В рамках социального проектирования как инструмента разработки инфраструктурной поддержки формирования эффективной социальной сферы территорий проводятся:

а) исследование основных факторов, определяющих области потребностей (локализованных вызовов) в рамках социальной среды, механизмы удовлетворения которых и определяют основные функции в модели инфраструктуры;

б) проектирование схемы организации инфраструктуры как комплекса таких механизмов;

в) формирование функциональной схемы обеспечения развития инфраструктуры;

г) создание процедур конкурсного выявления и методологического агрегирования ключевых аттракторов реализации программ развития (лидеров и лучших практик);

д) разработку и реализацию программы регионального тиражирования образцов лучших практик и программ отбора, подготовки и постоянного совершенствования высококвалифицированных кадров.

Для обеспечения проектирования и координации реализации стратегических направлений развития инфраструктуры развития негосударственного сектора в социальной сфере необходимы ключевые организации, располагающие устойчивыми активными коммуникациями и взаимодействием с органами законодательной и исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях, а также с ведущими общественными (например, Общественная Палата РФ, Торгово-промышленные палаты и т.п.) и специализированными (например, Агентство стратегических инициатив) организациями. В этой роли наиболее применима высшая школа (университет), способный функционировать в рамках создаваемых специализированных центров или НИИ как организатор проектирования и координации реализации проектов и инфраструктурных изменений (управление инновациями и изменениями, отбор и подготовка лидеров, выявление, обобщение и организация тиражирования лучших практик, координация поддержки и сопровождения проектов, реализуемых основными и обеспечивающими организациями).

В рамках стратегического партнерства необходим комплекс обеспечивающих организаций, реализующий необходимые и достаточные процессы обеспечения: подготовки и развития необходимого кадрового состава (реализация программ среднего, высшего, дополнительного профессионального образования (СПО, ВПО, ДПО) для подготовки социальных предпринимателей – как основных кадров развития негосударственного сектора в социальной сфере); поддержки и сопровождения основных процессов; разработки, апробации и внедрения необходимых стандартов (включая профессиональные и образовательные), процессов и процедур (включая оцен-

ку и сертификацию квалификаций, компетенций и социальных предприятий).

При этом, в настоящее время в России ощущается недостаток квалифицированных кадров по разработке и управлению социальными проектами и проектами в социальной сфере, что обусловило качественные изменения в российской системе подготовке кадров в рамках высшего и дополнительного образования, так ведущие высшие учебные заведения страны включают в свои учебные планы специализированные курсы, ориентированные на подготовку специалистов в социальной сфере экономики.

Одним из первых среди российских вузов, запустивших курс по социальному предпринимательству, стал Санкт-Петербургский государственный университет: программа дополнительного профессионального образования «Управление проектами в области социального предпринимательства» была открыта в Высшей школе менеджмента СПбГУ осенью 2012 года (Ходжаев Р.Р., 2014 г.).

В феврале 2014 года Фондом региональных социальных программ «Наше будущее» создана «Лаборатория социального предпринимательства» как площадка для разработки и реализации образовательных программ и курсов для двух аудиторий слушателей: для начинающих социальных предпринимателей и действующих представителей социального бизнеса. На начало 2016 года Лабораторией социального предпринимательства проведены десятки вебинаров и несколько онлайн-курсов, охват аудитории составил более 20 000 человек.

При поддержке Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» учебные модули для подготовки социальных предпринимателей были запущены в Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова, бизнес-инкубаторе НИУ «Высшая Школа экономики», профильные программы появились в Высшей школе менеджмента СПбГУ, Московском финансово-промышленном университете «Синергия», МГТУ

им. Н. Э.Баумана. Краткосрочные курсы (до 72 уч. ч.) в форме отдельных вебинаров, семинаров, тренингов реализует свыше 50 частных образовательных учреждений.

Фондом «Наше будущее» были заключены партнерские договоры с 14 российскими вузами, что обеспечило существенные достижения в развитии системы образования социальных предпринимателей, так в Российском экономическом университете им. Г. В. Плеханова в 2015 году стартовал пилотный курс, разработанный структурным подразделением университета НИИ «Институт социального проектирования» - «Социальное предпринимательство» в рамках первой в России магистерской программы подготовки социальных предпринимателей по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Данное учебное пособие является методологической основой программы.

Программа даже с момента запуска вызвала интерес и поддержку как со стороны органов власти (лекции читали профильные сенаторы Совета Федерации ФС РФ, депутаты Государственной Думы ФС РФ, специалисты Минэкономразвития России, Экспертного совета Правительства РФ, эксперты Агентства стратегических инициатив, руководители ГБУ «Малый бизнес Москвы» и т.д.), так и со стороны крупного бизнеса, деловых сообществ, фондов и общественных организаций и движений.

