Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**Стратегия выхода интернет-платформы для взаимодействия бизнеса и заинтересованных сторон (akme.info) на международный рынок**

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Международный менеджмент

**СЁМОЧКИНА Юрия Андреевича**

*(подпись)*

Научный руководитель:

старший преподаватель

СТОРЧЕВОЙ Максим Анатольевич

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2016

# Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной рaботы

Я, Сёмочкин Юрий Андреевич, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Стратегия выхода интернет-платформы для взаимодействия бизнеса и заинтересованных сторон (akme.info) на международный рынок», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Содержание

[Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной рaботы 4](#_Toc451879996)

[Введение 4](#_Toc451879997)

[ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ ДОБРОСОВЕСТНОГО БИЗНЕСА AKME.INFO 7](#_Toc451879998)

[1.1 Социальное предпринимательство 7](#_Toc451879999)

[1.2 Описание деятельности платформы akme.info 13](#_Toc451880000)

[1.3 Источники дохода 19](#_Toc451880001)

[1.2.1 Расчет индекса добросовестности и консалтинг 21](#_Toc451880002)

[1.2.2 Платные юридические и информационные услуги 22](#_Toc451880003)

[1.2.3 Субсидии из государственного и муниципального бюджета и пожертвования 22](#_Toc451880004)

[1.4 Социальное и экономическое воздействие проекта 23](#_Toc451880005)

[1.5 Вывод по первой главе 26](#_Toc451880006)

[ГЛАВА 2. КОНКУРЕНТНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ 28](#_Toc451880007)

[2.1 Обзор российского рынка 28](#_Toc451880008)

[2.2 Обзор российских конкурентов 33](#_Toc451880009)

[2.3 Рекомендации по улучшению конкурентных позиций на российском рынке 48](#_Toc451880010)

[2.4 Выводы по второй главе 62](#_Toc451880011)

[ГЛАВА 3. ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ЭКСПАНСИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ 64](#_Toc451880012)

[3.1 Выбор перспективного рынка для организации 64](#_Toc451880018)

[3.2.1. Потребительский потенциал рынков России и стран СНГ 64](#_Toc451880019)

[3.2.2. PESTL-анализ потенциальных рынков 71](#_Toc451880020)

[3.2 Рекомендации по выходу на предложенный рынок 90](#_Toc451880021)

[3.3 Выводы по третьей главе 93](#_Toc451880022)

[Заключение 95](#_Toc451880023)

[Список использованной литературы 97](#_Toc451880024)

[Приложение 1 110](#_Toc451880025)

## Введение

**Актуальность.** Социальное предпринимательство (social entrepreneurship) определяется как инновационная предпринимательская деятельность, направленная на долгосрочное решение существующих в обществе социальных проблем за счёт доходов от собственной деятельности[[1]](#footnote-2). В качестве причин появления этого феномена исследователи указывают на существование в обществе проблем социального характера, глобальных трансформаций, и «провалов» государственного обеспечения. Первые проекты социального предпринимательства в России появились менее десятилетия назад[[2]](#footnote-3), что говорит о «зачаточном» состоянии данного вида деятельности и необходимости изучения данного феномена. В то же время в западных странах (Европа, США) социальный бизнес начал развиваться в 60-х годах ХХ века[[3]](#footnote-4), зарекомендовав себя как отдельная предметная область в экономике. Сегодня существует большое количество англоязычной и русскоязычной литературы в области социального предпринимательства, представленной в виде книг, научных диссертаций и статей, описывающих данное явление с теоретической точки зрения и содержащих практические советы, в том числе касательно способов масштабирования как на локальном уровне, так и международном. Однако на сегодняшний день на российском рынке отсутствуют яркие примеры, которые бы отличались международным масштабом и тиражированием своего опыта[[4]](#footnote-5), что подтверждает актуальность данной работы.

**Проблематика.** В качестве рассматриваемой компании была выбрана некоммерческая российская организация «Единый информационный центр социально ответственных организаций и добросовестных предпринимателей». Она представлена в виде двусторонней интернет-платформы akme.info, цель которой – повышение этичности и добросовестности бизнеса. Организация предоставляет большинство услуг на безвозмездной основе, однако, реализация цели компании связана с некоторыми издержками и операционными затратами, что требует осуществления предпринимательской деятельности для последующего реинвестирования полученной прибыли в проект. В качестве социального предпринимательства АКМЕ реализует некоторые платные услуги (разработка «Индекса добросовестности бизнесаа» и консалтинговые услуги), что позволяет оставаться проекту независимым. В рамках работы была сформулирована следующая проблема, которая может привести к невозможности АКМЕ достигнуть своей цели: высокая конкуренция на российском рынке. Решением данной проблемы может служить выход на международный рынок, что было обосновано во 2 главе.

**Цель и задачи.** Цель данной работы заключается в предложении АКМЕ стратегии международного расширения с учётом специфики деятельности организации. В соответствии с данной целью в работе были поставлены следующие логически связанные задачи:

1. Выявить прямых конкурентов организации;
2. Оценить конкурентного положение организации на российском рынке;
3. Обосновать преимущества международного расширения;
4. Выявить привлекательные для компании рынки для выхода;
5. Предложить компании стратегию для выхода на международный уровень с учётом оценки потенциальных рисков и особенностей зарубежного рынка.

**Формат и структура работы.** Работа представлена в виде формата «консалтинговый проект» и состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованной литературы и приложения. В первой главе «Социальная сеть добросовестного бизнеса akme.info» приводится теоретическая часть, описание деятельности платформы и определяется используемая бизнес-модель. Также описывается социальное и экономическое влияние проекта, основные источники дохода и статьи расходов. Вторая глава «Конкурентное положение компании на российском рынке» включает в себя:

* идентификацию прямых конкурентов, их преимущества и недостатки, используемые бизнес-модели, оценку их потенциальных возможностей международного расширения;
* оценку перспектив российского рынка, привлекательности отрасли и обоснования необходимости выхода на международный рынок;
* идентификацию сильных и слабых сторон АКМЕ, отличительных особенностях компании и конкурентного преимущества, что будет использовано при выходе на международный рынок;
* рекомендации по улучшению конкурентных позиций.

Третья глава «Географическая экспансия социальной сети» включает в себя выбор перспективного рынка для организации с учётов наличия там конкурентов и специфики АКМЕ. В результате, организации будут даны рекомендации для международного расширения, с учётом оценки потенциальных рисков и особенностей зарубежного рынка.

**Методы исследования**: проведение глубинного полуструктурированного интервью с создателем организации, обработка вторичной информации, анализ теоретических источников, изучение законов.

# ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ ДОБРОСОВЕСТНОГО БИЗНЕСА AKME.INFO

## Социальное предпринимательство

Социальное предпринимательство (*пер. с. англ. social entrepreneurship*) определяется как инновационная предпринимательская деятельность, направленная на долгосрочное решение существующих в обществе социальных проблем за счёт доходов от собственной деятельности[[5]](#footnote-6). С точки зрения экономической теории существование социального предпринимательства объясняется наличием «провалов рынка», которые возникают в результате неспособности рыночных сил полностью удовлетворить социальные потребности (производство общественных благ) и провалы государственного обеспечения[[6]](#footnote-7). Дэвид Борнштейн, обосновывая популяризацию социального предпринимательства, указывает на появление глобальных трансформаций, таких как всемирный рост благосостояния населения, увеличение количества демократических обществ и развитие коммуникационных технологий[[7]](#footnote-8).

В настоящее время большинство предпринимателей этого типа действуют в форме некоммерческих организаций, которые должны всю прибыль направлять на достижение уставных целей[[8]](#footnote-9), поэтому важную роль в развитии социального бизнеса в мире играют различные стейкхолдеры (фонды, образовательные учреждения, исследователи и т.д.). В России такой вид предпринимательства стал набирать популярность с 2007 года, совместно с созданием фонда «Наше будущее» - учредителем Всероссийского конкурса проектов в сфере социального предпринимательства[[9]](#footnote-10). Вскоре государство также начало активно поддерживать инициативы в данной области: появляются возможности получения грантов и субсидий от Министерства экономического развития, Агентства стратегических инициатив.

Сегодня представлено большое количество литературы (как российской, так и зарубежной), описывающей бизнес-модели социальных предприятий, дающие рекомендации по бизнес-планированию, описывающие возможности финансирования и привлечения капитала и способы масштабирования проектов. Согласно диссертации Ю.Н. Арай[[10]](#footnote-11), выделяется пять основных бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, которые могут быть использованы как коммерческими, так и некоммерческими организациями: «Платформа», «Доступ к рынку», «Занятость», «Доступ к товару/услуге» и «Благотворительность», каждая из которых обладает определенными характеристиками. В модели «Платформа» социальный предприниматель выступает в качестве посредника между благополучателем и покупателем, обеспечивая доступ благополучателя к рынку. Модель «Доступ к рынку» отличается от предыдущей тем, что предприниматель приобретает продукцию от благополучателя для дальнейшего производства. Бизнес-модель «Занятость» используется при реализации идеи трудоустройства «уязвимых» групп населения, а модель «Доступ к товару/услуге» покрывает провалы рынка, которые связанны с отсутствием доступа к услуге или товару для определённой группы людей. Однако, в данной работе речь пойдёт о двусторонней платформе, которая требует определенных бизнес-моделей, так как обслуживает две категории пользователей, каждая из которых является и благополучателем, и покупателем. А. Остервальдер и И. Пинье в книге «Построение бизнес-моделей» приводят четыре модели для двусторонних платформ: «Free», «Freemium», «Модель страховки» и «Приманка и крючок». Модель предпринимательства Free-типа представляет собой бесплатное предложение услуг как минимум одной категории пользователей в течении долгосрочного периода, прибыль организации приносит другой потребительский сегмент. В качестве примера можно выделить газету Metro, которая бесплатно распространяется рядом со станциями общественного транспорта, а финансируется за счёт присутствия рекламы. Бесплатный минимум услуг подразумевает бизнес-модель типа Freemium, которая становится популярной благодаря Интернету. Отличительные черты данной модели: небольшая доля «вип-пользователей», за счёт которых покрываются издержки обычных, низкие издержки, наличие стимуляции перехода из «бесплатных» клиентов в «платных», автоматизированное обслуживание клиентов, которое не требует высоких затрат. Примером платформы, использующей данную модель, является Dropbox, предоставляющий бесплатное облачное хранилище размером 2ГБ, и платное расширение пространства. Freemium может быть преобразована в «модель страховки», если бóльшая часть услуг предлагается на платной основе (обычно за небольшую сумму), что покрывает финансирование малого количества потребителей. Такую модель использует некоммерческая организация Rega, доставляющая медикаменты при катастрофах в горные районы. Она финансируется примерно двумя миллионами людей и компаний, что в свою очередь позволяет им, а также всем нуждающимся получить «страховку» в случае чрезвычайного положения. Четвертый выделяемый стиль бизнес-модели носит название «приманка и крючок» (в литературе иногда используются названия «бритва и лезвие»[[11]](#footnote-12), «убыточное лидерство»[[12]](#footnote-13)), так как при нем недорогое или бесплатное предложение товаров и услуг двусторонней платформы стимулирует дальнейшее использование платформы и покупку других сопутствующих товаров и услуг. В качестве примера выделяются компании HP, Canon, Xerox, которые продают принтеры и копировальные устройства по низкой цене, поставляя сопутствующие релевантные товары (картриджи) по высокой. Характеристики данной бизнес-модели: связь между первичным предложением («приманкой») и сопутствующими платными товарами и услугами, невозможность пользования товарами и услугами без дорогостоящего сопутствующего товара/услуги, сильный бренд, привлекающий потребителей.

В книге «Предпринимательство в социальном секторе» (Д. Вей-Скиллерн, Д.Остин, Х.Леонард, Х.Стивенсон) предложено три стратегии роста некоммерческой организации, которые могут быть использованы при выходе на международный рынок:

1) Dissemination (рассеивание);

2) Affiliation (присоединение);

3) Branching (разветвление).

Первая из них – стратегия диссеминации – предполагает распространение совокупных знаний и навыков организации с целью заимствования другими лицами. Данная стратегия может включать обучение персонала с помощью тренингов, семинаров, вебинаров и обучающих программ, а также техническое содействие другим организациям для устойчивого роста с целью расширения охвата и влияния проекта. Н. Зверева в книге «Создание успешного социального предприятия» сравнивает этот метод с использование открытого кода в сфере создания программных продуктов. Растущее организационное влияние через стратегию рассеивания требует относительно мало ресурсов, по сравнению с другими методами, позволяя компании распространить своё влияние с меньшими затратами. Помимо этого, организации, применяющие данный метод масштабирования, могут извлекать прибыль из «рассеивания» знаний, взимая плату и комиссионные платежи за консультации. При успешном внедрении, стратегия рассеивания позволяет повысить узнаваемость бренда и осведомленность большего круга пользователей о деятельности и целях организации в кратчайшие сроки. Ключевой компромисс этого подхода заключается в низком контроле над процессом внедрения и целей использования знаний и навыков другими организациями, так как юридические лица, заимствовавшие данные ресурсы, действуют независимо. Другим недостатком стратегии рассеивания является риск потери конкурентного преимущества. Примером компании, использовавшей стратегию распространения, является социальное предприятие Aflatoun, специализирующееся на детском финансовом образовании[[13]](#footnote-14). Главной целью проекта является масштабность социального воздействия, поэтому обучающие материалы и курсы предоставляются всем желающим на коммерческой основе.

Второй стратегией роста является аффилирование (присоединение), которое может заключаться как в присоединении/открытии более мелких организаций в качестве филиалов, так и в совместной деятельности для достижения общих целей. Большинство некоммерческих организаций, задействованных в социальном предпринимательстве, появились как аффилированные структуры, то есть оперирующие и управляемые на местном уровне, но связанные (аффилируемые) с другими организациями общим брендом, миссией, стандартами ведения деятельности и ценностями. В качестве примера организации, успешно применяющей данную стратегию, можно привести Habitat for Humanity International – некоммерческую организацию, занимающуюся строительством простого и доступного жилья для бедных и бездомных. Компания имеет более чем 2300 «отделений» в более, чем 100 странах международная штаб-квартира расположена в г. Америкус, штат Джорджия, предоставляя информирование, тренинги и другие услуги филиалам по всему миру. Каждый филиал является независимой неправительственной некоммерческой организацией, которые координируют все аспекты деятельности, включая сбор денежных средств, строительство, предоставление ипотеки и другие. Ключевым преимуществом роста через стратегию аффилирования является тот факт, что данный подход мобилизует и усиливает ценность ресурсов организации для создания новых филиалов, а также позволяет достигнуть более быстрого и большего по масштабам роста, чем другие стратегии. Это становится возможным благодаря полной самообеспеченности и автономии локальных филиалов.

Третьей стратегией роста является стратегия разветвления (branching), главным отличием которой является «естественный» рост через открытие дополнительных офисов. Данная стратегия предполагает высокий уровень центрального контроля и ресурсозатратность в связи с необходимостью установления ответственности и надзора над финансированием, операциями и стратегией на уровне головного офиса. Выход на международный рынок с помощью стратегии расширения требует значительно больше финансирования и человеческих ресурсов из-за централизации управления, и увеличения масштабов деятельности. Однако, благодаря современным технологиям позволяют применять дистанционное управление и координацию работы филиалов.

Джилл Кикал и Томас Лайонс в книге «Социальное предпринимательство» также предлагают еще несколько способов масштабирования проекта – социальный франчайзинг и нетворкинг. Первый метод можно рассматривать как гибрид присоединения и разветвления, так как предполагает наличие головной компании и франчайзи, образованных от нее. Франчайзи управляются независимо, однако существует необходимость платы комиссии за возможность использования бизнес-модели, навыков и бренда. Социальный франчайзинг предполагает умеренные затраты на масштабирование и высокий уровень контроля, недостатки стратегии заключаются в невозможности применения для «стартапов», так как у них отсутствует надежный бренд и четкая бизнес-модель. Нетворкинг (создание альянсов) предполагает расширение проекта как внутри страны, так и за её пределы с помощью сетей социальных предпринимателей с похожими миссиями для получения определённых общих выгод.

*Таблица 1. Сравнение стратегий расширения*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегия роста** | **Преимущества** | **Недостатки** | **Условия применения** |
| **Рассеивание** | * Самый простой способ * Отсутствие физической экспансии * Предполагает доверие и открытость * Низкие затраты | * Отсутствие контроля над качеством использования продукта или услуги * Малоприбыльно | * Не применимо при ставке на интеллектуальную собственность |
| **Присоединение** | * Оптимальная стоимость роста * Достаточная степень контроля | * Степень контроля ниже чем при разветвлении (умеренная) | * Присоединившиеся организации достаточно автономны |
| **Разветвление** | * Максимизация степени контроля * Быстрый рост | * Высокие затраты | * Применима для поддержания качества услуг и/или ставке на защиту интеллектуальной собственности |
| **Социальный франчайзинг** | * Умеренные затраты * Максимизация степени контроля * Диверсификация рисков | * Неприменимо для «стартапов» * Риски для репутации | * Понятная и легко описываемая бизнес-модель * Наличие сильного бренда * Конкурентоспособные продукты и услуги |
| **Нетворкинг** | * Направлен на минимизацию издержек * Позволяет справиться с недостатком ресурсов и конкуренцией * Увеличение социального эффекта | * Необходимость наличия партнёров для альянсов * Сложность выстраивания связей и «сетей» | * Дефицит ресурсов (не потребителей) * Конкуренция за ресурсы |

*Составлено по: Д. Кикал, Т. Лайонс «Социальное предпринимательство», Н.Зверева «Создание успешного социального преприятия», К. Дарден-Филлипс «Ваш шанс изменить мир»*

Приведённая теория будет использована при разработке стратегии выхода на международный рынок интернет-платформы akme.info.

## Описание деятельности платформы akme.info

«Единый информационный центр социально ответственных организаций и добросовестных предпринимателей» – российская автономная некоммерческая организация (не имеющая членства и учрежденная на основе добровольных взносов), представляющая собой двустороннюю интернет-платформу akme.info для взаимодействия бизнеса и потребителей. Целью организации является проектирование и реализация механизма сбора и распространения информации (на основе интернет-платформы) о степени добросовестности поведения отдельных компаний и предпринимателей, для повышения уровня социальной ответственности бизнеса[[14]](#footnote-15). Заинтересованные лица, представленные потребителями, наёмными работниками, поставщиками, конкурентами и общественными организациями составляют одну категорию пользователей сети, а уполномоченные лица компаний – другую, предъявляя различные требования к доступному функционалу платформы и имея разные цели её использования. На рисунке 1 схематично изображена модель данной организации, предоставляющая выгоды для обоих сторон.

**Заинтересованные стороны компаний**

-потребители

-наёмные рабочие

-поставщики

-конкуренты

-общественные организации

**ценность**

**akme.info**

**ценность**

**Представители компаний**

**Основной финансовый поток**

Рисунок 1. Модель организации

Составлено по: Hagiu A. Multi-Sided Platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies/ Hagiu A. // Harvard Business School. ― 2007. ― 07-094― p. 25

Заинтересованным сторонам социальная сеть позволяет получить информацию о деятельности российских компаний с точки зрения их социальной ответственности, а также предоставляет услуги по урегулированию их претензий к этичности и добросовестности бизнеса. Для бизнеса организация предлагает выгоды в виде инструментов по управлению имиджем (урегулирование конфликтов), развитию бизнеса (взаимодействие с клиентами, изучение конкурентов и потенциальных партнёров, поиск инвестиций, получение консалтинга) и некоторых других. На рисунке 1 показано, что основной доход организация получает со стороны представителей компаний, так как они получают наибольшую выгоду от доступа к платформе. Пользователи, в виде заинтересованных сторон бизнеса, формируя контент в виде отзывов и претензий, приносят организации прибыль, получая консультационные юридические услуги (передача дела в суд, поддержка в суде). Однако, так как большая часть услуг предоставляется на безвозмездной основе, финансовый поток со стороны потребителей не существенен и, согласно прогнозам компании и общим тенденциям, не будет увеличиваться.

Процедура подачи претензии через akme.info бесплатная для любого заинтересованного лица бизнеса, действующего на территории Российской Федерации и осуществляется через авторизацию и специальный поиск по компаниям с помощью их индивидуального номера налогоплательщика, торговую марку или юридическое название. Далее претензия поступает напрямую уполномоченному представителю компании, в случае, если она официально пользуется услугами данной социальной сети. Последующие семь дней отводятся пользователю на «переговоры» и урегулирование проблемы напрямую с представителями компании, после чего публикуется положительное решение проблемы, повышая рейтинг организации. Однако, если приемлемое для обоих сторон решение не было достигнуто, дело переходит на рассмотрение эксперту. Данный посредник в течение десяти дней рассматривает претензию и выносит заключение с юридической точки зрения, опираясь на законодательство РФ и на разработанный специалистами социальной сети AKME «Кодекс добросовестного бизнеса»[[15]](#footnote-16). Результатом работы эксперта АКМЕ является определение вины одной или обоих сторон, а также способы ее разрешения (передача дела в третейский суд). После процедуры оценки проблемы претензия и заключение эксперта становятся доступными для любого пользователя, что может негативно повлиять на рейтинг и репутацию организации. Если эксперт вынес заключение о невиновности компании, то жалоба считается необоснованной и снимается с рассмотрения. Помимо предотвращения появления негативной репутации, системное взаимодействие компании со стейкхолдерами позволит сохранить их лояльность, более детально изучить рынок через конкурентов и партнеров, и воздействовать на целевую аудиторию, развивая бизнес. Все вышеперечисленные возможности доступны бесплатно с помощью AKME, что стимулирует компании регистрироваться в социальной сети, чтобы избежать плохой репутации, поддерживать стабильную клиентскую базу и развивать деловые контакты.

Принимая во внимание некоторое непонимание обществом принципов ответственности бизнеса, наличие сводной системы правил ведения бизнеса, доступной любому пользователю для ознакомления, является обязательным условием для таких организаций как АКМЕ. При этом данный кодекс должен опираться на законодательно принятые нормы, чтобы претензии потребителей были обоснованы и соответствовали действующему законодательству. Социальная сеть имеет собственный «Кодекс добросовестного бизнеса» на основе наиболее базовых концепций и принципов в сфере бизнес-этики и корпоративной социальной ответственности из научной литературы[[16]](#footnote-17), а также «Памятку потребителя», содержащую в себе основные права потребителя.

Следует отметить, что рамки социальной ответственности бизнеса не могут быть определены четко, а это может повлечь за собой несоответствие ожиданий потребителей и действий компаний. С точки зрения научной модели Кэрролла, ответственность компании перед обществом может быть представлена в виде пирамиды, содержащей четыре уровня: экономический, правовой, этический и филантропический (рисунок 2).

*Рисунок 2. Модель социальной ответственности организации по А. Кэрроллу*

*Составлено по: http://csrjournal.com/principy-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti*

Таким образом, если компания удовлетворяет экономическому и правовому уровню (фундаментальные уровни пирамиды), то есть является прибыльной и не нарушает правовые нормы, принятые в данной стране, то она уже является социально ответственной. Это обосновывается тем, что социальные интересы сотрудников, собственников и инвесторов не нарушены, и компания получает прибыль легальным способом. Экономический уровень отражается компанией в финансовой отчётности. Для удовлетворения этим базовым уровням компания должна предоставлять обществу необходимый ему качественный продукт или услугу, следуя законам в области бизнеса принятыми в данном государстве, создавать рабочие места, обеспечивать достойные условия и оплату труда, достаточную для удовлетворения социальных потребностей. В настоящее время в России компании должны выполнять налоговые обязательства, следовать Трудовому, Административному, Уголовному, Гражданскому кодексам РФ, чтобы выполнять базовую ответственность перед обществом. Что касается этической и филантропической ответственности организации, представленными на других уровнях пирамиды Кэрролла, они являются добровольными и не закреплены в правовых актах Российской Федерации, несмотря на то, что поддержание устойчивого ведения бизнеса напрямую зависит от их выполнения. АКМЕ не может «наказать» компанию за несоблюдение данных уровней ответственности, но может дать рекомендации по внедрению данных практик в стратегию организации для повышения конкурентоспособности. Таким образом, социальная сеть akme.info предоставляет помощь компаниям и гражданам в устранении разрыва в понимании принципов ответственности бизнеса перед обществом, а в рамках экономики страны – улучшение рыночных механизмов и качества жизни.

На текущий момент (март 2016) AKME ведет свою деятельность на территории Российской Федерации и имеет широкую партнёрскую сеть. Организация активно сотрудничает с Роспотребнадзором, Обществом потребителей Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Общественным Советом по развитию малого предпринимательства при губернаторе Санкт-Петербурга, Центром развития и поддержки предпринимательства, Комитетом по социальной политике Санкт-Петербурга и некоторыми другими[[17]](#footnote-18). Это позволяет компании привлекать финансовые и человеческие ресурсы, повышает имидж и репутацию организации, а также предоставляет активное сотрудничество и взаимодействие с государственными структурами для совместного решения общественно значимых задач и упрощение бюрократических и административных процедур для доступа к информации. Взаимодействие с научной средой, например, с Высшей школой менеджмента СПбГУ позволяет реализовывать социально-предпринимательские проекты для поддержания устойчивости организации. АКМЕ намерена продолжать установление партнерств в будущем, а именно привлекать общественные юридические организации для помощи проекту в качестве экспертов. Однако, компания столкнулась с тем, что данные правовые организации не желают сотрудничать на безвозмездной основе, либо выполняют свою работу некачественно. Это привело к тому, что организации потребовалось иметь в штате своих экспертов.

На текущий момент (март 2016 года) на сайте зарегистрировано около 300 представителей компаний и 1600 пользователей. Официально проект был запущен в сентябре 2015 года, но до этого в течении нескольких месяцев организация проводила тестовый период, во время которого участвовала в программе «Доступная среда», выступая как платформа по защите прав инвалидов. За период функционирования платформы (включая тестовый период) было оставлено около 6000 жалоб, что показывает лояльность к данной сети: в среднем каждый зарегистрированный аккаунт оставил 3,75 отзыва. Графическое оформление сайта АКМЕ позволяет пользователю максимально быстро найти интересующую компанию, зарегистрироваться и оставить претензию или отзыв. Тоже самое относится и к представителям бизнеса, однако процесс регистрации происходит немного сложнее, чтобы предотвратить риски наделениями полномочиями несоответствующего пользователя. АКМЕ предоставляет специальный код для доступа к профилю компании только после личной проверки документов (в Санкт-Петербургском офисе) подтверждающий право действовать от имени юридического лица. Если компания находится за пределами Санкт-Петербурга для проверки полномочий компаний, предлагается совершить банковский перевод с официального счёта в размере 100 рублей.

Данная платформа демонстрирует яркий пример положительного сетевого эффекта, так как сеть становится эффективнее (быстрее достигает своей цели повлиять на добросовестность бизнеса) благодаря широкому охвату аудитории: чем больше будет активных пользователей и уполномоченных представителей компаний, тем полезнее для общества будет данная сеть. Согласно определению многосторонней платформы по А.Остервальдеру и И.Пинье, ценность платформы для одной группы создаётся только в том случае, если присутствует и другая группа пользователей, в данном случае, если платформой активно пользуются и категория «Заинтересованные стороны», и «Представители компаний». Таким образом, главная задача организации – привлечь как можно больше представителей обеих категорий, что требует финансовых затрат.

Чтобы сформулировать стратегию выхода на международный рынок требуется идентифицировать у организации потенциальные ресурсы и способности, с помощью которых станет возможным достижение устойчивых позиций как на существующем рынке, так и на международном. Для оценки текущей внутренней среды компании был использован анализ ключевых ресурсов и компетенций, формирующих организационные способности (таблица 2).

*Таблица 2. Оценка ресурсов и компетенций*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ресурсы** | **Описание** | **Важность** | **Сила** |
| R1Человеческие | Совокупность различных человеческих качеств, для поддержания проекта | 9 | 7 |
| R2 Финансы | Доходы организации для осуществления своей деятельности | 7 | 4 |
| R3 Технология | Интернет-платформа организации, программное обеспечение | 9 | 10 |
| R4 Оборудование | Оборудование для поддержания интернет-платформы | 3 | 8 |
| R5 Расположение | Где должен располагаться офис/офисы организации | 8 | 3 |
| R6 Бренд | Является ли бренд узнаваемым на рынке | 9 | 3 |
| **Компетенции** | **Описание** | **Важность** | **Сила** |
| C1 Взаимодействие с государством и партнёрами | Возможность эффективной (способствующей достижению цели) коммуникации представителей компании с партнерами и государством | 9 | 6 |
| C2 Навыки продвижения и рекламы | Компетентность в области маркетинга | 8 | 5 |
| C3 Знание законодательства | Компетентность в области юридических аспектов | 9 | 8 |
| C4 Знания в области КСО | Осведомленность в этических сторонах ведения бизнеса | 10 | 9 |
| C5 Управленческие навыки | Управление человеческими ресурсами, планирование, лидерство, стратегический менеджмент | 10 | 5 |
| C6 НИОКР | Научно-исследовательские разработки | 8 | 7 |

*Составлено по: интервью с представителем организации*

*Рисунок 3. Оценка ресурсов и компетенций АКМЕ*

*Составлено по: данные Таблицы 2*

Как видно из графика «Оценка ресурсов и компетенций» (рисунок 3), у компании имеются следующие ключевые сильные стороны, расположенные в правом верхнем углу: технология, НИОКР, знания в области КСО и законодательства, человеческие ресурсы и эффективное взаимодействие с партнёрами и государством. В рамках анализа также были идентифицированы «лишняя» сильная сторона в виде оборудования и ключевые слабые стороны, которые требуют развития и модернизации. Среди последних - бренд, расположение организации, финансы, навыки продвижения и управления, которые надо «укрепить» перед международным расширением.

## Источники дохода

Организация предоставляет большинство услуг на безвозмездной основе, однако, реализация цели компании (повышение добросовестности бизнеса) связана с некоторыми издержками и операционными затратами (финансовыми, административными), такими как продвижение социальной сети, привлечение квалифицированных сотрудников, разработка и поддержание программного обеспечения платформы и некоторыми другими, что требует осуществления предпринимательской деятельности для последующего реинвестирования прибыли в проект. Согласно статье 10, пункту 2 Федерального закона о некоммерческих организациях, автономная некоммерческая организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую целям, для достижения которых создана указанная организация, поэтому данная деятельность является законной на территории Российской Федерации[[18]](#footnote-19).

В случае с АКМЕ, организация стремится найти долгосрочное решение по самоокупаемости и стремится быть полностью независимой. Таким образом, помимо услуг функциональной площадки для взаимодействия заинтересованных сторон, AKME предоставляет консультационные и юридические услуги на платной основе с помощью дополнительного соглашения между пользователем и организацией, которые подробно описаны ниже. Данные услуги связаны с основной целью организации, а именно повышением добросовестности ведения бизнеса. Структура расходов организации, представлена в таблице 3.

*Таблица 3. Расходы организации*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Расходы организации за 2015год** | | | | |
| **Статьи расходов** | **Категория:** | **Стоимость, (ед.)** | **Количество единиц** | **Всего** |
| Аренда офиса | Ежемесячные | 681000,00 | 12 | 8 172 000,00р. |
| Оплата труда | Ежемесячные | 1 825 000,00р. | 12 | 21 900 000,00р. |
| Налоги, взносы, и т.п. | Ежемесячные | 551 150,00р. | 12 | 6 613 800,00р. |
| Оборудование и комплектующие | Единовременные | 3 710 029,00р. | 1 | 3 710 029,00р. |
| Хозяйственные расходы | Единовременные | 275 000,00р. | 1 | 275 000,00р. |
| Услуги связи (интернет и телефония) | Ежемесячные | 396 819,00р. | 12 | 4 761 828,00р. |
| Безопасность рабочего пространства | Единовременные | 1 099 518,00р. | 1 | 1 099 518,00р. |
| Услуги банка | Единовременные | 40 000,00р. | 1 | 40 000,00р. |
| Продвижение проекта | Единовременные | 485 000,00 р. | 1 | 485 000,00р. |
| Продвижение проекта | Ежемесячные | 365 000,00р. | 12 | 4 380 000,00р. |
| Защита авторских прав | Единовременные | 1 630 000,00р. | 1 | 1 630 000,00р. |
| БОНУС+ непредвиденные расходы | Единовременные | 10 000 000,00р. | 1 | 10 000 000,00р. |
| Оплата по договору за разработку сайта | Единовременные | 2 000 000,00р. | 1 | 2 000 000,00р. |
| Итого общая сумма расходов: | | | | 65 067 175,00р. |

*Источник: составлено автором на основе финансовых данных компании*

Согласно данным представленным в таблице 3, ежемесячные расходы организации в 2015 году составляли 45827628 рублей. Данная информация будет использована при расчете стоимости выхода на международный уровень.

### Расчет индекса добросовестности и консалтинг

Главным методом получения прибыли в долгосрочной перспективе (с ростом популярности платформы) AKME видит комплексный расчет индекса добросовестности (корпоративной социальной ответственности) для компаний, который достоверно отражает её положение на рынке и отношение к заинтересованным сторонам (поставщикам, потребителям, работникам предприятия, конкурентам и местному сообществу). Концепция и методика расчета индекса АКМЕ были разработаны в 2012-2014 гг. при поддержке специалистов Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета на основе международных практик оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса. Калькуляция индекса базируется на исследовании отношения стейкхолдеров к целевой компании с помощью адаптационных анкет. На основе полученных результатов специалисты AKME предоставят компании консультационные услуги по корректировке существующих проблем для улучшения репутации и повышения конкурентоспособности. Стоимость услуг в настоящий момент (март 2016 года) колеблется от 5 до 30 тысяч рублей и зависит от размера компании. На сегодняшний день проведен анализ следующих компаний: Quadro Electric, Erismann, St. Peter Line и МТС.

Осуществляя консалтинговую деятельность, АКМЕ предоставляет услуги в области привлечения капитала, а именно помощь в получении кредита, поиск и привлечение инвесторов, подготовка и сопровождение сделки. В свою очередь для инвесторов компания предоставляет информационные услуги, таких как выписки из налоговых органов, арбитражного суда и из других доступных источников. Это делает возможным получение социального портрета интересующей компании: данная информация объединяется специалистами АКМЕ и даёт понять насколько добросовестно ведется бизнес. Комплексный анализ позволяет оценить потенциальных партнёров, конкурентов и перспективы сотрудничества.

### Платные юридические и информационные услуги

В случае вынесения экспертом заключения о неправомерном поведении фирмы по отношению к потребителю, потребитель может обратиться в AKME за юридической и информационной помощью для дальнейшей передачи дела в суд. При этом эксперт рассматривает шансы на успех дела в суде, и, создавая «коммерческое предложение», заключает сделку о распределении выигрыша и стоимости услуг. Предлагаемый компанией способ позволяет решить проблемы с поиском адвокатов для потребителей и устранить злоупотребление монопольной властью юристами. Благодаря более высокому потоку клиентов и конкуренции, отсутствию авансов и возможности получить информационную поддержку, претензии могут быть урегулированы с минимальными затратами. Доступность и комфортность платформы позволяет преодолеть психологические барьеры, связанные с пассивностью современного общества в области отстаивания своих прав.

### Субсидии и пожертвования

Некоммерческие организации могут претендовать на получение государственных грантов и субсидий для покрытия своих расходов связанных с основной деятельностью. Однако, данный метод получения дохода не является стабильным и не позволяет оставаться независимыми. В компании также существует система добровольных целевых пожертвований денежных средств для формирования и развития целевого капитала организации, используемого для развития проекта Akme.info.

Таким образом, компания предоставляет возможность пользования базовыми услугами социальной сети бесплатно для обоих категорий пользователей, однако для доступа к дополнительным сервисам (юридические консультации, расчет индекса добросовестности и другие) требуется вносить оплату, следовательно, используется бизнес-модель Freemium. Такая форма покрытия издержек может использоваться при невысоких затратах на обслуживание пользователей, пользующимися базовыми услугами платформы, что невозможно в случае с АКМЕ ввиду необходимости персонального подхода к каждому участнику сети. Бизнес-модель Freemium предполагает наличие автоматизированных взаимоотношений с клиентами, чтобы иметь возможность обслуживать большое количество с минимальными затратами, поэтому АКМЕ стоит переключиться на другую бизнес-модель либо изменить ценностное предложение, базирующееся на персональном подходе к каждому пользователю платформы.

## Социальное и экономическое воздействие проекта

Развитие в области информационных технологий делает возможным отслеживать недобросовестное ведение бизнеса и принимать соответствующие меры быстрее, c минимальной стоимостью и максимально прозрачно (следуя понятным процедурам). Оперирование социальной сети в виде двусторонней платформы даёт компаниям возможность сократить затраты на исследование рынка, поиск-бизнес партнёров или поставщиков, а также транзакционные издержки на доступ к информации, так как они распределяются между всеми участниками. Таким образом, миссия компании направлена на предоставление качественных электронных продуктов и услуг, измеряющих и описывающих прозрачность бизнеса в части выполнения обязательств, принятых перед обществом, в том числе, соответствие этическим нормам, технологическим стандартам и законодательству[[19]](#footnote-20).

Недобросовестное поведение компаний на рынке может привести к увеличению затрат субъектов экономических отношений (государства, домохозяйств, фирм и иностранных агентов), а также привести к отказу от сделок, инвестиций в страну и отмене реализации проектов. Благодаря внедрению корпоративной социальной ответственности (далее - КСО) в стратегию компаний рыночные механизмы стран действуют более эффективно, а доверие потребителей к бизнесу значительно возрастает. Об этом свидетельствуют результаты многочисленных исследований в этой области. Одним из наиболее релевантных работ является исследование, проведённое в партнёрстве между двумя крупнейшими международными маркетинговыми агентствами Cone Communications и Ebiquity, работающие с такими компаниями как VISA, Volkswagen, L’oreal, Microsoft, Unilever и другими[[20]](#footnote-21). Ими было опрошено около 10000 потребителей из девяти крупнейших стран относительно ВВП, среди которых США, Канада, Бразилия, Великобритания, Германия, Франция, Китай, Индия и Япония. Результаты исследования показали, что потребители в этих странах обладают высоким уровнем понимания, осведомленности и поддержки усилий компаний в рамках КСО. Современный потребитель, согласно заключению отчёта, ожидает от компании этичных и социально ответственных действий, которые будут заключаться не только в получении прибыли. Выбирая между двумя товарами с одинаковой ценой и качеством потребитель вероятнее всего отдаст предпочтение тому продукту, который будет в наибольшей степени ассоциироваться с экологическими или социальными выгодами. Таким образом, для повышения конкурентоспособности своего товара или услуги компании должны активно распространять информацию о своих действиях в рамках КСО и взаимодействовать с заинтересованными сторонами. Из отчёта также следует, что потребители, по сравнению с 2013 годом, в 2015 году больше использовали социальные медиа в качестве изучения отзывов о компании и высказывания собственного мнения[[21]](#footnote-22), особенно в развивающихся странах (Индия и Китай). Надо отметить, что наибольшая часть опрошенных - 34% использовала интернет для позитивных отзывов о компаниях, однако также не стоит недооценивать 25% пользователей, которые использовали социальные медиа в качестве распространения информации о негативном опыте, связанном с компанией. Поэтому актуальность таких проектов как АКМЕ, оперирующих в качестве площадки для разрешения возникающих конфликтов, растёт.