По результатам проведенного анализа существующих темпов развития социального предпринимательства и образовательных программ в сфере подготовки специалистов, можно констатировать, что программы подготовки социальных предпринимателей действительно крайне востребована в связи с необходимостью создания класса квалифицированных социальных предпринимателей, что позволит решить задачи государственной значимости:

- снижения нагрузки и оптимизации государственного бюджета через передачу части социальных функций негосударственным поставщикам услуг;

- содействие решению задач с безработицей посредством создания класса само занятых граждан (свыше 29,7 млн. чел. безработных и экономически неактивного населения: так, по состоянию на сентябрь 2015 г., по данным «Роструда» и «Росстата», не имели официального трудоустройства свыше 25 % экономически активного населения России (19,4 млн из 77 млн человек), в том числе 4,0 млн человек безработных и 15,4 млн человек, предположительно, в теневой занятости (Д. Бутрин, А. Мануйлова, А. Шаповалов, 2015), кроме того, в сентябре 2015 г. «Росстат» насчитал 10,3 млн. человек, находящихся в трудоспособном возрасте, но не работающих и не ищущих работу (экономически неактивное население), не включая обучающихся дневной формы (Федеральная служба государственной статистики, 2015.).

- социализации для людей с ограниченными возможностями (по данным Росстата, в 2015 г. общая численность инвалидов всех групп в России составляла 12 924 000 человек (примерно 8,8% от всего населения страны) посредством создания рабочих мест для инвалидов;

- повышения качества оказываемых услуг и качества жизни граждан России.

Также по технологии социального проектирования и интеграционного образования в 2011 году создана первая акселерационная программа для социальных предпринимателей “Социальные инновации”, представляющая собой специальным образом структурированную программу, обеспечивающую выращивание проектов от идеи до работающего бизнеса от Фонда Социальных Инвестиций как института развития экосистемы социального предпринимательства и социального инвестирования в Российской Федерации. Технология программы обеспечивает появление не просто

предпринимательских проектов или проектов предпринимательства в социальной сфере, а социально-предпринимательских проектов - проектов, направленных на развитие и устойчивые позитивные изменения в жизни целевых групп (социально-незащищенных слоев населения) или местных сообществ (Голубев С.В., 2015). В настоящий момент программа реализуется в Москве, Московской, Самарской, Свердловской областях, Краснодарском, Красноярском, Приморском крае и ряде других субъектах РФ. Программа получила поддержку Министерства экономического развития Российской Федерации и Агентства стратегических инициатив (АСИ).

С 2014 года заработал Акселератор социальных инициатив RAISE (Ranepa Inspiring Social Entrepreneurship) Института организационного развития и стратегических инициатив (ИОРСИ) структурного подразделения Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ как широкомасштабная образовательная программа с конкурсной составляющей, осуществляющая поддержку проектов направленных на решение социальных проблем и развития гражданского общества. Участники Акселератора развивая предпринимательское мышление, в своих проектах применяют инновационный подход к решению социальных проблем.

При этом акселерационные программы с отдельными компонентами поддержки социальных проектов достаточно широко представлены в России и реализуются зачастую на базе крупных федеральных университетов (программы HSE{Pro} НОУ «ВШЭ», акселерационная программа Бизнес-инкубатора МГУ им. М.В. Ломоносова, акселерационная программа НИИ «Институт социального проектирования» РЭУ им. Г.В. Плеханова) при поддержке коммерческих форм и некоммерческих организаций, созданных при участии государства (ОАО «РВК» — государственный фонд фондов и институт развития Российской Федерации, Фонд развития интернет инициатив (ФРИИ), Агентство стратегических инициатив (АСИ), а также при

участии бизнес – компаний («Бизнес-Интегратор», «Главстарт», «Pulsar Venture», «InCube», «Венчур-эксперт», «Farminers» и т.д.).

Кроме того, перспективно развитие деятельности (обусловленной положениями ст. 95 и 96 ФЗ 273 «Об образовании в Российской Федерации»), по независимой оценке качества образования и профессионально-общественной аккредитации профессиональных образовательных программ подготовки социальных предпринимателей, для этого в настоящий момент разрабатывается и апробируется специализированный критерийный инструментальный и формируется пул экспертов.

Также важным направлением создания гарантий качества кадрового потенциала социального предпринимательства является разработка и применение для сертификации компетенций и квалификаций профессиональных стандартов (стандартов World Skills для соревновательных конкурсов социальных предпринимателей).

В дальнейшем процессе формирования и развития инфраструктуры социального предпринимательства выгодно применять фрактальный подход [18] (или формат мега системы), когда территориальный (или региональный) сегмент с одной стороны повторяет базовую модель головной инфраструктуры (реализуемой на принципах относительной самодостаточности), с другой стороны – является подсистемой федеральной инфраструктуры с согласованным планированием, сопряженными процессами и контролем. Такой подход позволяет проводить не только эффективную основную деятельность, свойственную инфраструктуре, но и выявлять на региональном уровне свои аттракторы развития (лидеры и лучшие практики).

В целом, социальное проектирование на сегодняшний момент крайне актуально для развития современной социально-экономической системы регионов России, т.к. является инновационной формой создания социально

значимых консорциумов в рамках связки общественность – государство – высшая школа - бизнес [19].

Механизмы социального проектирования не только привлекают необходимые ресурсы и кадры для развития новой отрасли экономики – социального предпринимательства, но и, главное, формируют новые инфраструктуры поддержки, укрепляя взаимодействие государственной власти, бизнеса, высшей школы, НКО, что обеспечивает институциональную и организационную базу для эффективного развития социальной сферы российских городов с использованием значительного потенциала социальных предпринимателей как лидеров социальных изменений и партнерского ресурса российских университетов. Так, высшая школа содействует решению задач в упорядочении и гармонизации развития территориальной инфраструктуры путем создания профильных профессиональных сообществ, разработки и внедрения программ развития социального предпринимательства, поддержки создания и сопровождения развития территориальной инфраструктуры, а также оказания конкретной помощи в обучении специалистов, акселерации социальных проектов, создании банка готовых бизнес-кейсов в социальной сфере, проведения территориальных конкурсов лучших практик.

Для дальнейшего эффективного развития системы образования и подготовки кадров в социальном предпринимательстве считаем необходимым выдерживать вектор движения по пути стандартизации образовательных программ и тиражирования во всех субъектах России, а также сертификации отечественных социальных предприятий как знак качества и гарантия надежности социальных предприятий, что облегчает доступ к получению государственного заказа на предоставление социальных услуг населению.

В целом, существующие тенденции в нарастающем развитии негосударственного сектора в социальной сфере России, обусловленные объек-

тивной необходимостью оптимизации бюджетных расходов на содержание социальной сферы регионов при повышении удовлетворённости населения качеством социального обслуживания определили вектор к активному формированию: нормативно – правового поля деятельности социальных предпринимателей; программ государственной и негосударственной поддержке нового класса предпринимательства в РФ и рынка образовательных и акселерационных программ и стандартов подготовки социальных предпринимателей как лидеров социальных изменений в России.

Приложение 1. Кейсы проектов социального предпринимательства (подготовлены при поддержке Фонда региональных программ «Наше будущее»)

Charity shop	
Сфера бизнеса: социально ориентированные НКО География: Москва и Московская обл. Аудитория: социально-незащищенные жители, дети-сироты, приемные семьи, добровольцы, сторонники НКО Год основания: 2014	КОНТАКТЫ <i>charity-shop.ru</i> +7 (916) 238-42-95 <i>info@charity-shop.ru</i> Москва, Новокузнецкая ул., 1
Charity Shop — это благотворительный магазин. Женская и детская одежда известных брендов попадает сюда от людей и организаций, перепродаётся за 20–30 % от своей первоначальной стоимости, а прибыль от продаж направляется на реализацию социальных программ Центра равных возможностей «Вверх». Charity Shop регулярно проводит акции по сбору одежды в офисах дружественных компаний, активно общаемся с экспатскими сообществами, проводим совместные акции с торговыми и бизнес-центрами. Вещи, которые не подходят для продажи в Charity Shop отправляются в малоимущие семьи в регионы или направляются на переработку, превращаясь в полезное сырье. Также Charity Shop реализует товары, сделанные людьми из социально незащищенных групп в интеграционных мастерских. Это сувениры, детские игрушки, предметы интерьера и милые вещицы, которые не уступают по качеству магазинным, но уникальны, сделаны вручную и приносят небольшой доход людям, которые их делают.	
Руководитель	Дарья Алексеева

Observer	
Сфера бизнеса: медтехника, протезно-ортопедические, другие техсредства География: Калининградская обл. Аудитория: пожилые люди, люди с ограниченными возможностями, инвалиды Год основания: 2012	КОНТАКТЫ <i>observer-mobilityproduct.ru</i> +7 (800) 333-05-22 <i>contact@o-mp.ru</i> Калининград, ул. Интернациональная, 11
Проект решает проблему ремонта и обслуживания инвалидных колясок. Мастерская «Observer» помогает обеспечить современными средствами первой необходимости инвалидов, а также способствует появлению в России доступного, качественного сервиса для инвалидных колясок и другой реабилитационной техники, и как следствие - повышению качества жизни людей с ограниченными физическими возможностями. Благодаря проекту уже открыты 8 пляжей, полностью оборудованных для инвалидов, сделаны доступными 17 аэропортов, открыты 4 мастерские по ремонту инвалидных колясок, созданы 2 ресурсных центра для решения проблем с доступной средой.	
Руководитель	Роман Аранин