Согласно научной статье Ю.Е. Благова[[22]](#footnote-23), начиная с 2000 годов в России стала происходить смена парадигм в понимании корпоративной социальной ответственности бизнеса, начав восприниматься менеджерами как инструмент повышения конкурентоспособности, условие устойчивого развития компании и как важнейший элемент стратегического управления компанией. Это объясняется тем, что эффективная интеграция принципов КСО в корпоративную стратегию позволяет компании оставаться гибкой во времена высокой степени неопределенности внешней среды. Добросовестное ведение бизнеса приносит компаниям хорошую репутацию, дополнительных клиентов, поддержку со стороны общества и государства, а также позволяет снижать транзакционные издержки связанные, например, с заключением сделок. Многие крупные российские компании, такие как Газпром и ВТБ стали регулярно публиковать социальные отчеты, где предоставляют консолидированную информацию о социальных аспектах деятельности. Однако, несмотря на активное распространение принципов добросовестного бизнеса, большее количество компаний не имеют четкой политики, направленной на управление КСО, что обосновывает необходимость появления таких проектов как АКМЕ, направленных на «пропаганду» этичного поведения на рынке товаров и услуг.

Главной общественной целью организации является защита населения от недобросовестных производителей товаров и поставщиков услуг, предоставляя инструмент по защите прав и интересов. Большинство незаконных действий при работе с потребителями не совершалось бы, если последние в нужный момент времени обладали достаточным количеством информации о степени добросовестности компаний, а также о своих правах и возможностях. Например, в связи с глобализацией и стремительным информационным прогрессом, уже сейчас каждый второй житель Российской Федерации приобретал товары, работы и услуги через интернет-магазины. При этом, указанная сфера не получала должной регламентации на законодательном уровне. К примеру, если организации, осуществляющие торговлю на стационарных объектах, обязаны организовать «Уголок потребителя», то требований по раскрытию и предоставлению пользователю информации интернет-магазинами в действующем в настоящее время законодательстве РФ не предусматривается. Раскрытие актуальной информации о добросовестности компаний и создание удобной возможности для коммуникации с компаниями — это превентивная мера, способствующая уменьшению количества правонарушений в различных сферах (приобретение недвижимости, автомобилей, продуктов питания, бытовых товаров, банковских услуг, туристических услуг, страхование и т. п.). Как показывают различные исследования, в настоящее время наблюдается довольно низкий уровень соблюдения прав потребителей, работников. Об этом, в частности, свидетельствует официальная информация и отчеты Роспотребнадзора, Трудовой инспекции, Прокуратуры, Федеральной антимонопольной службы, общественных организаций по защите прав потребителей, инвалидов и других категорий граждан. О больших проблемах в этих сфера свидетельствует количество юридических фирм, направленных на защиту прав потребителей. Проект AKME.info должен внести существенный вклад в разрешение этой проблемы.

Цели организации направлены решать не только проблему в сфере защиты прав потребителей, но и в сфере образования, трудового законодательства, жилищно-коммунальной сфере и в области кредитования и страхования.

## Вывод по первой главе

В предыдущих был проведен обзор теоретической информации, касательно современных бизнес-моделей социальных проектов (как коммерческих, так и некоммерческих), способах их масштабирования и выделяемые в научной среде риски роста. Также было рассказано об организации АКМЕ, которая является экономически и социально выгодным некоммерческим проектом, представленным в виде двусторонней платформы. В качестве социального предпринимательства организация реализует некоторые платные услуги (разработка индекса и консалтинг), направленные на достижение своей основной цели – повышение добросовестности бизнеса. Данный предпринимательский подход позволяет проекту оставаться независимым и беспристрастным по отношению к любым пользователям, что является дополнительным конкурентным преимуществом. В рамках работы было проведено полуструктурированное интервью с представителями компании, которое позволило определить тип используемой бизнес-модели и составить краткий финансовый анализ деятельности, который будет использован для расчёта стоимости международного расширения.

На рисунке 3 изображён шаблон бизнес-модели АКМЕ, составленный согласно предложенной И.Пинье и А.Остервальдом концепции «9 блоков организации». Данная схема позволяет структурировать ключевые элементы компании, которые будут использованы при сравнении АКМЕ с конкурентами и разработке стратегии выхода на международный рынок.

*Таблица 4 Шаблон бизнес-модели AKME*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые партнёры**   1. СПбГУ 2. Гос. органы 3. Частные партнёры | **Ключевые виды деятельности для достижения цели**   1. Социальное предпринимательство 2. Продвижение | **Ценностные предложения**   1. Измерение и повышение добросовестности бизнеса 2. Независимая и функциональная платформа по урегулированию претензий | | **Взаимоотношения с клиентами**  Персональный подход к каждому пользователю | **Потребительские сегменты**   1. Представители компаний 2. Стейкхолдеры этих компаний |
| **Ключевые ресурсы**   1. Интеллектуальные (знания и умения) 2. Технология (платформа, база данных) 3. Персонал | **Каналы сбыта**   1. Интернет 2. Офис компании 3. Мобильное приложение (в будущем) |
| **Структура издержек**   1. Поддержание базы данных 2. Фонд оплаты труда сотрудников 3. Налоги 4. Услуги связи 5. Затраты на продвижение 6. Другие издержки | | | **Потоки поступления доходов**   1. Бесплатное[[23]](#footnote-24) пользование платформой 2. Расчет индекса добросовестности и консалтинг 3. Платные информационные и юридические услуги 4. Субсидии, пожертвования, частные инвестиции | | |

*Составлено по: Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер, И. Пинье. ― 4-е изд. ― М. : Альпина Паблишер, 2014. ― стр. 19*

# ГЛАВА 2. КОНКУРЕНТНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

В данной главе будет проведен анализ российского рынка местных конкурентов в следующих целях:

* Для оценки перспектив российского рынка, привлекательности отрасли и обоснования необходимости выхода на международный рынок (при помощи «Модели 5 сил Портера»);
* Для укрепления конкурентных позиций на российском рынке, что приводит к более успешному ведению бизнеса на международном уровне (рассмотрения используемых конкурентами бизнес-моделей с целью бенчмаркинга идей);
* Для оценки потенциальных возможностей международного расширения других схожих организаций (с помощью анализа аудитории платформ и специфики бизнеса);
* Для идентификации сильных и слабых сторон АКМЕ, отличительных особенностях компании и конкурентного преимущества (при помощи SWOT-анализа и сравнения с другими организациями).

## Обзор российского рынка услуг по взаимодействию бизнеса и заинтересованных сторон

На российском рынке существует немало организаций, которые занимаются регулированием социальной ответственности и представлены в виде интернет-платформ. Среди них есть как односторонние платформы, то есть нацеленные на одну категорию пользователей, так и двусторонние, обслуживающие две взаимозависимые группы, но с разными ролями. Примером односторонней платформы, задействованной в данной сфере можно назвать любой сайт или приложение, где можно оставить отзыв о компании, продукте или услуге. К данному типу можно отнести такие сервисы как APOI (www.apoi.ru), restoran.ru, med-otzyv.ru, autodrive.ru, irecommend.ru и другие. Однако цель данных проектов заключается в предоставлении информации об интересующем продукте или услуге без последующих действий (передачи дела в исполнительные органы, связь с компанией и др.). Отличительные черты большинства таких проектов заключаются в том, что любой пользователь может высказать своё субъективное мнение без обоснований и подтверждающих документов, отзывы и претензии могут быть удалены без уведомления, а любая компания на коммерческой основе может получить высший рейтинг. Так как АКМЕ является двусторонней платформой, то есть предлагает потребителю не столько информационный контент в виде отзывов о компаниях, сколько возможность последующего решения возникшей проблемы с помощью самой «компании-обидчика» или вышестоящих органов, односторонние сервисы нельзя назвать ее полноценными конкурентами. Более того, односторонние платформы никак не могут быть задействованы в конкуренции, так как не дают возможности другим категориям, будь то юридические лица или государственные органы, пользоваться их услугами. Поэтому для оценки конкурентного положения организации АКМЕ были идентифицированы 6 проектов в области измерения и повышения социальной ответственности, представленных на российском рынке в виде двусторонних платформ: «Сердитый гражанин», «FLAMP», «Жалуйтесь.рф», «Gmstar», «Rateshops», «Право голоса». Следует отметить, что, несмотря на то, что организация имеет некоммерческую организационно-правовую форму, её конкурентами будут в том числе и «традиционные» коммерческие компании, так как рынок, на который нацелена АКМЕ уже «обслуживается» коммерческими проектами.

Для определения уровня интенсивности конкуренции и общей привлекательности сферы регулирования социальной ответственности был использован подход, предложенный М.Портером, - анализ, согласно «Модели пяти конкурентных сил». Рассмотрение уровня влияния каждого фактора сможет определить интенсивность конкуренции на российском рынке и поможет обосновать решение о выходе на международный рынок.

**Угроза появления продуктов или услуг-заменителей.** На данный момент угроза появления заменителей услуг двусторонних платформ для разрешения проблем потребителей находится на достаточно низком уровне, так как формат такого сервиса является инновационным и позволяет предлагать услуги по низкой стоимости, благодаря оперированию в виде двусторонней платформы. Такой тип платформ уже вытесняет с рынка обычные сайты с отзывами, так как предоставляет возможность диалога между потребителями и бизнесом (в некоторых случаях - государством). Все потребители, оставляющие претензии к качеству товара или услуги заинтересованы в разрешении данной проблемы, поэтому склонны предпочитать двусторонние платформы односторонним.

Тем не менее, сегодня существуют следующие альтернативы таким сервисам как АКМЕ:

1. Официальная страница интересующей компании в социальных сетях (vk, facebook, одноклассники и другие), где можно поделиться мнением или оставить отзыв, который будет услышан представителями компании и повлияет на решения других заинтересованных сторон.

Недостатки: возможность удаления отзыва компанией, скорость разрешения проблемы, сложность проверки объективности (нет верификации пользователей)

1. Книга жалоб и предложений, где можно зафиксировать нарушение компании

Недостатки: скорость разрешения проблемы, возможность отказа в предоставлении книги, наличие ложной книги.

1. Официальный сайт компании, где также зачастую существует возможность дать компании обратную связь.

Недостатки: возможность удаления отзыва компанией, скорость разрешения проблемы, сложность проверки объективности

Как видно, каждая из существующих альтернатив имеет свои недостатки, что еще раз подтверждает низкий уровень угрозы появления продуктов- или услуг- заменителей.

**Угроза появления новых игроков на рынке.** Корпорации, ведущие свой бизнес на развивающихся рынках, в настоящее время уделяют всё больше внимания вопросам КСО и внедрением данных практик в свою стратегию[[24]](#footnote-25), а потребители заинтересованы в инновационных сервисах и возможностях получать информацию о деятельности бизнеса быстро и с минимальными затратами, что формирует спрос на услуги в этой области и рост конкуренции.

Уровень угрозы появления новых игроков на рынке может быть определен при оценке следующих факторов: потребность в капитале, наличие экономии на масштабе, преимущество по издержкам, степень дифференциации, доступ к каналам дистрибуции, правовые барьеры и ответные меры со стороны имеющихся производителей. Далее будет проведен анализ каждого из вышеперечисленных факторов применительно к данной сфере.

* *Потребность в капитале*

Наличие входных барьеров, таких как ресурсозатратность на получение специальной базы данных и необходимость активного продвижения для достижения сетевого эффекта отрицательно влияет на уровень угрозы появления новых игроков. Тем не менее, эти затраты не являются высокими, в сравнении с другими отраслями, например, с производителями автомобилей или самолетов.

Вывод: невысокая потребность в капитале, что увеличивает угрозу.

* *Эффект масштаба*

В отрасли важно иметь масштабный проект с широким охватом аудитории, наличием нескольких филиалов, так как благодаря этому достигается сетевой эффект. Наличие данного эффекта осложняет вход в отрасль, так как «новички» долгое время не будут конкурентоспособными, наращивая базу пользователей.

Вывод: высокий эффект масштаба, что ослабляет угрозу.

* *Преимущество по затратам*

На данном рынке существенного преимущества по затратам удалось достигнуть компании Flamp, владеющей базой данных о компаниях собственной разработки, что даёт ей преимущество. Другим игрокам, в том числе существующим, трудно достигнуть данного преимущества. Следует отметить, что данный рынок не приносит высокой прибыли, так как в большинстве случаев услуги доступа к двусторонним платформам оплачивает только одна сторона, при чем стоимость использования этих сервисов достаточно низкая. Это объясняется тем, что издержки затраченные при формировании платформы распределяются между всеми участниками, задействованными в платформе, однако этот риск необходимо принимать во внимание.

Вывод: высокое преимущество по затратам, что ослабляет угрозу, однако, многие существующие организации успешно конкурируют без преимуществ по затратам

* *Дифференциация услуг*

Существующие на рынке компании предлагает широкий спектр услуг, начиная от продажи доступа к комментариям, заканчивая приложением консалтинга и услуг в области измерения уровня корпоративной социальной ответственности. Новые игроки могут предлагать инновационные товары для того, чтобы быть конкурентоспособными.

Вывод: высокая дифференциация услуг – понижает угрозу

* *Доступ к каналам сбыта*

Данный фактор положительно влияет на уровень угрозы появления новых игроков, так как ведение бизнеса в интернете позволяет иметь доступ к каналам сбыта на равных правах с уже существующими компаниями.

Вывод: повышает уровень угрозы

* *Правительственные и законодательные барьеры*

Российский рынок не является стабильным относительно законодательных инициатив, касательно НКО[[25]](#footnote-26), однако, принимая во внимание тот факт, что многие конкуренты в отрасли оперируют в виде коммерческих организаций, можно говорить о положительном влиянии данного фактора на уровень появления новых игроков. Коммерческая форма управления даёт возможность быть финансово стабильной компанией, однако может повлиять на доверие потребителей.

Вывод: низкие правительственные и законодательные барьеры, что приводит к увеличению угрозы

* *Ответные меры существующих игроков*

Учитывая этот фактор, надо сказать, что существующие игроки появились на данном рынке за последние 3-4 года, поэтому в отрасли не следует ожидать сильной агрессии по отношению к «новичкам».

Вывод: низкая вероятность ответных мер, что приводит к увеличению угрозы

Рассмотрев каждый фактор, влияющий на уровень угрозы появления новых игроков, можно заключить, что рынок является привлекательным, так как пять из семи пунктов анализа повышают уровень угрозы. Кроме этого, рынок является молодым, так как все текущие игроки появились за последние 5 лет.

**Рыночная власть поставщиков.** Основным поставщиком являются компании, предоставляющие базу данных о юридических лицах, оперирующих на рынке. Данных поставщиков мало, а спрос на их услуги существенно возрастает на протяжении последнего десятилетия. Успех того или иного сервиса напрямую зависит от количества предлагаемого контента, а значит власть поставщиков находится на очень высоком уровне. Более того на данном рынке отсутствует возможность переключения на альтернативных поставщиков, так как стоимость покупки новой базы находится на высоком уровне. Компании Flamp удалось избежать данной угрозы, так как она работает на собственной базе API 2Gis, которая содержит в себе максимально полную информацию об оперирующих компаниях на рынке.

Другими поставщиками можно назвать интернет-провайдеры и организации, предоставляющие домен (символьное имя, служащее для идентификации областей «.com», «.ru» и других), однако их давление на платформы не очень высокое, так как издержки переключения на других поставщиков находятся на низком уровне.

**Рыночная власть потребителей.** В данном случае рыночная власть потребителей будет разделена на две категории, так как платформа является двусторонней: власть компаний и власть потребителей их товаров и услуг. Уровень власти определяется ценовой чувствительностью, которая в случае с потребителями будет выше, так как, если за возможность оставить отзыв компания будет взимать плату, потребить откажется от совершения сделки ввиду наличия бесплатных сервисов и роста недоверия к сервису.

**Уровень конкуренции.** Существует достаточное количество компаний, оперирующих в этой области. Они отличаются долей рынка, количеством предлагаемого контента, различными целями и уровнем коммерциализации. Анализ конкурентов и их рыночных долей будет подробнее изложен в следующем разделе, на основе чего будет построена финальная диаграмма «модели пяти сил конкуренции».

## Обзор российских конкурентов

**«Сердитый гражданин» (angrycitizen.ru).** Основным некоммерческим конкурентом компании в России является независимая онлайн-платформа для обработки жалоб и поиска решения проблем жителей России «Сердитый гражданин», где на сегодняшний день (март 2016) уже зарегистрировано около 320000 человек и 1500 организаций, которые помогают гражданам разрешать их проблемы. Цель организации - улучшить качество жизни и сократить «дистанцию» между гражданами и государством, клиентами и организациями, помогая им совместно решать возникающие проблемы[[26]](#footnote-27). Основными клиентами «Сердитого гражданина», приносящие прибыль, являются государственные органы, так как жалобы автоматически отправляются не напрямую к представителям бизнеса, а в соответствующие органы исполнительной власти (например, Роспотребнадзор). Данный факт мешает активному развитию организации в связи со слабым технологическим оснащением государственных органов. «Сердитый гражданин» также получает прибыль в виде платы за предоставление частным компаниям работать с отзывами и размещать рекламу, а также от пожертвований и спонсорских грантов. Таким образом, организация придерживается бизнес-модели Free-типа, то есть предоставляет выгоды одной категории пользователей полностью бесплатно. Госведомства и компании представляют собой сегмент пользователей, с которых взимается плата за пользование платформой, а обычные пользователи получают услуги бесплатно, в том числе и юридические. По данным аналитического сервиса www.similarweb.com в среднем пользователи проводят 2 минуты 50 секунд на сайте и у сайта отсутствует ярко выраженная реклама.

Процедура подачи жалобы бесплатная при помощи заполнения специальной формы, имеется возможность отредактировать претензии в будущем и добавить фото к претензии. Организация получает прибыль с помощью платного предложения размещения рекламы и напрямую работать с обращениями граждан, также платный доступ к жалобам получают юристы, желающие найти клиентов. «Сердитому гражданину» удалось заключить несколько крупных контрактов о партнёрстве с такими органами как Министерство образования, Федеральной службой по труду и занятости и некоторыми другими, для которых был создан отдельный сервис «Довольный гражданин», оперирующий на базе Microsoft Dynamics CRM[[27]](#footnote-28). Данная платформа делает возможным упрощение коммуникации граждан и органов власти, так как является автоматизированной.

Преимущества данной платформы:

1. Большое количество пользователей (около 1400 представительств государственных органов, около 320000 пользователей);
2. Мобильное приложение и удобство сервиса (подача претензии «в два клика»);
3. Категоризация жалоб (образование, поликлиники, работодатели и другие);
4. Способствует привлечению внимания общественности к конкретной проблеме (работа со СМИ и социальными сетями);
5. Наличие «Базы знаний» - справочника с чётким алгоритмом куда именно нужно обращаться в той или иной ситуации;
6. Широкая партнёрская сеть и, как следствие, высокая узнаваемость бренда
7. Схожесть с социальной сетью: возможность комментировать другие жалобы и общаться с другими пользователями.

Недостатки данной платформы:

1. Отсутствие бесплатной возможности взаимодействия компании с потребителем;
2. Отсутствие мобильного приложения на iOS.

На основе анализа данной организации можно заключить, что компания намеревается в дальнейшем привлекать партнёров для продажи своих услуг. Компания активно сотрудничает со СМИ, что положительно влияет на узнаваемость бренда и служит «Сердитому гражданину» хорошим подспорьем в продвижении своих услуг. У компании имеется широкая база пользователей, что задаёт высокий уровень конкуренции, однако ценностное предложение, заключающееся в решении проблемы без участия компании, является отличным от АКМЕ, которая в первую очередь привлекает представителей бизнеса. Данный конкурент фокусируется на решении возникающих проблем с помощью регулирующих организаций и не ставит перед собой целью «пропаганды» ведения добросовестного бизнеса.

**Сервис Жалуйтесь.рф.** Проект жалуйтесь.рф предлагает организациям стимулировать повышение качества предоставляемых услуг с помощью установки специальных устройств с видеокамерами, с помощью которых можно отправить моментальное видео, содержащее жалобу, владельцу бизнеса. Основной сегмент потребителей, на который ориентирована компания – юридические лица, оперирующие в сфере услуг и торговли, и физические лица, пользующиеся их услугами. Другой вариант оставления претензии, предлагаемый сервисом, - это оставление претензии через интернет в виде электронного видеообращения к компании. Жалуйтесь.рф также позволяет руководителю установить приложение на ПК, при помощи которого можно оперативно отслеживать поступающие рекламации и отвечать на обращения максимально быстро[[28]](#footnote-29). Таким образом, организация предложила более современную, однако более дорогостоящую альтернативу «Книге жалоб и предложений».