WorkOut, фитнес городских улиц	
Сфера бизнеса: физическая культура и массовый спорт-деятельность социально незащищенных групп География: общероссийский проект Аудитория: родители с детьми, молодежь, учащиеся младших классов, учащиеся средней школы, студенты, работающая молодежь, безработные от 30 до 45 лет Год основания: 2009	КОНТАКТЫ <i>workout.su</i> +7 (905) 528-15-15 <i>info@workout.su</i> Москва
WorkOut — это фитнес движение, зародившееся на уличных спортивных площадках. Его основу составляют базовые силовые упражнения с собственным весом, но использование своего воображения позволяет постоянно изобретать новые варианты исполнения этих упражнений и объединять их в комбинации, делая каждую тренировку непохожей на предыдущую! Цель проекта — популяризация направления воркаут в России и мире и продвижение идей доступных уличных тренировок и здорового образа жизни среди молодежи и взрослых. Интернет-портал уже сейчас объединяет 100 000 воркаутеров из более чем 800 городов из 30 стран мира. На этом ресурсе публикуются свежие новости из мира воркаута и информация о будущих мероприятиях, здесь собран огромный архив полезных статей и видео по самым разным темам, от обучающих материалов до проектов уличных площадок и репортажей в СМИ. На сайте есть база данных по площадкам для тренировок, благодаря которой можно найти место для тренировок. В 2015 году были запущены мобильные приложения для ANDROID и iOS. Участники проекта активно действуют и в оффлайне, посещая учебные заведения с мастер-классами и собственным примером демонстрируя чего можно достигнуть тренируясь на улице. Ежегодно команда проекта отправляется в тур по городам России, чтобы поделиться опытом с единомышленниками, помочь развить воркаут-сообщество и привлечь к нему внимание. Финансовую устойчивость движению придает интернет-магазин спортивного инвентаря и одежды.	
Руководитель	Антон Кучумов

Бампер, детский книжный автобус	
Сфера бизнеса: культурно-просветительская География: Москва и Московская обл. Аудитория: пожилые люди, родители с детьми, дети-сироты, приемные семьи, молодежь, учащиеся младших классов, учащиеся средней школы, студенты, работающая молодежь, взрослые от 30 до 60 лет, неполные семьи, другое. Год основания: 2010	КОНТАКТЫ <i>bumperbooks.ru</i> +7 (967) 041-95-12 <i>bumper.books@gmail.com</i> Москва
Детский книжный автобус «Бампер» — это детская книжная студия на колесах. В «Бампере» можно прийти купить книгу, почитать книгу, поговорить про книгу, повстречаться с автором книги, а также поиграть, сочинить свою собственную и нарисовать к ней иллюстрации. Цель проекта «Бампер» — сделать хорошую современную литературу более доступной для детей. Бампер сам привозит книги к детям, активно знакомит детей и подростков с книгами, разжигает детское любопытство, является проводником в книжный мир. Цена на книги в «Бампере» минимально возможная. Все деньги, получаемые от продажи книг, идут на реализацию социальных программ, направленных на развитие детского чтения, которые проводятся в школах, детских домах, детских больницах и других детских образовательных учреждениях.	
Руководитель	Анна Тихомирова

БЕЗ ГРАНИЦ, культурный центр	
Сфера бизнеса: Социально ориентированные НКО География бизнеса: Межрегиональный проект Аудитория: Люди с ограниченными возможностями, инвалиды, Другое Год основания: 2011	КОНТАКТЫ <i>bezgraniz-couture.com</i> <i>dialogue-in-the-dark.ru</i> <i>Acropolis-now.org</i> Телефон: +7 (926) 247-97-27 E-mail: <i>urus-sowa@marketkompas.ru</i> 115191, Москва, 4-ый Рощинский пр-д, д. 19
Деятельность «Без Границ» посвящена изменению отношения к людям с инвалидностью через проекты, направленные на популяризацию идеи о создании функциональной и элегантной одежды для людей с инвалидностью: Проведение международного конкурса одежды для людей с инвалидностью Bezgraniz Couture и внедрение идеи о необходимости серийного производства одежды для людей с ограничениями мобильности в сознание индустрии моды в России и по всему миру; Создание инновационных коммуникационных проектов, таких, как «Акрополь: как я нашёл своё тело» и Фестиваль «Без Границ: тело общество, культура»; «Без границ» является представителем в России международного проекта в области социального предпринимательства Dialogue Social Enterprise с его интерактивными экспозициями «Dialogue in the Dark», «Dialogue in Silence» и «Dialogue with Time». С 2012 года в Москве проводятся бизнес-тренинги в абсолютной темноте «Dialogue in the Dark», которые ведут незрячие тренеры. С 2015 года в партнёрстве с Центром социокультурных программ «Интеграция» Департамента Культуры г. Москвы проект расширил своё предложение.	
Руководитель, Соучредитель и генеральный директор НП Культурный центр «Без границ».	Янина Урусова

ВЕСЕЛЫЙ ВОЙЛОК	
Сфера бизнеса: народные промыслы География: Ярославская обл. Аудитория: социально-незащищенные жители Год основания: 2008	КОНТАКТЫ <i>vvoilok.ru</i> +7 (960) 538-03-02 <i>v263263@gmail.com</i> Рыбинск
«Весёлый войлок» — творческая мастерская по изготовлению дизайнерских игрушек-сувениров и бижутерии из войлока. «Весёлый войлок» — это содружество женщин среднего возраста, большинство из которых — многодетные мамы. Их объединяет необходимость дополнительного заработка, любовь к рукоделию и творчеству. Обеспечение женщин надомной работой под руководством опытных художников стало для них не просто источником дохода, но и возможностью самореализации.	
Руководитель	Лия Виснапу, Павел Гаврилов

Доспехи, индивидуальные ортопедические системы	
Сфера бизнеса: здравоохранение География: межрегиональный проект Аудитория: люди с ограниченными возможностями, инвалиды Год основания: 2008	КОНТАКТЫ <i>dospehi.com</i> +7 (916) 230-10-91 <i>info@dospehi.com</i> 109387, Москва ул. Тихая, 30
Ортопедическая система «Доспехи» позволяет человеку с нарушениями опорно-двигательного аппарата самостоятельно передвигаться, стоять, вставать и садиться без посторонней помощи. «Доспехи» производятся по индивидуальному заказу для каждого пациента и разработаны таким образом, что человек может надевать и снимать их самостоятельно. «Доспехи» существенно дешевле аналогов, также пациенты могут возвращать потраченные на ортопедическую систему средства через Фонд социального страхования. Ортопедическая система «Доспехи» позволила многим людям, потерявшим возможность ходить, вернуться к активному образу жизни.	
Руководитель	Алексей Налогин

Детский центр «Здравствуй»	
Сфера бизнеса: образование География: Московская обл. Аудитория: родители с детьми, дошкольники, люди с ограниченными возможностями Год основания: 2012	КОНТАКТЫ <i>zdravcenter.com</i> 8 (495) 729-80-47 <i>zdravcenter@yandex.ru</i> Долгопрудный, ул. Молодежная, 22
Детский центр «Здравствуй» проводит совместные оздоровительные и развивающие занятия для детей и родителей, а также инклюзивные занятия для здоровых и особых детей (с диагнозом ДЦП и аутизм). Центр предлагает комплекс оздоровительных методик для детей от рождения и в перинатальном периоде, а также школьников и подростков, новые разработки в подходе психологии социализации детей с ограниченными возможностями посредством создания единых профилактических лечебных и образовательных площадок. Уникальные оздоровительные программы центра позволяют воспитать не только здорового ребенка, но и раскрыть в нем все таланты, заложенные природой, с самого раннего возраста. Также в центре осуществляются программы ранней диагностики и профилактики, которые позволяют снизить количество диагнозов ДЦП. Услуги оказываются как здоровым детям, так и детям с ограниченными возможностями, причем последним оказание услуг идет на бесплатной основе или со скидкой от 50 до 90 %. В центре есть бассейн, сауна, соляная пещера, фито-бар, программы закаливания, спортивный и творческие залы. За два года работы центр посетило более 200 детей с ограниченными возможностями. У многих детей наблюдается положительная динамика в умственном, физическом и психологическом развитии. Групповые семейные занятия помогают сформировать дружеские отношения у родителей здоровых и «особенных» деток.	
Руководитель	Евгения Белова

Инватакси	
Сфера бизнеса:транспорт География:Москва и Московская обл. Аудитория:пожилые люди, люди с ограниченными возможностями, инвалиды, социально-незащищенные жители Год основания:2009	КОНТАКТЫ <i>invataxi.ru</i> +7 (495) 201-31-31 <i>info@invataxi.ru</i> <i>Варшавское ш., 1</i>
Служба «Инватакси» специализируется на оказании услуг по перевозке людей с ограниченными физическими возможностями. Все микроавтобусы «Инватакси» оборудованы специальными подъемниками для инвалидных колясок, просторным салоном для размещения нескольких сопровождающих, кондиционером, аудио-видео системой и всем необходимым для комфортного и безопасного передвижения пассажиров в инвалидном кресле. Водители «Инватакси» с максимальным вниманием относятся к каждому клиенту и сопровождают человека непосредственно до дверей дома или любого другого нужного пункта назначения, включая при этом различные пролеты и ступени, которые могут оказаться на пути к месту назначения.	
Руководитель	Роман Колпаков

Летающие звери	
Сфера бизнеса:социально ориентированные НКО География:Санкт-Петербург и область Аудитория:родители с детьми, добровольцы, сторонники НКО Год основания:2012	КОНТАКТЫ <i>fl ying-animals.livejournal.com</i> +7 (921) 638-36-53 <i>head@fl yani.ru</i> 197022, Санкт-Петербург, Каменноостровский пр., 40, оф. 507
«Летающие звери» - первый благотворительный мультсериал и медиабренд. Мультфильм «Летающие звери» (для детей 6–10 лет) рассказывает о жизни Легкой страны, летающей по всему свету. У всех ее жителей есть крылья, но летать они могут только, когда счастливы. Есть у нас и мультсериал для совсем юных зрителей «Малыши и Летающие звери», в котором Летающие звери помогают пятилетним двойняшкам Коле и Оле познавать мир, дружить, спрашивать и искать ответы на свои вопросы. Мы делаем мультфильм, который учит добру, а также продаем лицензию на использование персонажей в товарах. Это новая легкая благотворительность: достаточно купить понравившийся товар, и ты уже помог. Когда вы с детьми смотрите «Летающих зверей» по ТВ и в Интернете, когда покупаете товары с любимыми героями, вы уже делаете доброе дело, ведь вся прибыль идет на помощь детям, больным раком (подопечным петербургского благотворительного фонда AdVita).	
Руководитель	Надежда Федяевская, Михаил Сафронов, Елена Грачева