Преимущества данной платформы:

1. Удобство сервиса;
2. Быстрота подачи жалобы;
3. Сильная стимуляция добросовестности бизнеса;
4. Инновационные услуги.

Недостатки данной платформы:

1. Низкая узнаваемость бренда и маленькое количество пользователей (по состоянию на апрель 2016 года сервис обработал более 2600 претензий[[29]](#footnote-30));
2. Высокая стоимость установки оборудования;
3. Очень низкая посещаемость сайта[[30]](#footnote-31).

Организация придерживается бизнес-модели Free-типа, то есть предоставляет доступ к платформе на платной основе только бизнесу, потребители товаров и услуг могут использовать его бесплатно.

**Flamp (**[**http://moscow.flamp.ru/**](http://moscow.flamp.ru/)**).** Flamp – коммерческая двусторонняя платформа, предоставляющая потребителям товаров и услуг возможность оставить отзывы о компаниях, а представителям бизнеса –инструмент по работе с клиентами. Фактически проект Flamp принадлежит компании ДубльГис[[31]](#footnote-32), поэтому сайт работает на базе API 2Gis, которая содержит в себе максимально полную информацию об оперирующих компаниях на рынке[[32]](#footnote-33).

Головной офис компании находится в Москве, однако, согласно анализу доступных вакансий на официальном сайте[[33]](#footnote-34), можно сделать вывод, что компания имеет свои представительства практически во всех регионах страны, а это даёт ей дополнительное конкурентное преимущество. Благодаря активной представленности во всех регионах, Flamp имеет возможность активно привлекать новых клиентов, содействовать продвижению сайта и платных услуг и напрямую работать с рекламодателями.

Целевая аудитория у данного проекта такая же, как и у АКМЕ: представители бизнес-сообщества и потребители их услуг. Регистрация для обоих категорий пользователей бесплатная, однако, для компаний имеются премиум-функции, доступ к которым осуществляется на коммерческой основе. Бизнесу доступны рекламные услуги, в виде специального блока в поисковом запросе, статистические данные посещения страницы, возможность загружать фирменный логотип, возможность убрать рекламу конкурентов на странице. Также Flamp предлагает услуги по организации индивидуальных мероприятий, направленных на укрепление имиджа организации, а также возможность стать партнёром на время собственных мероприятий.

Преимущества данной платформы:

1. Удобство сервиса;
2. Быстрота подачи жалобы;
3. Мобильное приложение на всех мобильных платформах;
4. Высокая узнаваемость бренда;
5. Представительства в большей части России;
6. Собственная полная база данных;
7. Нет зависимости от поставщиков;
8. Схожесть с социальной сетью (возможность добавления в друзья).

Недостатки данной платформы:

1. Наличие ярковыраженной рекламы[[34]](#footnote-35) (Adriver, Advmaker, Adcash, Aldaniti, Propeller Ads Media).

Используемая бизнес-модель - модели Freemium-типа, предоставляя бесплатный доступ для обоих категорий, однако премиум-услуги предоставляются на коммерческой основе.

**Gmstar (**[**http://gmstar.ru/**](http://gmstar.ru/)**).** Gmstar ведет свой бизнес в виде средства массовой информации, но является интернет-порталом для общения между продавцами товаров и услуг и потребителями. Организация имеет в базе более 1000000 компаний по всей России, каждая из которых представлена в виде отдельной страницы с адресом, контактами, фотографиями и новостями, связанными с ними. Читателям (потребителям) предоставлена возможность высказывать свое мнение относительно качества товара или услуги, добавлять и оценивать отзывы, задавать интересующие вопросы, вступать в диалог с другими пользователями. Оперирование в виде СМИ помогает решить проблему удаления нежелательных отзывов, которые часто встречаются в деятельности подобных организаций; согласно Закону Российской Федерации от 27.12.1991 N 2124-1 (ред. от 05.04.2016) "О средствах массовой информации" статье 57 пункта 5 части 1 «Редакция, главный редактор, журналист не несут ответственности за распространение сведений, не соответствующих действительности и порочащих честь и достоинство граждан и организаций, либо ущемляющих права и законные интересы граждан, либо наносящих вред здоровью и (или) развитию детей, либо представляющих собой злоупотребление свободой массовой информации и (или) правами журналиста»[[35]](#footnote-36), поэтому Gmstar имеет право не удалять отзывы, что повышает объективность данного сервиса. Представителям бизнеса проект предлагает бесплатное размещение фотографий, прайс-листов, новостей, вакансий, пресс-релизов, а также официально комментировать отзывы участников сети. На коммерческой основе имеется возможность разместить баннер (стоимость от 10000 до 70000 рублей в месяц в зависимости от размера) и создать премиальную страницу компании на ведущих позициях сайта.

Средний возраст посетителя сайта от 19 до 45 лет. Аудитория интернет-портала состоит на более, чем 90% из жителей Москвы, из которых 70% составляют руководители фирм, владельцы своего бизнеса, специалисты на полный рабочий день, госслужащие и офисные работники[[36]](#footnote-37).

Преимущества данной платформы:

1. Оперирование в виде средства массовой информации;
2. Удобство сервиса;
3. Быстрота подачи жалобы;
4. Представительства в большей части России.

Недостатки данной платформы:

1. Наличие рекламы;
2. Низкая узнаваемость бренда;
3. Неудобный сайт;
4. Отсутствие «экспертов» (юристов).

Используемая бизнес-модель: Freemium-типа (обе стороны получают бесплатный доступ к базовым функциям).

**Rateshops (**[**http://www.rateshops.ru/**](http://www.rateshops.ru/)**).** Rateshops.ru является интерактивная площадкой для общения потребителей между собой, с продавцами и поставщиками услуг. Цель ресурса - способствовать укреплению доверия между торговыми предприятиями и покупателями, а также помогать продавцам и покупателям в случае возникновения проблем с купленным товаром, оплатой товара, обслуживанием[[37]](#footnote-38). Портал предлагает не только оставить подробный отзыв о своем опыте общения с конкретным продавцом, но и получить подсказку других потребителей, консультацию юриста, а также комментарий от самого продавца[[38]](#footnote-39).Доступ к ресурсу осуществляется на безвозмездной основе для обоих категорий пользователей, однако для представителей компаний предлагается разместить активную ссылку на Rateshops за возможность управления страницей компании. Таким образом платформа способствует продвижению своих услуг благодаря бесплатному B2B-маркетингу. За дополнительную плату представители бизнеса могут размещать рекламные статьи и баннеры, пользоваться системой «Личных сообщений» для прямой связи с автором отзывов и некоторые другие, представленные подробнее на рисунке.

Используемая бизнес-модель: Freemium-типа.

Преимущества данной платформы:

1. Удобство сервиса;
2. Быстрота подачи жалобы;
3. Высокая узнаваемость бренда;
4. Представительства в большей части России.

Недостатки данной платформы:

1. Наличие рекламы;
2. Ориентация только на бизнес задействованный в торговле;
3. Отсутствие мобильного приложения;
4. Отсутствие «экспертов» (юристов).

**«Право голоса» (**[**http://pravogolosa.net/**](http://pravogolosa.net/)**).** Шестым основным конкурентом АКМЕ является сайт отзывов, представленный в виде двусторонней платформы «Право голоса». Средняя продолжительность посещения сайта составляет 2 минуты 10 секунд, также около 10% трафика приходится на Украину, что может свидетельствовать о потенциальной возможности расширения присутствия представителей этой страны[[39]](#footnote-40). Одной из главных задач pravogolosa.net является улучшение качества товаров и услуг, и, как следствие, повышение конкурентоспособности бизнеса в глазах его потребителей[[40]](#footnote-41). Основными партнёрами и пользователями платформы являются следующие компании: Сбербанк, Beeline, Samsung, Мегафон, Ситилинк, Дом.ру, Wikimart и другие.

Преимущества данной платформы:

1. Быстрота подачи жалобы;
2. Наличие «кнопки» сайта, которую может разместить на собственном сайте любой представитель бизнеса для более активного взаимодействия с потребителями.

Недостатки данной платформы:

1. Наличие ярко выраженной рекламы;
2. Отсутствие «экспертов» (юристов).

Используемая бизнес-модель: Free-типа.

Если провести сравнение средней месячной посещаемости платформ[[41]](#footnote-42), то можно выделить следующих лидеров рынка: Flamp, GMSTAR и Сердитый гражданин, доли которых составляют 57%, 18% и 11% соответственно (рис.4). Доля АКМЕ составляет 1%, что является низким показателем и говорит о необходимости дальнейшего активного продвижения. Этот показатель является более важным фактором для категории пользователей в лице компаний, чем их потребителей, так как при выборе платформы по повышению своей репутации они ориентируются на статистические данные, связанные с популярностью ресурса.

*Рисунок 4. общее сравнение посещаемости платформ*

*Источник: составлено автором на основе данных сервиса similarweb.com*

Количество отзывов является важным фактором сравнения платформ для категории потребителей товаров и услуг, поэтому было проведено сравнение платформ по данному признаку (рис.5).

*Рисунок 5. Общее сравнение платформ по количеству отзывов*

*Источник: составлено автором на основе анализа конкурентов*

Flamp является самым наполненным ресурсом, имея 1720000 отзывов на сайте (апрель 2016). Несмотря на то, что его доля в сравнении по посещаемости составляет 57%, на Flamp приходится 83% всех отзывов, что может говорить о высокой лояльности потребителей и желании участвовать в деятельности сервиса. Что касается GMSTARи Сердитого гражданина, то в их случае наблюдается обратна картина: количество посещений больше, чем оставленных отзывов. Это объясняется тем, что платформы содержат большое количество информационного контента: GMSTAR оперирует в виде СМИ и периодически публикует новости, а Сердитый гражданин имеет «Базы данных», где структурированно представлена информация о решении популярных проблем[[42]](#footnote-43).

Проанализировав конкурентную среду российского рынка можно заключить, что рынок является высококонцентрированным с высоким уровнем конкуренции, однако привлекательным для появления новых конкурентов с низким уровнем угрозы появления продуктов- или услуг-заменителей, а также низкой рыночной властью потребителей и поставщиков (рис. 6). Это говорит о том, что АКМЕ не стоит уходить с данного рынка, а следует наращивать мощности и конкурентоспособность путём изменений в текущей деятельности и расширения базы пользователей с помощью выхода на международный рынок.

*Рисунок 6. Анализ конкурентной среды*

*Источник: составлено автором*

Для более детального сравнения платформ были идентифицированы несколько ключевых факторов, которые помогут определить ключевые отличия конкурентов и идентифицировать несколько стратегических групп. Сервисы сравнивались по стоимости использования, наличию рекламы, способам регистрации, целевой аудитории, наличию мобильного приложения, числу пользователей, ассортименту услуг и основным целям (таблица 5).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ассортимент предлагаемых услуг** | **Число пользователей и посещаемость[[43]](#footnote-44)** | **Цель** | **Целевая аудитория** | **Мобильное приложение** | **Возможность быстрой регистрации[[44]](#footnote-45)** | **Идентифицировано наличие рекламы** | **Стоимость использования** | **Название организации и ее организационно-правовой тип[[45]](#footnote-46)** |
| Размещение и поиск вакансий; продвижение и продажа товаров; мнения и отзывы; информация о компаниях РФ; индекс КСО | ~1600 пользователей  ~300 компаний  ~5000 претензий  ~4000 посетителей в месяц | Повышение добросовестности бизнеса | Представители бизнеса и его потребители | - | - | - | Бесплатно[[46]](#footnote-47) | **AKME (НКО)** |
| База знаний, решение проблем, компании могут отвечать на отзывы, возможность отправлять заявления в компетентные органы, разработка собственной площадки обратной связи для приема и обработки жалоб, обращений, вопросов, сбора инициатив и проведения опросов | ~1400 государственных органов  ~320000 пользователей  ~111000 претензий  ~40000 посетителей в месяц | Улучшение качества жизни и сокращение дистанции между гражданами и государством | Государственные органы, граждане | + | + | + | Бесплатно для подачи жалобы, получения краткой консультации юриста. Присоединение госведомств платное | **Сердитый гражданин (НКО)** |
| Оборудование WeClaim. Специальная онлайн-версия | ~2672 претензии  ~1100 посетителей за месяц | Повышение качества услуг | Компании, оперирующие в сфере торговле и их потребители | + [[47]](#footnote-48) | - | - | Платный доступ к услугам со стороны бизнеса, бесплатный со стороны потребителей | **Жалуйтесь.рф (КО)** |
| Для компаний: совместные мероприятия, реклама, работа с отзывами, бизнес-аккаунт  Для потребителей:  Возможность читать и оставлять отзывы | ~1720000 отзывов  ~44200 компаний  ~2600000 посетителей сайта в месяц  ~213000посетителей в месяц | Предоставления платформы для взаимодействия бизнеса и потребителей | Представители бизнеса и его потребители | + | + | + | Регистрация для обоих категорий пользователей бесплатная, однако, для компаний имеются платные премиум-функции | **Flamp (КО)** |
| афиша, пресс-релизы, вакансии, объявления, акции и распродажи  Для компаний: возможность отвечать на отзывы и размещать рекламу | ~230000 отзывов  ~66000посетителей в месяц | Общение между продавцами товаров и услуг и потребителями | Представители бизнеса и его потребители | - | - | + | Регистрация для обоих категорий пользователей бесплатная, однако, для компаний имеются платные премиум-функции | **GMSTAR (КО)** |
| Для потребителей: собственные отчеты о качестве работы торговых точек, юридические обзоры, аналитические статьи и новые законы и постановления, относящиеся к правам потребителей.  Для компаний: возможность отвечать на отзывы | Не предоставлено  ~21000 посетителей в месяц | Интерактивная площадка для общения потребителей между собой, с продавцами и поставщиками услуг | Представители бизнеса и его потребители | - | + | + | Регистрация для обоих категорий пользователей бесплатная, однако, для компаний имеются платные премиум-функции | **www.rateshops.ru/**  **(коммерческая)** |
| Добавление и изучение отзывов  Для компаний:  Работа с отзывами | 415 компаний  679 претензий  ~29000 посетителей в месяц | Улучшение качества услуг и товаров | Представители бизнеса и его потребители | - | - | + | Регистрация для обоих категорий пользователей бесплатная | **http://pravogolosa.net/**  **(коммерческая)** |

*Таблица 5. Анализ основных конкурентов организации*

*Составлено по: результатам анализа конкурентов*

Следует отметить, что цели и параметры стратегий представленных организаций различаются, поэтому важно оценить конкуренцию с точки зрения сопоставления схожих групп. Для данного анализа будет использован инструмент выявления стратегических групп, который предполагает, что конкурентное положение компании внутри стратегической группы более важно, чем между группами. Этот метод также позволяет идентифицировать стратегические ниши в пределах рынка, для потенциального перехода из одной группы в другую, с целью нивелирования уровнем конкуренции.

В качестве характеристик сравнения были выделены следующие факторы: стоимость использования сервиса и ассортимент предлагаемых услуг (рис. 7). Стоимость использования платформы в случае АКМЕ бесплатна для обоих категорий пользователей и только небольшое количество дополнительных услуг предоставляется на коммерческой основе, что позволяет поставить эту компанию ниже других по вертикальной оси координат. Pravogolosa, Rateshops, GMSTAR имеют одинаковую бизнес модель (Freemium), предоставляя бесплатный доступ обеим категориям пользователей и имеют схожий ассортимент услуг, большая часть которых платная, поэтому стоимость использования находится выше, чем у АКМЕ и примерно на одном уровне. Ассортимент услуг FLAMP шире, чем у всех представленных на рынке двусторонних платформ (включает в себя организацию мероприятий для всех заинтересованных сторон, рекламу, работу с отзывами и другое), однако и стоимость услуг выше конкурентов (услуги от 8500 тысяч рублей[[48]](#footnote-49)). Что касается сервисов «Сердитый Гражданин» и «Жалуйтесь», использующих одинаковую бизнес модель Free-типа (бесплатный доступ только для одной категории пользователей), то следует отметить разное количество предоставляемых услуг, однако одинаковую ценовую категорию.

*Рисунок 7 Карта стратегических групп на рынке на основе стоимости услуг и предоставляемого ассортимента*

*Источник: составлено автором*

Как видно из рисунка, АКМЕ попадает в одну стратегическую группу с организацией «Сердитый гражданин». Идентификация главного конкурента позволяет более четко выявить сильные и слабые стороны и возможности для развития. Среди главных отличий можно выделить следующее: отсутствие возможности быстрой регистрации при помощи социальных сетей, отсутствие мобильного приложения, различные бизнес модели.

## Рекомендации по улучшению конкурентных позиций на российском рынке

Для разработки рекомендаций по улучшению конкурентного положения АКМЕ на российском рынке был использован сравнительный анализ основных факторов организации, выделенный в таблице 6, с ключевым конкурентом, определённым в ходе идентификации стратегических групп. Также был использован инструмент SWOT-анализа, который позволит дать консультации по улучшению конкурентных стратегических позиций как на российском рынке, так и на международном.

Для разработки частных стратегий и построения матрицы поэлементного SWOT-анализа (Таблица 7) были выделены ключевые элементы компании на основе анализа внутренней среды: сильные и слабые стороны относительно основных конкурентов. Также была проанализирована микро- и макросреда организации с целью определения возможностей и угроз для текущей стратегии (Таблица 6). Данное исследование поможет оценить устойчивость конкурентной позиции компании, выявить благоприятные возможности во внешней среде и направить имеющиеся ресурсы организации на нивелирования потенциальных угроз.