Коломенская пастила, музей исчезнувшего вкуса	
Сфера бизнеса: развитие территории География: Московская обл. Аудитория: пожилые люди, родители с детьми, люди с ограниченными возможностями, инвалиды, сельские жители, молодежь, дошкольники, учащиеся младших классов, учащиеся средней школы, студенты, работающая молодежь, взрослые от 30 до 60 лет Год основания: 2008	КОНТАКТЫ +7 (985) 727-52-92 <i>kolomnapasti la@gmail.com</i> Коломна, ул. Посадская, 13а <i>kolomnapasti la.ru</i>
Музей «Коломенская пастила» представляет собой новый тип музея: сохраняющего и предъявляющего нематериальное наследие, нечто эфемерное и ускользающее — вкусы, запахи, культуру бытования, манеру говорить. Создатели музея отреставрировали музейную фабрику и восстановили производство натуральной пастилы по старинным рецептам. Ее производство позволило сделать из города Коломны уникальный туристический продукт национальной величины и укрепить имидж Коломны как исторического города России.	
Руководитель	Наталья Никитина

Лыжи мечты	
Сфера бизнеса: здравоохранение География: Москва и Московская обл. Аудитория: родители с детьми, люди с ограниченными возможностями, инвалиды Год основания: 2014	КОНТАКТЫ <i>dreamski.ru</i> +7 (499) 398-23-27 <i>dreamski2014@gmail.com</i> Москва, Электролитный пр., 7
«Лыжи мечты» — программа адаптации, реабилитации и социализации людей с диагнозами детский церебральный паралич, синдром Дауна, аутизм и с другими особенностями здоровья посредством занятий горными лыжами. Занятия горнолыжным спортом дают поразительный терапевтический эффект, который не дают традиционные методики реабилитации. Мозг и тело человека, поставленного в нестандартные условия, вынужденные одновременно выполнять большое количество новых заданий на непривычной скорости, с поразительной быстротой перестраиваются — меняется осанка, координация и т. п. Программа «Лыжи мечты» запущена в России как частная инициатива семьи Белоголовцевых. Ее предполагается осуществлять на базе существующих горнолыжных комплексов. Программа предусматривает обучение российских горнолыжных инструкторов методикам работы с инвалидами и организацию индивидуальных занятий для людей с ограниченными возможностями. Задача Программы «Лыжи мечты» — сделать ее Всероссийской, доступной для людей с ограниченными возможностями во всех регионах России, где это позволяют климатические условия. В 2015 году занятия по программе «Лыжи мечты» начались уже в восьми регионах России - от Москвы до Сахалина. За год количество участников увеличено более чем в сто раз. Ведущие российские медики во главе с главным детским реабилитологом России Татьяной Батышевой подтверждают уникальную эффективность занятий по методикам программы «Лыжи мечты» и ведут научные исследования с целью изучения этого феномена.	
Руководитель	Наталья Белоголовцева Белоголовцев Сергей

Крем-мед с ягодками	
Сфера бизнеса: развитие территории География: Свердловская обл. Аудитория: сельские жители, социально-незащищенные жители Год основания: 2013	<i>КОНТАКТЫ</i> <i>facebook.com/</i> <i>coccobellohoney</i> <i>+7 (963) 722-04-35</i> <i>cocco:bello@mail.ru</i> <i>Екатеринбург, Москва</i>
Крем-мед изготавливается на пасеке в 200 километрах от Екатеринбурга. Цветочный мед взбивается на специальном оборудовании до образования кремистой структуры, следом в него добавляются сушеные ягодки. Продукт не содержит искусственных добавок и ароматизаторов. Пасека, на которой производят крем-мед, — единственное хозяйство в умирающей деревне Малый Турыш. Благодаря проекту жители деревни получили работу, а региональные фермеры - возможность донести свой товар до потребителей из больших городов.	
Руководитель	Гузель Санжапова