*Таблица 6. Матрица первичного SWOT-анализа*

|  |  |
| --- | --- |
| **S (сильные стороны)** | **W (слабые стороны)** |
| 1. Удобство сервиса (удобный интерфейс, быстрая регистрация и подача жалобы) 2. Труднокопируемые интеллектуальные ресурсы (база данных, платформа) 3. Инновационность предоставляемых услуг (индивидуальная разработка индекса) 4. Независимость и беспристрастность (объективность оценки действий компаний и её заинтересованных сторон), отзывы не удаляются, реклама на сайте отсутствует, организация некоммерческая 5. Взаимоотношения с местными органами власти и широкая партнёрская сеть 6. Квалифицированный и опытный персонал 7. Широкая целевая аудитория (бизнес, потребители, эксперты) | 1. Низкая узнаваемость организации, что не позволяет компании быстро достичь цели 2. Количество пользователей платформы, затрудняющее достижение сетевого эффекта 3. Отсутствие стабильных доходов ввиду специфики организационно-правовой формы 4. Ограниченный поиск интересующей компании на сайте 5. Непонятная система работы с претензиями для пользователей, отсутствие категоризации жалоб 6. Низкая лояльность потребителей, в сравнении с конкурентами 7. Низкая лояльность сотрудников (увольнения) 8. Медленная скорость работы экспертов (7 дней на рассмотрение жалобы) |
| **O (возможности)** | **T (угрозы)** |
| 1. Выход на международный рынок 2. Расширение партнерской сети (сотрудничество с волонтёрскими организациями, университетами) 3. Предоставление пользователям возможности регистрироваться с помощью других социальных сетей 4. Расширение возможностей по поиску интересующей компании (добавление фильтров поиска, определение геолокации пользователя, поиск по телефону, email и т.д.) 5. Активное продвижение и инвестиции в маркетинг (напрямую связываться с компанией и предлагать ей зарегистрироваться на портале) 6. Разработка и распространение кратких руководств по защите прав потребителя в качестве инструмента продвижения и реализации цели организации 7. Усиление поддержки со стороны государственных органов 8. Развитие дополнительных услуг 9. Разработка мобильного приложения 10. Отчёты о деятельности НКО 11. Страницы в социальных сетях (facebook, Instagram) для привлечения пользователей 12. Возможность оставлять другими пользователями комментарии под претензиями, объединяться в группы 13. Программы по удержанию клиентов 14. Поглощения и слияния с другими организациями | 1. Рост конкуренции (появление новых игроков или увеличение активности существующих) 2. Законодательные инициативы, затрудняющие деятельность организации 3. Усиление пассивности общества 4. Снижение доходов 5. Утечка информации о пользователях |

*Источник: составлено автором*

*Таблица 7. Поэлементный SWOT-анализ*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **S (сильные стороны)**   1. Удобство сервиса (удобный интерфейс, быстрая регистрация и подача жалобы) 2. Труднокопируемые интеллектуальные ресурсы (база данных, платформа) 3. Инновационность предоставляемых услуг (индивидуальная разработка индекса) 4. Независимость и беспристрастность (объективность оценки действий компаний и её заинтересованных сторон), отзывы не удаляются, реклама на сайте отсутствует, организация некоммерческая 5. Взаимоотношения с местными органами власти и широкая партнёрская сеть 6. Квалифицированный и опытный персонал 7. Широкая целевая аудитория (бизнес, потребители, эксперты) | **W (слабые стороны)**   1. Низкая узнаваемость организации, что не позволяет компании быстро достичь цели 2. Количество пользователей платформы, затрудняющее достижение сетевого эффекта 3. Отсутствие стабильных доходов ввиду специфики организационно-правовой формы 4. Ограниченный поиск интересующей компании на сайте 5. Непонятная система работы с претензиями для пользователей, отсутствие категоризации жалоб 6. Низкая лояльность потребителей, в сравнении с конкурентами 7. Низкая лояльность сотрудников (увольнения) 8. Медленная скорость работы экспертов (7 дней на рассмотрение жалобы) |
| **O (возможности)**   1. Выход на международный рынок 2. Расширение партнерской сети (сотрудничество с волонтёрскими организациями, университетами) 3. Предоставление пользователям возможности регистрироваться с помощью других социальных сетей 4. Расширение возможностей по поиску интересующей компании (добавление фильтров поиска, определение геолокации пользователя, поиск по телефону, email и т.д.) 5. Активное продвижение и инвестиции в маркетинг (напрямую связываться с компанией и предлагать ей зарегистрироваться на портале) 6. Разработка и распространение кратких руководств по защите прав потребителя в качестве инструмента продвижения и реализации цели организации 7. Усиление поддержки со стороны государственных органов 8. Развитие дополнительных услуг 9. Разработка мобильного приложения 10. Отчёты о деятельности НКО 11. Страницы в социальных сетях (facebook, Instagram) для привлечения пользователей 12. Возможность оставлять другими пользователями комментарии под претензиями, объединяться в группы 13. Программы по удержанию клиентов 14. Поглощения и слияния с другими организациями | **Стратегические опции SO**   1. Использование интеллектуальных и человеческих ресурсов для выхода на международный рынок с целью достижения сетевого эффекта (S1S2S3S4S6O1O2) 2. Привлечение новых пользователей и партнёров благодаря установлению хороших взаимоотношений с органами власти (S5O2) 3. Разработка программ по удержанию и привлечению клиентов, благодаря предоставлению бесплатных инновационных услуг (S1S2S3S6O14) 4. Улучшение функциональности платформы благодаря имеющимся человеческим и интеллектуальным ресурсам (S2S3S6) 5. Активное продвижение благодаря широкой партнёрской сети и распространению фирменных руководств по защите прав потребителя (S5O5O7) | **Стратегические опции (WO)**   1. Повышение узнаваемости организации через продвижение в социальных сетях (W1W2O10) 2. Увеличение количества пользователей платформы благодаря расширению партнёрской сети и выходу на международный рынок (W2O1O2O3) 3. Повышение стабильности доходов за счёт развития дополнительных платных услуг, программ по удержанию клиентов и улучшению взаимоотношений с партнёрами (W3O4O8O11) 4. Расширение возможностей поиска интересующей компании за счёт улучшения функциональности платформы (W4O5) 5. Повышение осведомлённости пользователей о работе платформы за счёт страниц в социальных сетях (W5O5O10) 6. Повышение лояльности пользователей за счёт улучшения взаимоотношений с существующими партнёрами и органами власти, а также создания специальных программ (W6O4O11) 7. Повышение лояльности и производительности сотрудников, благодаря развитию корпоративной культуры и сотрудничеству с волонтёрскими организациями (W7W8O3O12) |
| **T (Угрозы)**   1. Рост конкуренции (появление новых игроков или увеличение активности существующих) 2. Законодательные инициативы, затрудняющие деятельность организации 3. Усиление пассивности общества 4. Снижение доходов 5. Утечка информации о пользователях | **Стратегические опции (ST)**   1. Развивать труднокопируемые ресурсы и предлагать инновационные услуги для нивелирования угрозы возрастания конкуренции (S2S3T1) 2. Укреплять взаимоотношения с местными органами власти для нивелирования угрозы их негативного влияния (S5T2) 3. Развитие инновационных услуг для увеличения стабильности финансовых потоков (S2T4) 4. Развитие системы информационной безопасности благодаря высокой квалификации сотрудников (S6T5) | **Стратегические опции (WT)**   1. Рост через экспансию (W1W2W3T1T2T3T4) 2. Использование аутсорсинга для минимизации издержек (W7W8T4T5) |

*Источник: составлено автором*

**Рекомендации на основе расширенного SWOT-анализа:**

* + 1. Привлечение клиентов через имеющееся партнёрства (SO2, SO5)

Благодаря схожести целей данной некоммерческой организации и многих государственных структур, АКМЕ поддерживают такие образования как Роспотребнадзор, Общественный Совет по развитию малого предпринимательства при губернаторе Санкт-Петербурга, Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга, Комитет по труду и занятости населения Санкт-Петербурга и некоторые другие. Данные связи АКМЕ может использовать как стратегию по привлечению новых пользователей для регистрации в платформе, так как этот способ малозатратный с точки зрения финансовых и временных ресурсов. Государственные ведомства могут давать рекомендации бизнесу по использованию данной платформы для повышения конкурентоспособности компаний, а коммерческие партнёры могут вставить ссылку на проект на своем сайте. Следует отметить, что конкуренты уже используют данную методику привлечения клиентов. Так, на Flamp ссылается сайт pikabu.ru, а на «Сердитый гражданин» форум потребителей России (forum.ozpp.ru).

Однако данная стратегия может вызвать недоверие со стороны пользователей и повлиять на независимость платформы, поэтому АКМЕ не должна полностью ориентироваться на её использование в рамках своей деятельности. Эта угроза может быть устранена при использовании косвенного маркетинга через распространение фирменных «Памяток потребителя»[[49]](#footnote-50), адаптированных для неподготовленных пользователей. Ключевых партнёров можно использовать в качестве популяризаторов данных сборников по защите прав потребителя.

* + 1. Поддержание связей с органами власти (SO2, ST2, WO6)

Укреплять взаимоотношения с местными органами власти для нивелирования угрозы их негативного влияния необходимо для поддержания конкурентоспособности, а также для увеличения их доли в финансировании. Дальнейшая коммуникация с органами власти должна быть направлена на демонстрацию социальной и экономической эффективности проекта с целью получения поддержки.

* + 1. Развитие системы информационной безопасности благодаря высокой квалификации сотрудников (ST4)

В рамках своей работы АКМЕ обрабатывает и использует персональные данные пользователей и компаний, которые хранятся на сервере в виде конфиденциальной информации (например, идентификационные данные) и в виде контента, формирующего ценностное предложение платформы (например, базы данных). Вся информация должна быть тщательно зашифрована и защищена от злоумышленников, что становится возможным для реализации благодаря новейшим технологиям и высокой квалификации персонала.

* + 1. Упрощение процедуры регистрации и повышение представленности в социальных сетях (SO4, WO1, WO5)

SMM-маркетинг является современным и дешевым способом[[50]](#footnote-51) (относительно рекламы в прессе, по телевидению и других) продвижения товаров и услуг, что является желательным для некоммерческих организаций в силу низкого потенциала финансирования. Из других преимуществ продвижения в социальных сетях можно выделить широкий охват аудитории, возможность получения обратной связи от целевой аудитории, быстрая скорость продвижения, большее доверие.

Говоря об упрощении процедуры регистрации, а именно возможности аутентификации через популярные социальные сети (Facebook, VK, Одноклассники и другие), следует выделить исследование компании WebHostingBuzz[[51]](#footnote-52), результаты которого гласят: обязательная регистрация не только отталкивает пользователя от посещения сайта, но и ведет к раздражению, возникающее из-за потребности запоминать огромное количество паролей, подтверждать email, вводить данные и так далее. Результаты опроса американской исследовательской компании Blue Research 2011 года, показали, что более 50% людей склонны покинуть веб-сайт, где регистрация является обязательной и перейти на другой ресурс, где не надо тратить время на авторизацию[[52]](#footnote-53). Поэтому АКМЕ необходимо создать данную возможность для большего привлечения потребителей.

* + 1. Развивать труднокопируемые ресурсы и предлагать инновационные услуги (индекс) для нивелирования угрозы возрастания конкуренции и нестабильности доходов. (ST1, ST3, SO3)

Под трудокопируемыми ресурсами подразумевается сама платформа, на основе которой функционирует организация АКМЕ. На данный момент (апрель 2016 года) она является информативной и удобной, однако все еще встречаются проблемы при регистрации компании, а также при проведении исследований в виде определения индекса добросовестности. АКМЕ необходимо доработать данные неполадки перед выходом на международный рынок, а также провести несколько исследований бесплатно для всех заинтересованных компаний, что позволит привлечь внимание к сервису и существенно повысит имидж организации. Следует отметить, что на российском рынке АКМЕ является единственной платформой, предоставляющей такие услуги, поэтому это стоит использовать для привлечения пользователей и, как следствие, повышения стабильности доходов.

* + 1. Повышать стабильность доходов за счёт развития дополнительных платных услуг, программ по удержанию клиентов и улучшению взаимоотношений с партнёрами (WO3, WO6)

На данный момент у АКМЕ отсутствует программа лояльности для компаний, пользующимися её услугами, что существенно снижает стабильность доходов. Программа лояльности должна заключаться в комплексе мер, которые будут стимулировать компании прибегать к услугам АКМЕ повторно. Ввиду меньшего количества пользователей сети, чем у основных конкурентов, организация может привлекать компании скидками, акциями и бесплатными услугами. Лояльность потребителей может быть достигнута с помощью разработки новых инновационных услуг, к которым пользователи платформы будут вынуждены прибегать снова.

* + 1. Повышать лояльность и производительность сотрудников, благодаря развитию корпоративной культуры и сотрудничеству с волонтёрскими организациями (WO7)

Повышение лояльности сотрудников в некоммерческих организациях может быть затруднительным, так как материальное стимулирование ограничено в силу того, что целью таких компаний не ставится извлечение прибыли. Перед АКМЕ встаёт ряд проблем, связанных с привлечением и удержанием сотрудников, что является сложной задачей при применении нематериальной мотивации как основной. Производительность текущих сотрудников может быть повышена при помощи выполнения следующих рекомендаций:

* Предоставление относительной свободы сотрудникам, отсутствие строгих часов работы (гибкий график) и возможность получения дополнительного отпуска и отгулов;
* Обеспечение комфортного рабочего места, оборудованный офис;
* Регулярное проведение корпоративных мероприятий и конкурсов («Лучший сотрудник месяца», «Самый спортивный работник», «Самый начитанный сотруник» и тому подобное), где будут участвовать все действующие сотрудники и, в результате чего формироваться корпоративный дух;
* Предоставление ДМС, оплата телефонных разговоров, покрытия абонемента в фитнес-центр, компенсация питания предоставление других льгот;
* Проведение «летучек», семинаров и конференций;
* Наличие страницы на официальном сайте с ключевыми сотрудниками.

Сотрудничество с волонтёрскими организациями позволит привлечь временную рабочую силу, которая может содействовать как продвижению проекта (распространение листовок), так и выполнению ежедневных задач, связанных с успешным функционированием: документооборот, административная деятельность, организационно-техническое обеспечение, телефонные переговоры, содействие оперативности рассмотрения жалоб и предложений и другая помощь руководителям отделов. В качестве примера потенциальных партнёров можно привести следующие организации в Санкт-Петербурге: «Волонтерская служба» (http://volonter.info/), «Волонтёры Петербурга» (http://volunteerspb.ru/), Дарина СПбБФ (http://www.fond-darina.ru/), "Милость" СПб ОБФ (Невский проспект, д.102 оф. 43/1). Другим решением привлечения сотрудников и развитию лояльности может быть организация стажировок для студентов. Дальнейшее сотрудничество с СПбГУ, а именно с «Центрами карьер» юридического, экономического и других факультетов (в том числе технических направлений) позволит компании привлечь студентов для прохождения практики, и что даст ей возможность получить более лояльного сотрудника, не ожидающего высокой заработной платы. Молодежь склонна приносить в компании свежие идеи и неординарные решения, оптимизирующие процессы. Студентам такой опыт даст возможность применить теоретические знания на практике, получить опыт работы и рекомендации, а также обзавестись профессиональными связями.

* + 1. Использование аутсорсинга для минимизации издержек (WT2)

Привлечение юридических организаций позволит компании не содержать большой штат экспертов для разрешения проблем. Данный способ минимизации издержек может быть применен при выходе на международный рынок, так как отсутствие специфических правовых знаний той или иной страны у текущих сотрудников-экспертов может быть восполнено благодаря дорогостоящим специальным курсам повышения квалификации, что неприменимо для организации с дефицитом финансовых ресурсов.

* + 1. Рост через географическую экспансию (WT1, WO2, SO1)

Достижение целей платформы напрямую зависит от количества зарегистрированных и активных пользователей, как со стороны представителей компаний, так и со стороны физических лиц, заинтересованных в этих компаниях. Благодаря наличию конкуренции, некоторой пассивности общества[[53]](#footnote-54)[[54]](#footnote-55) и ограничений рынка, компания должна рассматривать выход на другие рынки. У организации имеются интеллектуальные и человеческие ресурсы в виде знаний, умений и информации в этой области, которые она может эффективно применить для преодоления вышеперечисленных угроз.

**Рекомендации на основе сравнения с конкурентами:**

* + 1. Улучшение функциональности платформы и поисковая оптимизация

Организация должна улучшать функциональность платформы благодаря имеющимся человеческим и интеллектуальным ресурсам. В рамках анализа конкурентов было выявлено наличие расширенного поиска по компаниям, а именно использование местоположения, адреса и других данных, что существенно повышает уровень удобства использования. Согласно аналитике сайта АКМЕ и его ключевых конкурентов, предоставленной сторонним сайтом www.similarweb.com, можно дать следующую рекомендацию: сделать сайт более оптимизированным для поисковых систем для поднятия позиций в результатах по определённым запросам на популярных «поисковиках» (google, яндекс, bing). Для этого важно иметь веб-сайт с чёткой и понятной структурой, чтобы страницы индексировались правильно, а также выделить некоторое количество ключевых слов для поиска.

* + 1. Разработка мобильного приложения

На основе сравнения с ключевым конкурентом было идентифицировано наличие мобильного приложения, что является дополнительным преимуществом «Сердитого гражданина». АКМЕ стоит запустить собственное мобильное приложение, которое приведет к более активному использованию платформы пользователями.

* + 1. Изменение бизнес-модели

Основные конкуренты АКМЕ используют два типа бизнес-моделей: «Free» и «Freemium» (таблица 8).

*Таблица 8. Бизнес-модели основных конкурентов АКМЕ*

|  |  |
| --- | --- |
| **Название организации** | **Используемая бизнес-модель** |
| Сердитый гражданин | Free-типа |
| Жалуйтесь | Free-типа |
| Flamp | Freemium-типа |
| GMSTAR | Freemium-типа |
| Rateshops | Freemium-типа |
| Pravogolosa | Free-типа |

*Источник: составлено автором*

Как было идентифицировано в первой главе, АКМЕ использует стиль Freemium, однако таким компаниям как Flamp и Rateshops выгоднее использовать данную бизнес-модель, так как у них присутствует стимуляция перехода из «бесплатных» клиентов в «платных». Например, Rateshops для премиум-аккаунтов предлагает такие услуги как возможность прямой связи с автором отзывов, размещать банеры и статьи (рис. 9), а Flamp предлагает сделать страницу компании более привлекательной для клиентов.



*Рисунок 9. Услуги для компаний платформы Rateshops*

*Источник:* [*http://www.rateshops.ru/advert.php*](http://www.rateshops.ru/advert.php)

Однако, это не приносит большое количество прибыли, так как процент премиум-клиентов существенно ниже, чем бесплатных, поэтому на обеих платформах было идентифицировано наличие рекламы. В рамках интервью с руководителем АКМЕ было выявлено, что организация не собирается прибегать к рекламе для покрытия своих издержек. В таком случае, если она хочет оставаться стабильной финансово, ей стоит выбрать другую бизнес модель, например, Free, с целью сделать платный доступ к услугам для одной категории пользователей. Также возможен вариант «Приманки и крючка», однако для этого стоит развивать другие платные услуги, без которых организация не сможет пользоваться базовыми.

* + 1. Представленность в других городах

По примеру Flamp, организации требуется иметь представителей в других регионах России, чтобы привлекать большее количество пользователей.

## Выводы по второй главе

Двусторонняя интернет-платформа АКМЕ рассматривает выход на международный рынок в первую очередь в целях укрепления своих позиций на российском рынке с помощью увеличения количества пользователей и повышения узнаваемости бренда. Перед тем как выходить на международный уровень платформе необходимо изменить бизнес-модель, сделать ее более устойчивой по отношению к доходам, иметь развитую многофункциональную интернет-платформу с соответствующей системой информационной безопасности и выполнить ряд других рекомендаций, основывающихся на результатах анализа, среди которых:

* поисковая оптимизация;
* разработка мобильного приложения;
* увеличение представленности организации в России;
* использование аутсорсинга для минимизации издержек;
* сотрудничество с волонтёрскими организациями и высшими учебными заведениями;
* развитие корпоративной культуры;
* развитие дополнительных платных услуг;
* упрощение процедуры регистрации;
* повышение представленности в социальных сетях;
* поддержание связей с органами власти и существующими партнёрами.

В ходе исследования было выявлено, что российский рынок является высококонцентрированным и АКМЕ имеет достаточно низкую долю, в том числе в своей стратегической группе. Фирма может упрочнить свои конкурентные позиции за счет выхода на международный рынок, так как это повлечет за собой бо́льшую популяризацию услуг компании, в том числе предоставляемых на коммерческой основе. Также это даст компании следующие возможности:

* Увеличение сетевого эффекта за счет расширения базы пользователей и, как следствие, повысит влияние платформы в своей стратегической группе;
* Снижение издержек за счет привлечения человеческих ресурсов с более низкой оплатой труда;
* Организационное развитие, связанное с развитием новых компетенций (знание других рынков);
* Повышение узнаваемости, привлекательности для инвесторов и имиджа организации путём расширения клиентской базы, партнёрской сети и социального влияния;
* Диверсификация рисков, связанных с потенциальным ростом конкуренции на территории Российской Федерации и нестабильной динамикой регионального спроса;
* Расширение партнерской сети для активного взаимодействия;
* Обеспечение полной загрузки мощностей (обеспечение загрузкой существующих сотрудников).

# ГЛАВА 3. ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ЭКСПАНСИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ



## Выбор перспективного рынка для организации

Учитывая специфику организации, а именно то, что она оперирует как интернет-платформа, можно утверждать, что международная экспансия может быть достигнута с минимальными затратами. Страны СНГ были идентифицированы как привлекательные для расширения ведения деятельности организации по следующим причинам:

* Низкий уровень конкуренции по сравнению со странами Европейского Союза и Америки;
* Схожесть социальных и культурных факторов;
* Налоговая политика;
* Единая экономическая зона;
* Географическая близость.