СТРАНА ГНОМОВ, семейно-досуговый центр	
Сфера бизнеса: Занятия в детских и молодежных кружках, секциях, студиях География бизнеса: Москва и Московская обл. Аудитория: Родители с детьми, Социально-незащищенные жители Год основания: 2010	<i>КОНТАКТЫ</i> <i>www.stranagnomov.ru</i> <i>stranagnomov@mail.ru</i> <i>141703, Московская область,</i> <i>г.Долгопрудный, ул.Гранитная,</i> <i>д.6</i>
Семейно-досуговый центр «Страна гномов» - это социальное предприятие, предоставляющее комплекс услуг для семей с детьми от 0 до 18 лет, а также для будущих родителей. Для горожан мы предлагаем центр раннего, творческого, спортивного и экологического развития (работа кружков, студий, проведение мастер-классов и «круглых» столов для детей и взрослых), детское кафе (организация правильного и здорового питания для детей, в том числе раннего возраста), организацию детских и семейных мероприятий (бесплатные и платные спортивные, творческие, развлекательные, экологические программы). Одним из самых важных направлений своей деятельности мы считаем экологическое просвещение. Мы столкнулись с тем, что современные городские дети очень мало знают о живой природе. Не знают, откуда берется молоко, как делают хлеб, сколько усилий нужно, чтобы на месте лесного пожара выросла трава и новые деревья. Именно поэтому мы начали развивать новый проект «Дети города». Мы возим детей на экскурсии на ферму, водим их в экологические походы в окрестностях города, проводим увлекательные занятия по экологии. Мы уже не первый год работаем с детьми в эко-направлении. Мы с ними сажаем деревья. Собираем батарейки. Только за полтора года силами детей и их родителей было собрано более 200-т килограммов батареек. С 2015 года мы начали собирать макулатуру.	
Руководитель	Ульяна Белова

Либерти, туристическая компания для инвалидов-колясочников	
Сфера бизнеса: туризм География: Санкт-Петербург Аудитория: люди с ограниченными возможностями, инвалиды Год основания: 2011	<i>КОНТАКТЫ libertytour.ru +7 (921) 650-00-25 info@libertytour.ru 197136, Санкт-Петербург, ул. Полозова, 12, оф. 1</i>
Туристическая компания «Либерти» — первая в России специализированная турфирма для путешественников на инвалидных колясках. Компания, появившаяся в Петербурге в 2004 году, создает уникальный для нашей страны продукт — специализированные туры для инвалидов-колясочников, построенные на базе собственных исследований. «Либерти» работает как в сфере внутреннего, так и в сфере международного въездного и выездного туризма, реализуя следующие специализированные инва-туры для иностранцев по Петербургу и Москве, а также специализированные инва-туры за границу и по России — для россиян.	
Руководитель	Наталья Гаспарян

Упсала-цирк	
Сфера бизнеса: культура и искусство География: Санкт-Петербург и область Аудитория: родители с детьми, социально-незащищенные жители, молодежь, учащиеся младших классов, учащиеся средней школы, неполные семьи Год основания: 2000	<i>КОНТАКТЫ upsala-zirk.org +7 (812) 633-35-58 piter@upsala-zirk.org Санкт-Петербург, Свердловская наб., 44, лит.</i>
Упсала-Цирк — единственный в мире цирк для хулиганов! Это пространство для детей, где аккумулируется творческая энергия посредством цирковой педагогики. Здесь оказываются дети из групп социального риска, которые получают здоровую альтернативу уличной жизни и постепенно превращаются в блестящих цирковых артистов. Ребята талантливо перемешивают в спектаклях акробатику, жонглирование, модерн-танец и пантомиму, вызывая у зрителей феерию эмоций. Упсала-Цирк — это неклассические, яркие цирковые спектакли, разноцветный мир, привлекательный для всех и доступный любому ребенку, независимо от его способностей, физических возможностей и социального статуса. Упсала-Цирк — петербургский проект, а название цирка образовано от хулиганского междометия «упс» и мелодичного слога «ла»!	
Руководитель	Лариса Афанасьева Астрид Шорн

Росомаха, камчатский центр молодежного туризма	
Сфера бизнеса: туризм География: Камчатская обл. Аудитория: пожилые люди, люди с ограниченными возможностями, инвалиды, молодежь, студенты, работающая молодежь, взрослые от 30 до 60 лет Год основания: 2012	КОНТАКТЫ <i>go2kamchatka.com</i> <i>+7 (914) 784-51-62</i> <i>go2kamchatka@yandex.ru</i> <i>Камчатка</i>
Камчатский центр молодежного туризма «Росомаха» это команда единомышленников, цель которых сделать Камчатку доступной для многих! Центр действует на основе принципов социального предпринимательства, когда прибыль, получаемая от профильной деятельности, направляется на субсидирование стоимости услуг, оказываемых социальным туристам (молодежь, пенсионеры, инвалиды). Для обеспечения работы центра используется специально разработанная модель диверсификации деятельности домашних хозяйств. Центр «Росомаха» предлагает экономичное размещение, здоровое и вкусное питание и увлекательные путешествия. В организации экскурсий и этнографической анимации принимают участие студенты-волонтеры, приобретая таким образом полезные профессиональные навыки.	
Руководитель	Александр Мещанкин