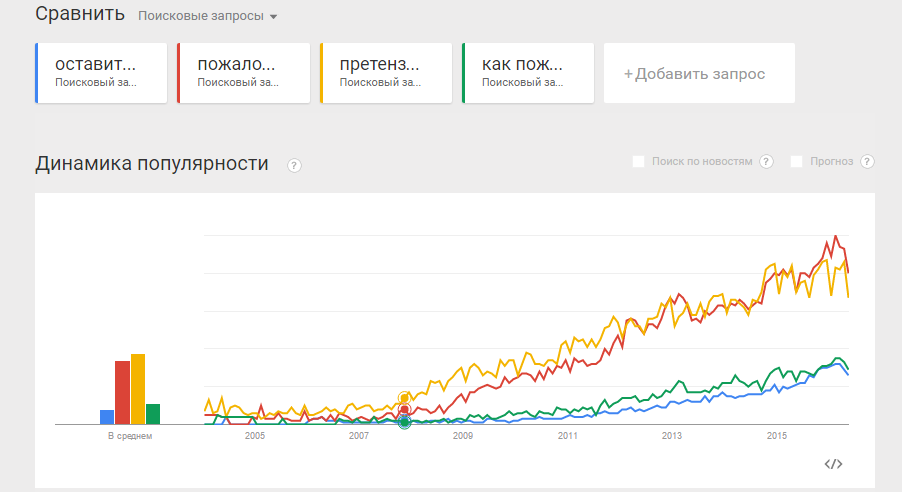
В рамках работы были проанализирован потенциальный спрос на услуги АКМЕ на рынках СНГ как со стороны бизнеса, так и со стороны общества. Была проанализирована проблема ведения добросовестного бизнеса с помощью изучения материалов СМИ, публикуемых в данной стране, изучение существующих законов, судебных разбирательств и общественных мнений.

### Потребительский потенциал рынков России и стран СНГ

Согласно научной статье С. Задека «На пути к корпоративной ответственности» общество, в зависимости от развития проходит несколько стадий осмысления проблемы роли и ответственности бизнеса. Первая стадия – латентная, при которой общественность отрицает проблемы, и ими озабочены только правозащитники и представители некоммерческих и волонтерских организаций; вторая – зарождения – подразумевает обсуждение проблем в СМИ и политике, ведущие компании ищут решения проблем. Третья и четвертые стадии (консолидации и институализации соответственно) возникают при полном осознании общества значимости социальной ответственности и добросовестного бизнеса: ведутся судебные разбирательства, принимаются законы, касательно норм ведения бизнеса. Для реализации таких проектов как АКМЕ необходимо наличие в обществе стадий консолидации или институализации, чтобы иметь круг потребителей услуг и осуществлять социальное предпринимательство. Таким образом, выбор рынка осуществлялся при помощи детерминации роли бизнеса в данном обществе касательно участия в решении социальных проблем.

**Россия.** Стадия общественного ожидания российского рынка должна быть определена в качестве целевой, необходимой для реализации цели и миссии компании. Российское общество можно отнести к переходной стадии от консолидации к институализации по причине заинтересованности общественности в добросовестном ведении бизнеса.

По данным Google trends, люди всё чаще ищут в поиске следующие запросы: пожаловаться, оставить отзыв, претензия, как пожаловаться (Рисунок 10).



*Рисунок 10. Российская динамика популярности запросов, связанных с деятельностью АКМЕ*

*Источник: Актуальные тренды [Электронный ресурс] / Google trends— 2013. Режим доступа: www.google.ru/trends/ (дата обращения: 24.05.2016)*

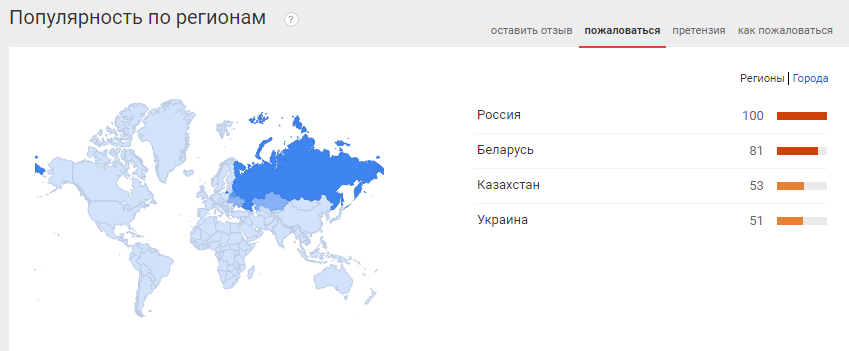
Несмотря на существование некоторых проблем (традиционная трактовка КСО, неравномерная тенденция использования КСО в стратегии), крупнейшие компании российского рынка реализуют системное управление «портфелем» КСД (корпоративной социальной деятельности), повышают охват тем социальной ответственности, используя лучшие мировые практики трехстороннего партнерства «бизнес — государство — НКО». Развитие КСО в России в целом соответствует глобальной тенденции усиления стратегической составляющей корпоративной социальной деятельности, ориентированной на создание ценности для общества и бизнеса. [[55]](#footnote-56) Однако, все еще мало законодательно за регламентированных норм этичного предпринимательства и немногие компании используют «образцовые» бизнес-модели, где проблема социальной ответственности является частью стратегии.

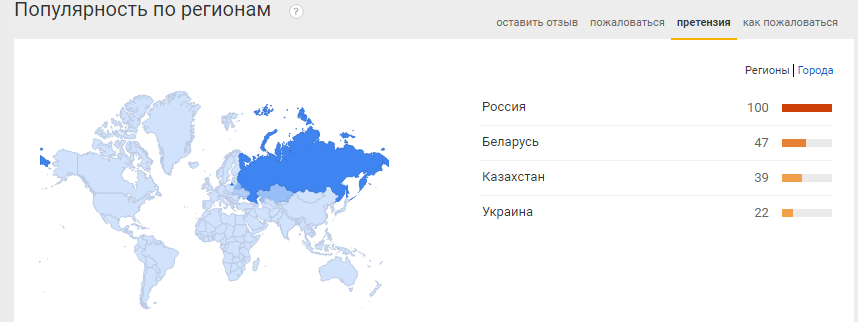
**Азербайджан.** Рыночный потенциал Азербайджана можно определить как средний, так как это открытый рынок, где отсутствуют потенциальные конкуренты для akme.info. Несмотря на то, что в стране отсутствуют законы, связанные с корпоративной социальной ответственностью, существование таких регулирующих актов как «Закон о государственной службе»[[56]](#footnote-57), отлаживающий вопросы этики на рабочем месте и занятости, «Закон о защите окружающей среды», налагающий определенные правила на опасные для природы виды деятельности, и некоторых других говорит о осознании властей и общества значимости социальной ответственности бизнеса. С 2015 года в Баку при поддержке ООН проводится конференция[[57]](#footnote-58), посвященная устойчивому развитию и КСО, в которой принимают участие главы самых крупных корпораций, представленных на рынке Азербайджана, консалтинговые фирмы, представители научной среды и государственные деятели. Принимая во внимание вышеперечисленные факторы, рынок Азербайджана можно отнести к стадии консолидации.

**Армения.** Многие корпорации, ведущие свою деятельность в Армении подвергаются критике за неэтичность, монополизацию рынков, и пренебрежение к правам потребителей. Часть из них не уплачивает налоги, платит сотрудникам минимальные зарплаты, а также создаёт барьеры для выхода на рынок конкурентам с помощью неэтичных методов[[58]](#footnote-59). Несмотря на существование недобросовестной деловой практики, некоторые организации на рынке Армении демонстрируют обратное: подлинное социально ответственное поведение (Tufenkian Artisan Carpet, МТС, Vivacell). В стране не принимаются меры на законодательном уровне, которые бы стимулировали компании вести филантропическую деятельность, однако, в основах законодательства Армении об охране природы в статье 15 приводится следующее: компании, деятельность которых может оказать вредное воздействие на окружающую среду, обязаны принимать меры по сохранению природной среды и соблюдения норм экологии. Не смотря на отсутствие специальных законов, у некоторых представителей бизнеса имеется опыт внедрения КСО в свою стратегию, поэтому можно говорить о переходной стадии от зарождения к консолидации.

Организации, активно продвигающие идею социальной ответственности бизнеса в Армении следующие: British council, Amcham, ООН, Американская торговая палата и другие, потенциальных конкурентов для АКМЕ не идентифицировано.

**Беларусь и Казахстан.** При изучении количества таких поисковых запросов в Google как «пожаловаться», «претензия» при помощи Google Trends, была определена положительная динамика в Беларуси и Казахстане (Рисунок 11). По запросу «пожаловаться» поисковый индекс Беларуси был определен на уровне 81, что свидетельствует о схожести спроса на услуги АКМЕ в данной стане и России.





*Рисунок 11. «Популярность запросов в Google, связанных с деятельностью АКМЕ в Беларуси и Казахстане в сравнении с Россией»*

*Источник: Google Trends*

В Беларуси уже три года существует премия в области корпоративной социальной ответственности, которую учредил международный фонд «Идея», развивающий принципы КСО среди белорусского бизнеса[[59]](#footnote-60). В интервью белорусскому агентству новостей, Наталья Куцан – директор данного фонда, сообщила, что КСО в Беларуси из теоретической формальности уже превратилось в сильное движение, оно не только обеспечивает стабильное развитие и устойчивость бизнесу, но реально решает глобальные общественные проблемы[[60]](#footnote-61).

В 2015 году фондом «Идея» проводилось ежегодное исследование на тему «Динамика развития КСО в Республике Беларусь», результаты которого показали высокую вовлеченность бизнеса, НКО и государства в социально значимые проекты[[61]](#footnote-62). Для опроса была составлена репрезентативная выборка из 184 компаний разных размеров и различных организационно-правовых форм. В результате было отмечено, что больше половины из этих компаний регулярно участвует в социальных проектах (рис), несмотря на нестабильную экономическую ситуацию в стране. Следовательно, принимая во внимание заинтересованность общества и бизнеса в социальной роли предпринимательства, Беларусь можно отнести к стадии «Консолидация».

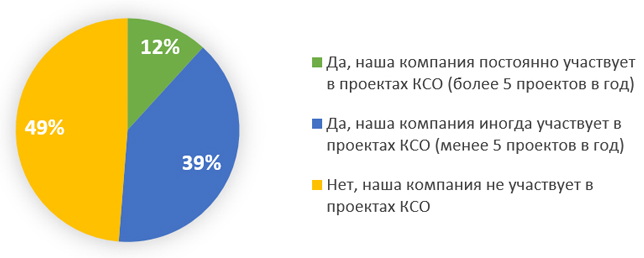


Рисунок 12. Участие белорусских компаний в реализации проектов в области КСО

Источник: динамика развития КСО в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // Фонд «Идея». — Режим доступа: http://isefi.by/business/issledovaniya-dinamika\_razvitiya\_kso\_v\_respublike\_belarus.html (дата обращения: 01.05.2016).

В Казахстане также существует государственная премия «Парыз», учреждённая в 2008 в рамках которой ежегодно награждаются лучшие социально ответственные компании в следующих номинациях: «Лучшее социально-ответственное предприятие», «Лучшее предприятие в области охраны труда», «За вклад в экологию», «Лидер качества в товарах для населения» и некоторые другие. За восемь лет существования премии, в конкурсе приняло участие более трёх тысяч организаций, что говорит о заинтересованности бизнес-сообщества в проектах, посвященным КСО и стадии развития «Консолидация». На рынке был выявлен успешный проект «Казахстанская жалобная книга»[[62]](#footnote-63), содержащий в себе около 16000 жалоб, однако он представлен в виде односторонней платформы и является информационным ресурсом, поэтому не составит akme.info конкуренции.

**Киргизия и Молдавия.** Компании, которые в целом демонстрируют применение инструментов КСО в своих стратегиях, являются иностранными. Большинство кыргызских государственных компаний еще не создали потенциала для коллаборации с гражданским обществом на том же уровне, что и западные[[63]](#footnote-64). Общество является пассивным, такие проблемы как коррупция и теневой бизнес все еще являются серьезной угрозой для всех секторов экономики[[64]](#footnote-65) и поэтому общество находится на «латентной» стадии.

В Молдавии потребители нередко обращаются в «Центр по защите прав потребителей» с жалобами о получении некачественного товара или услуги[[65]](#footnote-66), то есть начинается зарождение спроса на услуги, но он по-прежнему мал.

**Таджикистан и Киргизия.** В Таджикистане более 75% населения – сельские жители, проживающие в более чем 3000 деревень[[66]](#footnote-67). В стране высокий уровень бедности, низкий уровень образования и низкий уровень доходов населения[[67]](#footnote-68), что говорит об отсутствии потенциального спроса на услуги АКМЕ. Похожая ситуация присутствует в Киргизии, где уровень доходов населения ниже среднего[[68]](#footnote-69), высокий уровень коррупции[[69]](#footnote-70) и большинство населения проживает в сельских регионах.

Принимая во внимание, что целевой стадией общественных ожиданий для АКМЕ является «консолидация», так как при ней спрос на услуги будет достаточным для покрытия операционных расходов. Поэтому для дальнейшего анализа были выбраны рынки Азербайджана, Армении, Беларуси и Казахстана (рис.).

*Таблица 9. Стадии общественного ожидания проблемы ведения добросовестного бизнеса в странах СНГ*

|  |  |
| --- | --- |
| **Страна** | **Стадия общественных ожиданий** |
| Азербайджан | «Консолидация» |
| Армения | Переход от «Зарождения» к «Консолидации» |
| Беларусь | «Консолидация» |
| Казахстан | «Консолидация» |
| **Киргизия** | **«Латентная»** |
| **Молдавия** | **«Зарождения»** |
| **Таджикистан** | **«Латентная»** |
| **Узбекистан** | **«Латентная»** |

*Источник: составлено автором*

### PESTL-анализ потенциальных рынков

С помощью PEST-анализа – анализа вешней среды – можно выявить основные проблемы (P – политические, E – экономические, S – социальные, T - технологические), с которыми может столкнуться компания, выходя на этот рынок. Чтобы анализ также отражал юридическую сторону ведения некоммерческих организаций в данной стране, было решено добавить дополнительный фактор – правовой (L).

**Азербайджан**

**P (политические факторы)**

P1) Существование двустороннего политического сотрудничества между Россией и Азербайджаном, которое будет укрепляться в ближайшее время с помощью подписания дополнительных соглашений.[[70]](#footnote-71) [[71]](#footnote-72) [[72]](#footnote-73)

P2) Высокий уровень коррупции, причиной чего являются продолжительное нахождение правительства у власти и близость бизнеса и власти. [[73]](#footnote-74) [[74]](#footnote-75) [[75]](#footnote-76)

**E (экономические факторы)**

E1) Активное торгово-экономическое сотрудничество России и Азербайджана

На рынке Азербайджана работает около 600 совместных предприятий и компаний со 100-процентным российским капиталом. На их долю приходится 8,5% от общего количества работающих здесь компаний с иностранным капиталом[[76]](#footnote-77).

Е2) Средний уровень дохода населения – выше среднего.[[77]](#footnote-78)

Е3) Зависимость экономики от цен на нефть[[78]](#footnote-79).

Е4) Низкое качество корпоративного управления предприятиями и невысокий уровень прозрачности[[79]](#footnote-80).

**S (социально-культурные факторы)**

S1) 70% населения по оценочным данным владеет русским языком[[80]](#footnote-81), что является преимуществом при выходе на данный рынок.

**T (технологические факторы)**

T1) Рост потребления интернет-трафика, что говорит о развитии сетевых технологий, что положительно сказывается на спросе на интернет-платформы.[[81]](#footnote-82)

**L (правовые факторы)**

L1) Жесткий государственный контроль за финансированием неправительственных организаций. Последние изменения в законе Азербайджанской Республики "О неправительственных организациях (общественных объединениях и фондах)" не только существенно расширили перечень оснований для плановых и внеплановых проверок со стороны государства, но и установили новые виды нарушений, за которые представительства и филиалы иностранных некоммерческих организаций и их руководители могут подвергаться штрафным санкциям. За осуществление деятельности без регистрации (как и за использование незарегистрированных грантов) некоммерческая организация обязана заплатить штраф в размере примерно 5-8 тысяч евро, а физическое лицо — от 1 до 2 тысяч евро[[82]](#footnote-83)[[83]](#footnote-84).При этом в регистрации НПО может быть отказано, если соответствующие органы усмотрят в программе организации "угрозы национальным интересам"[[84]](#footnote-85).

L2) Отсутствие такой формы НКО как «Автономная некоммерческая организация». НПО в Азербайджане делятся на Общественные Объединения и Фонды.

L3) Законодательство предусматривает очень мало льгот для некоммерческих организаций и фактически приравнивает их к коммерческим[[85]](#footnote-86).

**Условные обозначения:**

\* влияет в настоящее время, закончит влиять (в течение 12 месяцев) – N; влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 12 месяцев) – N\F; будет иметь значение в будущем – F; кратковременно влияет - I

\*\* положительно влияет «+»; отрицательно влияет «–»

\*\*\* влияет и увеличивает влияние – «>»; влияет с постоянной значимостью =; влияет, но уменьшает влияние - «<»

\*\*\*\* CRITICAL: угрожают существованию компании; VERY IMPORTANT: вызывают изменения в деятельности компании; IMPORTANT: влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности; SIGNIFICANT: влияют, но не требуют значимых изменений; UNIMPORTANT: не оказывающие значительного влияния на компанию

*Таблица 10 PESTL-анализ рынка Азербайджана*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы внешней среды** | | **Значимость влияния факторов** | | | |
| По времени\* | По типу\*\* | По динамике\*\*\* | Относительная значимость\*\*\*\* |
| **Политические** | **P1** | N\F | + | > | SIGNIFICANT |
| **P2** | **N\F** | **–** | **>** | **CRITICAL** |
| **Экономические** | **E1** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |
| **E2** | N\F | + | = | SIGNIFICANT |
| **E3** | N\F | – | = | SIGNIFICANT |
| **Е4** | N\F | – | < | IMPORTANT |
| **Социокультурные** | **S1** | N\F | + | = | SIGNIFICANT |
| **Технологические** | **T1** | N\F | + | > | UNIMPORTANT |
| **Правовые** | **L1** | **N\F** | **–** | **>** | **CRITICAL** |
| **L2** | N\F | – | = | IMPORTANT |
| **L3** | N\F | – | = | SIGNIFICANT |

*Составлено по результатам анализа рынка Азербайджана*

В результате на рынке Азербайджана было идентифицировано наличие двух факторов, которые потенциально могли бы угрожать существованию организации. Первый из них – политический – наличие высокого уровня коррупции, а второй - правовой - жесткий контроль за финансированием неправительственных организаций, который включает в себя наличие внеплановых проверок и трудности регистрации.

**Армения**

**P (политические факторы)**

Р1)Россию и Армению связывают отношения союзнического партнерства, стороны поддерживают тесный и конструктивный политический диалог (заключено более 200 соглашений)[[86]](#footnote-87).

Р2) Высокий уровень коррупции[[87]](#footnote-88) [[88]](#footnote-89) [[89]](#footnote-90), затрудняющий ведение бизнеса

**E (экономические факторы)**

Е1) Уровень доходов населения ниже среднего[[90]](#footnote-91)

Е2) Высокий уровень монополизации [[91]](#footnote-92)

Е3) В рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса Армения лидирует среди стран СНГ[[92]](#footnote-93)

**S (социально-культурные факторы)**

S1)Пассивность СМИ в вопросе представления обществу деятельности НПО и содействию их продвижению.

S2) Владение населения русским языком.

Несмотря на то, что в Армении русский язык не имеет официального статуса, им владеет около 70 % населения страны. Русский язык является обязательным предметом для изучения в школах.[[93]](#footnote-94)

**T (технологические факторы)**

Т1) Бум в секторе информационных технологий[[94]](#footnote-95), наличие технологических «инкубаторов»[[95]](#footnote-96) говорит о том, что Армения бурно развивается в сфере IT

**L (правовые факторы)**

L1) Волонтёрство может быть рассмотрено как незаконное использование рабочей силы.

L2) Отсутствие льгот для, кроме понижения своих налоговых обязательств на 0,25%[[96]](#footnote-97)

L3) Отсутствие такой формы НКО как «Автономная некоммерческая организация».

**Условные обозначения:**

\* влияет в настоящее время, закончит влиять (в течение 12 месяцев) – N; влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 12 месяцев) – N\F; будет иметь значение в будущем – F; кратковременно влияет - I

\*\* положительно влияет «+»; отрицательно влияет «–»

\*\*\* влияет и увеличивает влияние – «>»; влияет с постоянной значимостью =; влияет, но уменьшает влияние - «<»

\*\*\*\* CRITICAL: угрожают существованию компании; VERY IMPORTANT: вызывают изменения в деятельности компании; IMPORTANT: влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности; SIGNIFICANT: влияют, но не требуют значимых изменений; UNIMPORTANT: не оказывающие значительного влияния на компанию

*Таблица 11. PESTL-анализ рынка Армении*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы внешней среды** | | **Значимость влияния факторов** | | | |
| По времени\* | По типу\*\* | По динамике\*\*\* | Относительная значимость\*\*\*\* |
| **Политические** | **P1** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |
| **P2** | **N\F** | **–** | **=** | **CRITICAL** |
| **Экономические** | **E1** | **N\F** | **–** | **=** | **IMPORTANT** |
| **E2** | N\F | – | = | UNIMPORTANT |
| **E3** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |
| **Социокультурные** | **S1** | **N\F** | **–** | **=** | **SIGNIFICANT** |
| **S2** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |
| **Технологические** | **T1** | N\F | + | = | SIGNIFICANT |
| **Правовые** | **L1** | N\F | – | = | IMPORTANT |
| **L2** | N\F | – | = | SIGNIFICANT |
| **L3** | N\F | – | = | IMPORTANT |

*Составлено по результатам анализа рынка Армении*

Таким образом, в Армении было идентифицировано наличие политического барьера - коррупции, что делает физический выход АКМЕ на данный рынок невозможным. Низкий уровень дохода населения, а также пассивность СМИ в вопросе представления обществу деятельности НПО и содействию их продвижению также затруднят деятельность организации в данной стране.

**Беларусь**

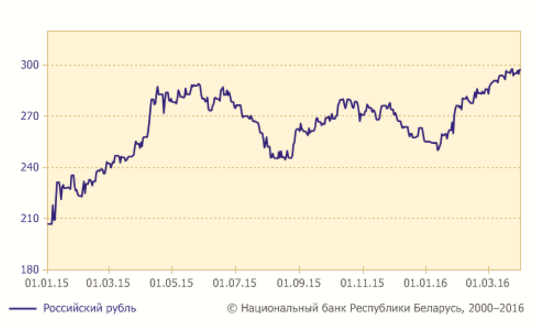
**P (политические факторы)**

P1) Согласно конституции страны[[97]](#footnote-98), Республика Беларусь является социальным государством, что означает направленность политики на поддержку социально незащищенных слоев населения (инвалидов, пенсионеров, безработных), поощрение благотворительной деятельности и наличие социально ориентированной структуры экономики. Это может положительно сказаться на таких проектах как akme.info, основная цель которого повышение добросовестности бизнеса. При социально-ориентированной экономической среде приоритеты отдаются развитию социальной сферы, государство, перераспределяя ВНП, обычно направляет значительные средства на прямое финансирование некоммерческих организаций[[98]](#footnote-99). Принимая во внимание тот факт, что правительство в Беларуси является стабильным[[99]](#footnote-100), можно говорить о том, что данная направленность политики еще будет существовать несколько лет.

P2) Согласно статье 51 «Гражданского кодекса Республики Беларусь» законодательством могут устанавливаться ограничения на предпринимательскую и иную деятельность представительств иностранных организаций, что увеличивает риски ведения свободной предпринимательской деятельности в рамках НКО.

**E (экономические факторы)**

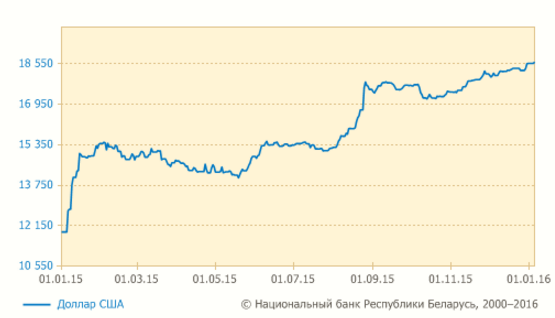
1. Ослабление белорусского рубля по отношению к российскому является важным фактором при рассмотрении возможности выхода на данный рынок, так как большинство операций, связанных с оплатой расходов, производится в российской валюте. На графике, представленном на рисунке 13 показано изменение официального (установленного Национальным банком Республики Беларусь) курса по отношению к российскому рублю за период с 01.01.2015 по 01.03.2016.



*Рисунок 13 Изменение официального курса белорусского рубля по отношению к российскому за период с 01.01.2015 по 01.03.2016.*

*Источник: официальный сайт НБРБ http://www.nbrb.by/statistics/Rates/Graphic*

По отношению к доллару белорусский рубль также продолжил своё падение за период с 01.01.2015 по 01.03. 2016 (рисунок 14).

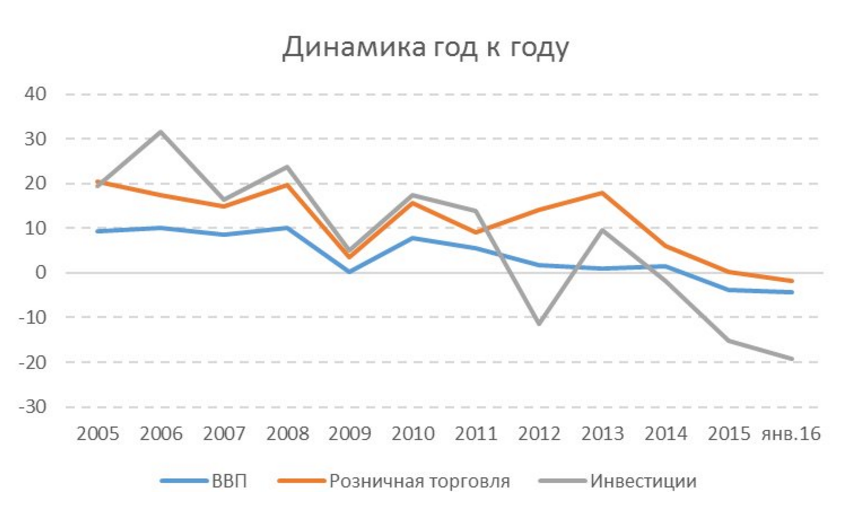


*Рис. 14 Изменение официального курса белорусского рубля по отношению к доллару за период с 01.01.2015 по 01.03. 2016*

*Источник: График изменения официального курса белорусского рубля по отношению*

*к иностранным валютам, устанавливаемого Национальным банком Республики Беларусь, с 25.04.2016 по 25.05.2016 [Электронный ресурс] // официальный сайт НБРБ. — Режим доступа:* [*http://www.nbrb.by/statistics/Rates/Graphic*](http://www.nbrb.by/statistics/Rates/Graphic) *(дата обращения: 15.05.2016).*

1. С 2005 года в белорусской экономике наблюдается стабильное уменьшение ВВП и количества инвестиций в страну (рис.7), что говорит о затяжной рецессии и снижении благосостояния населения.



*Рис. 15 Динамика ВВП, Розничной торговли и инвестиций в Республике Беларусь за период 2005-2015 гг*

*Источник: Экономики Беларуси, Казахстана и Украины: устойчивость бюджета и резервов [Электронный ресурс] // Финам. — Режим доступа:* [*http://www.finam.ru/analysis/forecasts/ekonomiki-belarusi-kazaxstana-i-ukrainy-ustoiychivost-byudzheta-i-rezervov-20160309-15060/*](http://www.finam.ru/analysis/forecasts/ekonomiki-belarusi-kazaxstana-i-ukrainy-ustoiychivost-byudzheta-i-rezervov-20160309-15060/) *(дата обращения: 15.05.2016).*

По данным, представленным одним из крупнейших белорусских финансовых порталов, myfin.by по прогнозам в 2016 году инфляция ожидается на уровне 17-18%[[100]](#footnote-101) - больше чем в 2015 году, когда она составляла 12%[[101]](#footnote-102).

Данный фактор имеет не только отрицательный эффект, но может оказать и положительное влияние на деятельность таких организаций как АКМЕ, так как люди во время рецессии больше заинтересованы защищать свои права, а некоторые компании склонны поступать недобросовестно. Согласно аналитике инвестиционной компании «Финам» белорусский кризис ещё продлится долго, так как государственные меры по решению экономических проблем являются краткосрочными, а инвестиций в страну поступает недостаточно[[102]](#footnote-103).

1. Средняя зарплата IT-специалистов ниже, чем в России и составляет 1100-1400$ в месяц[[103]](#footnote-104)[[104]](#footnote-105), в то время как в России колеблется около суммы в 2000$[[105]](#footnote-106)[[106]](#footnote-107)[[107]](#footnote-108), что говорит о возможностях привлечения более дешевых человеческих ресурсов.

**S (социально-культурные факторы)**

S1) Схожесть социально-культурных факторов и, как следствие, поведения потребителей в Беларуси и России объясняется общим историческим наследием, сотрудничеством стран, общим языком. географической близостью (с Санкт-Петербургом, где располагается головной офис)

**T (технологические факторы)**

1. Высокая квалифицированность белорусских программистов подтверждается развитым IT-сектором (48 место в ИТ рейтинге ООН[[108]](#footnote-109)) и уровнем подготовки кадров[[109]](#footnote-110). В стране существует «Парк высоких технологий», который был создан в целях формирования благоприятных условий для разработки программного обеспечения, информационно-коммуникационных технологий, направленных на повышение конкурентоспособности национальной экономики[[110]](#footnote-111). Оборот Парка составляет 800 миллионов долларов в год, а по доходам от экспорта компьютерных услуг на душу населения республика обогнала Индию, США и Россию[[111]](#footnote-112). Компании-резиденты парка имеют налоговые льготы: освобождаются от всех корпоративных налогов, включая налог на добавленную стоимость и налог на прибыль[[112]](#footnote-113). Индивидуальный подоходный налог для сотрудников компаний-резидентов Парка имеет фиксированную ставку 9 % и не включается в совокупный годовой доход. По объему экспорта компьютерных и информационных услуг на душу населения Беларусь занимает лидерские позиции в регионе Центральной и Восточной Европы[[113]](#footnote-114). Многие европейские и российские специалисты заинтересованы в сотрудничестве и работе с «Парком высоких технологий», что говорит о признании качества белорусского ИТ-сектора[[114]](#footnote-115).

**L (правовые факторы)**

1. Отсутствие такой формы НКО как «Автономная некоммерческая организация» и специальных нормативно-правовых актов в «Гражданском кодексе». Согласно главе 5 Гражданского кодекса Беларуси, выделяются следующие организационно-правовые формы НКО:

* Потребительский кооператив;
* Общественные и религиозные организации (объединения);
* Республиканские государственно-общественные объединения;
* Фонды;
* Учреждения;
* Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

1. Некоммерческая организация должна быть зарегистрирована, согласно Декрету № 1 от 16 января 2009 г. "О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования"[[115]](#footnote-116) в Министерстве юстиции Республики Беларусь или Областном исполнительном комитете (в зависимости от выбранной организационно-правовой формы). Иностранная безвозмездная помощь, получаемая некоммерческими организациями, вне зависимости от ее размера, подлежит обязательной регистрации в Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами президента Республики Беларусь[[116]](#footnote-117).Регистрация гранта (пожертвования) невозможна без получения предварительного разрешения властей.
2. Тенденция к упрощению административных процедур для бизнеса[[117]](#footnote-118)путём совершенствования законодательства, регулирующего вопросы административных процедур в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей; проведении работы по упразднению излишних, неактуальных и неэффективных административных процедур для бизнеса[[118]](#footnote-119).
3. Отсутствие необходимости получения визы для граждан РФ и право находиться на территории страны без регистрации в течение 30 дней со дня въезда[[119]](#footnote-120).

**Условные обозначения:**

\* влияет в настоящее время, закончит влиять (в течение 12 месяцев) – N; влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 12 месяцев) – N\F; будет иметь значение в будущем – F; кратковременно влияет - I

\*\* положительно влияет «+»; отрицательно влияет «–»

\*\*\* влияет и увеличивает влияние – «>»; влияет с постоянной значимостью =; влияет, но уменьшает влияние - «<»

\*\*\*\* CRITICAL: угрожают существованию компании; VERY IMPORTANT: вызывают изменения в деятельности компании; IMPORTANT: влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности; SIGNIFICANT: влияют, но не требуют значимых изменений; UNIMPORTANT: не оказывающие значительного влияния на компанию

*Таблица 12. PESTL-анализ рынка Беларуси*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы внешней среды** | | **Значимость влияния факторов** | | | | **Влияние на организацию** |
| По времени | По типу\*\* | По динамике\*\*\* | Относительная значимость\*\*\*\* |
| **Политические** | **P1** | N\F | + | = | UNIMPORTANT | Большая вероятность поддержки со стороны белорусских властей |
| **P2** | **N\F** | **–** | **=** | **IMPORTANT** | **Вероятность ограничения предпринимательской деятельности** |
| **Экономические** | **E1** | N\F | – | = | IMPORTANT | Отрицательное влияние на деятельность, так как основная работа оплачивается в российских рублях |
| **E2** | N\F | +/­– | > | SIGNIFICANT | Положительное влияние заключается в увеличении активности населения защищать свои права, а отрицательное – в снижении финансовых потоков со стороны пользователей. |
| **E3** | N\F | + | = | UNIMPORTANT | Возможность привлекать человеческие ресурсы с меньшими издержками |
| **Социокультурные** | **S1** | N\F | + | = | UNIMPORTANT | Одинаковое поведение потребителей дает компании возможность не делать значительных изменений в стратегии |
| **Технологические** | **T1** | N\F | + | > | IMPORTANT | Даёт возможность привлекать квалифицированные человеческие ресурсы с меньшими издержками |
| **Правовые** | **L1** | N\F | – | = | VERY IMPORTANT | Влечет изменение организационно-правовой формы организации |
| **L2** | N | – | = | UNIMPORTANT | Бюрократия может замедлить процесс выхода на рынок |
| **L3** | F | + | > | SIGNIFICANT | Упрощение ведения бизнеса в будущем |
| **L4** | N\F | + | = | UNIMPORTANT | Отсутствие необходимости получения визы упростит действия представителей организации |

*Составлено по результатам анализа рынка Беларуси*

Подводя итог, можно сказать, что рынок Беларуси может быть потенциальным рынком для выхода, так как в результате PESTL-анализа не было выявлено факторов, угрожающих существованию компании.

**Казахстан**

**P (политические факторы)**

Р1) Отсутствие таможенного контроля с Россией[[120]](#footnote-121)

Р2) Поддержка бизнеса государством путем оказания финансовой поддержки[[121]](#footnote-122)

**E (экономические факторы)**

Е1) Привлекательные налоговые ставки: налог на добавленную стоимость – 12%, НДФЛ – 10%, ставка рефинансирования – 5%[[122]](#footnote-123)

Е2) Стоимость электроэнергии на 20% ниже, чем в России[[123]](#footnote-124).

Е3) Стоимость рабочей силы в Казахстане ниже, чем в России[[124]](#footnote-125)

Е4) Наличие экономических зон с благоприятными условиями для ведения бизнеса[[125]](#footnote-126)

**S (социально-культурные факторы)**

S1) Согласно части 2 статьи 7 Конституции Республики Казахстан от 1995 года, «в государственных организациях и органах местного самоуправления наравне с казахским языком официально употребляется русский язык». Русским языком владеет около 84% населения[[126]](#footnote-127).

**T (технологические факторы)**

Т1) Существование «электронного правительства»[[127]](#footnote-128), позволяющего получить лицензию, права на имущество, оплатить налоги и получить другие услуги с помощью интернета (официальный сайт - http://egov.kz/cms/ru).

**L (правовые факторы)**

L1) Быстрая регистрация предприятия для стран Таможенного союза[[128]](#footnote-129)

L2) Отсутствие необходимости получения разрешений на работу для граждан России и Беларуси[[129]](#footnote-130)

L3) Законодательство имеет много общего и схожего с российским[[130]](#footnote-131)

L4) Граждане России освобождаются от обязанности регистрации (постановки на учет по месту пребывания) в течение 30 дней.[[131]](#footnote-132)

**Условные обозначения:**

\* влияет в настоящее время, закончит влиять (в течение 12 месяцев) – N; влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 12 месяцев) – N\F; будет иметь значение в будущем – F; кратковременно влияет - I

\*\* положительно влияет «+»; отрицательно влияет «–»

\*\*\* влияет и увеличивает влияние – «>»; влияет с постоянной значимостью =; влияет, но уменьшает влияние - «<»

\*\*\*\* CRITICAL: угрожают существованию компании; VERY IMPORTANT: вызывают изменения в деятельности компании; IMPORTANT: влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности; SIGNIFICANT: влияют, но не требуют значимых изменений; UNIMPORTANT: не оказывающие значительного влияния на компанию

*Таблица 13. PESTL-анализ рынка Казахстана*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы внешней среды** | | **Значимость влияния факторов** | | | |
| По времени\* | По типу\*\* | По динамике\*\*\* | Относительная значимость\*\*\*\* |
| **Политические** | **P1** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |
| **P2** | N\F | + | = | SIGNIFICANT |
| **Экономические** | **E1** | N\F | + | = | SIGNIFICANT |
| **E2** | N\F | + | = | SIGNIFICANT |
| **E3** | N\F | + | = | IMPORTANT |
| **Е4** | N\F | + | = | SIGNIFICANT |
| **Социокультурные** | **S1** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |
| **Технологические** | **T1** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |
| **Правовые** | **L1** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |
| **L2** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |
| **L3** | N\F | + | = | UNIMPORTANT |

*Составлено по результатам анализа рынка Казахстана*

В результате анализа рынка Казахстана не было выявлено барьеров для выхода, что говорит о привлекательности данной страны для международного расширения.

Армения и Азербайджан имеют несколько факторов, которые могут угрожать существованию организации, поэтому при выходе на эти рынки не стоит использовать «физическую» экспансию.

## Рекомендации по выходу на предложенный рынок

В рамках выявления стадий общественных ожиданий и PESTL-анализа рынка, было определено, что Казахстан является наиболее привлекательной страной для международного расширения. На данном рынке отсутствуют прямые конкуренты или схожие организации, поэтому АКМЕ может использовать самую эффективную стратегию с точки зрения степени контроля - «разветвление», которая предполагает открытие офиса, сопряженного с головным офисом в Санкт-Петербурге. В качестве города, где может быть расположен офис нужно рассматривать крупные города, где сосредоточены основные представители бизнеса, а также проживает большое количество населения, чтобы получить повышенный спрос на услуги АКМЕ. Таким городом может выступать Алма-Ата (население более 1 миллиона), Астана (население 880 400 на 1 декабря 2015 года) или Шымкент (население 858 100 на январь 2015)[[132]](#footnote-133). Регистрация бизнеса в Алма-Ата, Астане, Шымкенте осуществляется одинаково, поэтому стоит рассматривать любой город в качестве потенциального.

Прогноз затрат на первый год, который был основан на аналогичных затратах организации в России, при выходе на рынок Азербайджана представлен в таблице. Для расширения на рынок Казахстана необходимо увеличение штата персонала примерно в 2 раза, поэтому организации необходимо нанять 8-10 новых сотрудников: 2 программиста, 2 юриста, 2 маркетолога и 2 офисных менеджера. Согласно рекомендаций на основе SWOT-анализа, организации необходимо использовать аутсорсинг для сокращения издержек. Оперируя в виде некоммерческий организации и осуществляя социальную предпринимательскую деятельность, услуги бухгалтера не являются перманентно востребованными, поэтому АКМЕ стоит прибегнуть к услугам аутсорсинга. Преимущество аутсорсинга заключается в том, что бухгалтерская компания заключит с АКМЕ договор о профессиональной ответственности, предоставляя гарантии в виде полного возмещения материального ущерба. Также преимуществом является опыт бухгалтера на данном рынке, который отличается по правилам ведения бухгалтерского учета. Средняя заработная плата программиста-разработчика со стажем 5 лет в Казахстане – 180186 тенге в месяц[[133]](#footnote-134) (536$), маркетолога – 135949 тенге в месяц (404$), юриста – 141635 тенге в месяц (421$), линейного офисного менеджера – 68085 (202$). Стоимость бухгалтерских услуг в Казахстане для некоммерческих организаций – 40000 тенге в месяц[[134]](#footnote-135) (119$). В качестве аутсорсинга организация также может использовать услуги по найму персонала и переводчика.