Ночлежка	
Сфера бизнеса: социально ориентированные НКО География: Санкт-Петербург и область Аудитория: люди с ограниченными возможностями, инвалиды, социально-незащищенные жители, безработные, лица без определенного места жительства, взрослые от 30 до 60 лет Год основания: 1990	КОНТАКТЫ <i>homeless.ru</i> <i>+7 (812) 319-37-94</i> <i>pr@homeless.ru</i> <i>Санкт-Петербург,</i> <i>ул. Боровая, 112Б</i>
Благотворительная организация «Ночлежка» с 1990 года помогает бездомным людям и гражданам, не имеющим регистрации. «Ночлежка» не только кормит и дает кров нуждающимся, но и проводит реабилитационную работу: специалисты по социальной работе, юристы и психологи организации помогают бездомным людям решить их проблемы, выбраться с улицы и вернуться к обычной жизни. Реабилитационный приют, расположенный на Боровой улице, 112Б, работает круглый год. Это самый большой в Санкт-Петербурге центр для бездомных людей, он рассчитан на 12 женских и 40 мужских мест. Срок пребывания бездомного в приюте варьируется от нескольких недель до нескольких лет, в зависимости от сложности ситуации каждого конкретного человека. Каждый постоялец приюта получает социальную, юридическую и психологическую помощь специалистов, поддержку в трудоустройстве, поиске жилья и родных. Для финансирования работы приюта в 2013 году «Ночлежка» запустила собственную линию сувенирной продукции, которая продается в интернет-магазине организации и в многочисленных оффлайн точках Петербурга.	
Руководитель	Григорий Свердлин

Наивно?Очень!	
Сфера бизнеса: профориентация и трудоустройство География: Москва и Московская обл. Аудитория: люди с ограниченными возможностями, инвалиды, социально-незащищенные жители Год основания: 2010	КОНТАКТЫ <i>naivno.com</i> <i>+7 (903) 166-33-22</i> <i>naivno.com@yandex.ru</i> <i>Москва, Михайловский пр-д,</i> <i>1, стр. 1</i>
Проект «Наивно? Очень.» ориентирован на трудоустройство людей с тяжелыми психоневрологическими нарушениями. Как правило, люди с особенностями развития творчески одарены, нужно просто дать им возможность эти способности реализовать и зарабатывать своим талантом. Мы производим и продаём уникальные работы и тиражную продукцию с рисунками людей с особенностями развития, которая находит спрос на рынке. В настоящее время проект создаёт оптовые каналы сбыта тиражируемой продукции, которые будут своей рентабельностью перекрывать расходы по содержанию производственных творческих мастерских, где создают свои авторские шедевры особые художники. А именно — работу керамической, текстильной, полиграфической и столярной мастерских. Проект открыт для диалога по различным формам сотрудничества. На данном этапе уже понятно: искусство людей с особенностями развития может быть востребованным во всём мире и в нашей с вами власти это сделать реальностью.	
Руководитель	Нелли Уварова Елена Вахрушева

Сад в городе	
Сфера бизнеса: благоустройство География: Москва и Московская обл. Аудитория: пожилые люди, родители с детьми, люди с ограниченными возможностями, инвалиды, дошкольники, учащиеся младших классов, учащиеся средней школы, другое Год основания: 2011	КОНТАКТЫ <i>sadvgorode.ru</i> <i>+7 (495) 642-27-15</i> <i>hello@sadvgorode.ru</i> <i>143408, Московская обл.,</i> <i>Красногорск,</i> <i>ул. Успенская, 24, пом. V</i>
Благотворительный фонд садовой терапии «Сад в городе» привлекает средства на строительство сенсорных садов и садов терапии, разрабатывает методики экотерапии для детей и взрослых. Основной проект Фонда - сенсорный сад-конструктор, представляющий собой мобильный сад для городского озеленения, состоящий из модулей сенсорного маршрута и столов для выращивания растений. Сенсорный сад гармонизирует физическое и психическое состояние человека через вовлечение в деятельность внутри сенсорно обогащенной природной среды. Миссия проекта - дать всем людям возможность испытать спектр природных ощущений, которые в городе перестали быть доступны человеку, но необходимы ему начиная с детства (для правильного развития) и во взрослом состоянии (для снятия стресса). В рамках проекта планируется создать сенсорные сады в каждом парке Москвы, а затем и России, обучить специалистов методикам работы в сенсорном саду и запустить большую кампанию по внедрению сенсорных садов во все общественные пространства, особенно в детские игровые площадки.	
Руководитель	Екатерина Никитина

УДК 336(470+571)(075.8)
ББК 65.9(2Рос)-93я73-1
С72

*Н.И. Зверева, Н.Ю. Сурова, Н.В. Куликова, С.В. Голубев,
М.Е. Косов, М.Ю. Славгородская*

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Главный редактор издательства *А.А.Зарайский*,
доктор филологических наук, профессор

С 72 **«Социальное предпринимательство»:** учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент» / [Н.И. Зверева, Н.Ю. Сурова и др.] - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 544 с.

ISBN 978-5-238-02800-2
© Н.И. Зверева, Н.Ю., Сурова, Е.Н.,
Е.Н. Феоктистова, С.В. Голубев