Для расчета стоимости аренды офиса был использован сайт агентства «Казриэлт»[[135]](#footnote-136), согласно которому, средняя стоимость аренды квадратного метра офисного помещения составляет 208$ за квадратный метр в год. Учитывая количество сотрудников и специфичность деятельности, можно сказать, что организации потребуется офис размером около 60 квадратных метров. Расчет стоимости оборудования также был основан на количестве сотрудников (8 компьютеров, 8 предметов мебели, офисные принадлежности)

*Таблица 14. Инвестиционные вложения за первый год*

|  |  |
| --- | --- |
| **Статья расходов** | **Инвестиционные вложения за первый год ($)** |
| Аренда офиса | 12480$ |
| Продвижение проекта | 20000$ |
| Хозяйственные расходы | 3000$ |
| Транспортные расходы (перелеты руководителей для регистрации организации, переговоров и контроля) | 2000$ |
| Затраты на регистрацию фирмы[[136]](#footnote-137) | 70$ |
| Налоги и взносы | 5000$ |
| Услуги связи (интернет и телефония) | 1000$ |
| Оборудование | 10000$ |
| Покупка базы данных компаний Казахстана | 10000$ |
| Безопасность рабочего пространства | 10000$ |
| Оплата труда | 37500$ |
| Аутсорсинг (бухгалтерия, переводчик) | 500$ |
| Наем сотрудников | 1000$ |
| Непредвиденные расходы | 1000$ |
| **ИТОГО ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРВЫЙ ГОД:** | 113550$ |

*Составлено по результатам анализа и результатам интервью с представителем организации*

Перед выходом организации на международный рынок необходимо выполнить следующие рекомендации:

* Улучшить функциональность платформы с учётом рекомендаций, приведенных во 2 главе, разработать мобильное приложение, что повысит привлекательность организации в глазах основных потребителей;
* Повысить представленность в других городах России;
* Повысить количество предлагаемых услуг (в том числе инновационных), применить стратегию диверсификации.

Риски выхода на рынок Казахстана[[137]](#footnote-138):

* + 1. Ухудшение политических отношений с Казахстаном, что может затруднить деятельность НКО;
    2. Наличие свободных человеческих ресурсов или финансовых для найма дополнительной рабочей силы, которая требуется в процессе масштабирования;
    3. Наличие неготовых к расширению деятельности сотрудников, которые противостоят росту и изменениям сложившейся рабочей среды и организационной культуры. В качестве устранения данной проблемы может потребоваться увольнение, что, в свою очередь, может быть потенциально связано с потерей ценных кадров и привести к необходимости поиска новых членов команды;
    4. Несогласие управленцев организации с планами международного роста ввиду рисков данного решения;
    5. Потенциальное отвлечение от выполнения социальной миссии.

Рекомендации по ведению деятельности на рынке Казахстана на основе анализа практик российских конкурентов, выявленных рисков, оценки ресурсов и компетенций организации, SWOT-анализа и специфики рынка:

* + 1. Развитие партнёрств с бизнесом и государственными органами для привлечения клиентов и достижения сетевого эффекта;
    2. Развитие системы информационной безопасности;
    3. Использование бизнес-модели «Free» (полностью бесплатный доступ к услугам платформы для потребителей, платный для компаний);
    4. Внедрение программ лояльности;
    5. Развитие корпоративной культуры, необходимой при расширении;
    6. Привлечение волонтёров;
    7. Снижение цен на основные услуги компании;
    8. Пропаганда преимуществ внедрения концепции КСО в стратегию компаний при помощи буклетов и листовок.

По мере масштабирования проекта, организация может рассмотреть рынок Беларуси как еще один рынок для физической экспансии, применяя стратегию разветвления. Для рынков Армении и Азербайджана может быть использована стратегия рассеивания для расширения охвата или влияния проекта.

## Выводы по третьей главе

В третьей главе был произведён выбор потенциального рынка для географической экспансии проекта AKME (рисунок 16). Рынок СНГ был идентифицированы как самый привлекательный для расширения ведения деятельности ввиду отсутствия конкуренции, географической близости и схожести социальных и культурных факторов. Далее был проанализирован потенциальный спрос на услуги АКМЕ на рынках СНГ как со стороны бизнеса, так и со стороны общества с помощью определения стадий общественных ожиданий роли бизнеса в социуме и заинтересованности предпринимателей в концепции КСО. Определив страны со стадией «консолидация», был произведен анализ внешней среды этих стран и выявлены проблемы, с которыми может столкнуться АКМЕ при выходе на данные рынки.

*Рисунок 16. Этапы идентификации потенциального рынка для международной экспансии*

*Источник: составлено автором*

Таким образом, было определено, что Казахстан является наиболее привлекательной страной для международного расширения. В качестве стратегии выхода было предложено использовать стратегию физической экспансии - «разветвление», то есть открыть дополнительный офис в данной стране и нанять дополнительный персонал. Были рассчитаны примерные инвестиционные вложения в экспансию за первый год и даны основные рекомендации по ведению социального предпринимательства на основе предыдущих глав и выявленных рисков.

## Заключение

Российской некоммерческой организации «Единый информационный центр социально ответственных организаций и добросовестных предпринимателей», представленной в виде двусторонней интернет-платформы akme.info, была предложена стратегия международной экспансии на рынок Казахстана (Глава 3). Масштабирование проекта имеет следующие преимущества:

* Увеличение сетевого эффекта за счет расширения базы пользователей и, как следствие, повысит влияние платформы в своей стратегической группе;
* Снижение издержек за счет привлечения человеческих ресурсов с более низкой оплатой труда;
* Организационное развитие, связанное с развитием новых компетенций (знание других рынков);
* Повышение узнаваемости, привлекательности для инвесторов и имиджа организации путём расширения клиентской базы, партнёрской сети и социального влияния;
* Диверсификация рисков, связанных с потенциальным ростом конкуренции на территории Российской Федерации и нестабильной динамикой регионального спроса;
* Расширение партнерской сети для активного взаимодействия;
* Обеспечение полной загрузки мощностей (обеспечение загрузкой существующих сотрудников).

Выбор рынка основывался на анализе потенциального спроса на услуги организации (как со стороны бизнеса, так и со стороны его заинтересованных сторон), анализе политических, экономических, социокультурных, технологических и правовых факторов. В качестве стратегии выхода было предложено использовать стратегию физической экспансии - «разветвление», то есть открыть дополнительный офис в данной стране и нанять дополнительный персонал в количестве 8-10 человек. Были рассчитаны примерные инвестиционные вложения в экспансию за первый год (113550$) и даны основные рекомендации по ведению социального предпринимательства в данной стране:

1) Развитие партнёрств с бизнесом и государственными органами для привлечения клиентов и достижения сетевого эффекта;

2) Развитие системы информационной безопасности;

3) Использование бизнес-модели «Free» (полностью бесплатный доступ к услугам платформы для потребителей, платный для компаний);

4) Внедрение программ лояльности;

5) Развитие корпоративной культуры, необходимой при расширении;

6) Привлечение волонтёров;

7) Снижение цен на основные услуги компании;

* + 1. Пропаганда преимуществ внедрения концепции КСО в стратегию компаний при помощи буклетов и листовок

Успешный выход на международный подразумевает стабильное конкурентное положение на «домашнем» рынке, однако российский рынок является высококонцентрированным и АКМЕ имеет достаточно низкую долю, в том числе в своей стратегической группе. Для улучшения конкурентных позиций на локальном рынке организации должна улучшить функциональность платформы, повысить представленность в других городах России, повысить количество предлагаемых услуг (в том числе инновационных), применяя стратегию диверсификации. По мере масштабирования проекта, АКМЕ может рассмотреть рынок Беларуси как еще один рынок для физической экспансии, применяя стратегию разветвления. Для рынков Армении и Азербайджана может быть использована стратегия рассеивания для расширения охвата или влияния проекта, так как ввиду наличия политических и экономических барьеров «физическая» экспансия на эти рынки невозможна.

# Список использованной литературы

1. Автономная некоммерческая организация «Единый информационный центр социально ответственных организаций и добросовестных предпринимателей» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://akme.info/static/index (дата обращения: 01.04.2016).
2. Авторизация через социальные сети: 9 фактов, которые должен знать каждый маркетолог [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://smm.artox-media.ru/wiki/smm-marketing.html (дата обращения: 28.04.2016).
3. Азербайджан и Россия готовят к подписанию более 50 соглашений о двустороннем сотрудничестве [Электронный ресурс] // Интерфакс-Азербайджан. — Режим доступа: http://interfax.az/view/672700 (дата обращения: 01.05.2016).
4. Азербайджан и Россия: Приоритет евразийского сотрудничества очевиден [Электронный ресурс] // новости Pravda.Ru. — Режим доступа: http://www.pravda.ru/news/society/25-04-2016/1299452-azerbaijan\_russia-0/ (дата обращения: 01.05.2016).
5. Азербайджан. Летальная коррупция [Электронный ресурс] // Радио Азадлыг. — Режим доступа: http://www.radioazadlyg.org/content/blog/24821116.html (дата обращения: 01.05.2016).
6. Азербайджанской экономике поможет только цена на нефть выше 100 долларов за баррель [Электронный ресурс] // Информационно- аналитический портал Minval. — Режим доступа: http://minval.az/news/77885 (дата обращения: 01.05.2016).
7. Арай Ю.Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Арай Юлия Николаевна. ― СПб., 2015. ― 213 л.
8. Армения против Азербайджана: экономика [Электронный ресурс] // Спутник и погром. — Режим доступа: http://sputnikipogrom.com/economics/39220/armenia-azerbaijan-economy/ (дата обращения: 22.05.2016).
9. Армения: Бум в секторе информационных технологий повышает экономические перспективы страны [Электронный ресурс] // Eurasianet — Режим доступа http://russian.eurasianet.org/node/60711 (дата обращения: 02.05.2016).
10. Аутсорсинг бухгалтерских услуг [Электронный ресурс] // Schetovod.kz. — Режим доступа: http://schetovod.kz/ (дата обращения: 15.05.2016).
11. База знаний [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.angrycitizen.ru/instructions (дата обращения: 19.04.2016).
12. Бизнесмену: 10 причин начать бизнес в Казахстане в период кризиса в России [Электронный ресурс] // Генеральный директор. — Режим доступа: http://www.gd.ru/articles/4033-biznes-v-kazahstane (дата обращения: 15.05.2016).
13. Бизнес-модель компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10739 (дата обращения: 01.04.2016).
14. Биография Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Президент Республики Беларусь — Режим доступа http://president.gov.by/ru/biography\_ru/ (дата обращения: 02.05.2016).
15. Благов, Е. Ю.. Факторы ценообразования многосторонних платформ: современное состояние и перспективы исследований. Научные доклады, № 9 (R)–2012. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2012.
16. Благов, Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление/ Российский журнал менеджмента /№ 3, 2004. С. 17–34.
17. Благов, Ю. Е. Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний/ Ю.Е.Благов, В.И.Кабалина, А.А.Петрова-Савченко, И.С.Соболев. Российский журнал менеджмента /Том 13, № 2, 2015. С.67–98.
18. Благоприятность условий ведения бизнеса Азербайджан [Электронный ресурс] // Группа всемирного банка. — Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/azerbaijan/ (дата обращения: 01.05.2016).
19. Борьба с коррупцией в Азербайджане - жертва приоритетов [Электронный ресурс] // Аналитическая служба Туран. — Режим доступа: http://www.contact.az/docs/2012/Analytics/091100010789ru.htm#.VcEPcPPtlBc (дата обращения: 01.05.2016).
20. В Азербайджане выросло потребление интернет-трафика [Электронный ресурс] // Trend news agency — Режим доступа: http://www.trend.az/business/it/2536652.html (дата обращения: 22.05.2016).
21. В Беларуси создана рабочая группа по упрощению административных процедур для бизнеса [Электронный ресурс] // Бизнес-новости. — Режим доступа: http://www.doingbusiness.by/v-belarusi-sozdana-rabochaya-gruppa-po-uprosheniyu-administrativnih-procedur-dlya-biznesa / (дата обращения: 15.05.2016).
22. Вакансии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://team.flamp.ru/vacancies/ (дата обращения: 01.04.2016).
23. Ведение бизнеса в Армении достаточно прибыльно [Электронный ресурс] // Арсен Казарян. — Режим доступа: http://arka.am/ru/news/economy/vedenie\_biznesa\_v\_armenii\_dostatochno\_pribylno\_arsen\_kazaryan/ (дата обращения: 22.05.2016).
24. Ведение бизнеса в Кыргызстане [Электронный ресурс] // Группа всемирного банка. — Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/kyrgyz-republic/ (дата обращения: 01.05.2016).
25. Ведение бизнеса в Таджикистане [Электронный ресурс] // Группа всемирного банка. — Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/tajikistan/ (дата обращения: 01.05.2016).
26. Волонтёрство [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://akme.info/static/volunteers (дата обращения: 28.04.2016).
27. Гордеева К. Как стать предателем [Электронный ресурс] / Катерина Гордеева // Meduza. — 2016. —Режим доступа: https://meduza.io/feature/2016/04/20/v-borbe-s-vragami-postradali-druzya (дата обращения: 01.05.2016).
28. Гражданский кодекс Республики Беларусь: кодекс Республики Беларусь № 218-З: принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года: от 7 декабря 1998 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://world\_of\_law.pravo.by/text.asp?RN=HK9800218 (дата обращения: 01.03.2016).
29. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант ― 7-е изд. ― Издательство «Питер», 2012. ― 537 с.
30. Дарден-Филлипс К. Ваш шанс изменить мир. Практическое пособие по социальному предпринимательству/ К. ДарденФиллипс; Пер. с англ ― 2-е изд. ― М.: Альпина Паблишер, 2013. ― 280 с.
31. Деятельность НПО в Азербайджане под угрозой [Электронный ресурс] // Радио Свобода — Режим доступа http://www.svoboda.mobi/a/1757919.html (дата обращения: 02.05.2016).
32. Динамика развития КСО в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // Фонд «Идея». — Режим доступа: http://isefi.by/business/issledovaniya-dinamika\_razvitiya\_kso\_v\_respublike\_belarus.html (дата обращения: 01.05.2016).
33. Довольный Гражданин [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://socialsys.ru/happy-citizen/description.html (дата обращения: 01.04.2016).
34. Жалуйтесь.рф analytics [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.similarweb.com/website/%D0%B6%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%B9%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%8C.%D1%80%D1%84#pro (дата обращения: 01.04.2016).
35. Зарплата в ИТ [Электронный ресурс] // ИТ в Беларуси. — Режим доступа: http://salaries.dev.by (дата обращения: 15.05.2016).
36. Зарплатный калькулятор [Электронный ресурс] // Mojazarplata.kz. — Режим доступа: http://mojazarplata.kz/main/zarabotnaja-plata/zarplatny-kalqkuljator (дата обращения: 15.05.2016).
37. Зверева Н. Создание успешного социального предприятия / Н. Зверева ― Альпина Паблишер, 2015. ― 154 с.
38. Инфляция в Беларуси [Электронный ресурс] //Myfin. — Режим доступа: http://myfin.by/info/inflyaciya (дата обращения: 15.05.2016).
39. Инфляция в Беларуси за 2015 год составила прогнозные 12% [Электронный ресурс] // Interfax. — Режим доступа: http://www.interfax.by/news/belarus/1198897 (дата обращения: 15.05.2016).
40. Казахстан: виза не потребуется, без регистрации можно пребывать 30 суток [Электронный ресурс] // Нужна виза. — Режим доступа: http://nuzhnaviza.ru/aziya/kazaxstan/ (дата обращения: 15.05.2016).
41. Как оставить жалобу чтобы она дошла куда нужно? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://xn--80akbnj2bfg9f.xn--p1ai/cp/wecsend.html (дата обращения: 01.04.2016).
42. Какая зарплата у программистов? [Электронный ресурс] // uBiznes.ru. — Режим доступа: https://habrahabr.ru/post/255717/ (дата обращения: 15.05.2016).
43. Какой бизнес открыть в Казахстане начинающему предпринимателю [Электронный ресурс] // Бизнес Молодость. — Режим доступа: http://molodost.bz/bm/poleznoe/kazahstan\_biznes\_otkrit/ (дата обращения: 15.05.2016).
44. Кикал Д. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше / Д. Кикал, Т. Лайонс ― М. : Альпина Паблишер, 2014. ― 303 с.
45. Кодекс добросовестного бизнеса [Электронный ресурс] // Социальная сеть добросовестного бизнеса Akme.info — Режим доступа: https://akme.info/static/code-of-fair-business.pdf (дата обращения: 19.04.2016).
46. Команды БГУИР и БГУ пробились в финал чемпионата мира по программированию [Электронный ресурс] // ИТ в Беларуси. — Режим доступа: http://belarusfacts.by/ru/belarus/economy\_business/key\_economic/it/ (дата обращения: 15.05.2016).
47. Конституция Республики Беларусь [с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.] [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx?guid=14551.
48. Маркетинг в социальных сетях [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://smm.artox-media.ru/wiki/smm-marketing.html (дата обращения: 28.04.2016).
49. Маркетинговая среда некоммерческих организаций культуры. [Электронный ресурс] // Образовательная сеть — Режим доступа http://finlit.online/menedjment-organizatsiy/marketingovaya-sreda-nekommercheskih.html (дата обращения: 02.05.2016).
50. Многообразие бизнес­моделей в мире ИТ. — Режим доступа: http://innosfera.org/node/1622 (дата обращения: 01.04.2016).
51. Наши партнеры [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://akme.info/static/partners (дата обращения: 19.04.2016).
52. Недвижимость в Казахстане [Электронный ресурс] // КазРиэлт. — Режим доступа: http://www.krn.kz/ (дата обращения: 15.05.2016).
53. Новости - Пресс-релизы Комитета [Электронный ресурс] // Комитет по статистике. — Режим доступа: http://www.stat.gov.kz/faces/homePage;jsessionid=2hffXCjKsLYLP5dCsr1yQSwRmNfDCwh2pqpgVSRsLQGlvZftCfF7!2009778522!-1128081419?\_afrLoop=35825033049190282#%40%3F\_afrLoop%3D35825033049190282%26\_adf.ctrl-state%3D2pgb4ttw1\_4 (дата обращения: 15.05.2016).
54. Новый бизнес социальное предпринимательство [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.nb-forum.ru/social/ (дата обращения: 01.04.2016)
55. НПО в Армении и Азербайджане [Электронный ресурс] // Публичные диалоги — Режим доступа http://www.publicdialogues.info/%D0%9D%D0%9F%D0%9E%20%D0%B2%20%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%90%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B6%D0%B0%D0%BD%D0%B5 (дата обращения: 22.05.2016).
56. О внесении изменений в Закон Азербайджанской Республики "О неправительственных организациях (общественных объединениях и фондах)": закон Азербайджанской Республики от 17 декабря 2013 года № 849-IVQD: принят Милли Меджлис 21 декабря 2012 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://base.spinform.ru/show\_doc.fwx?rgn=65884%20 (дата обращения: 22.05.2016).
57. О некоммерческих организациях: федер. закон от 12 января 1996 года N 7-ФЗ: Принят Государственной Думой 8 декабря 1995 года: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=163973;fld=134;dst=4294967295;rnd=0.32984831055232;from=133304-1103 (дата обращения: 01.04.2016).
58. О проекте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://pravogolosa.net/oproekte (дата обращения: 19.04.2016).
59. О проекте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.angrycitizen.ru/about (дата обращения: 01.04.2016).
60. О проекте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://xn--80akbnj2bfg9f.xn--p1ai/cp/about.html (дата обращения: 01.04.2016).
61. О проекте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://akme.info/static/index (дата обращения: 01.04.2016).
62. О создании рабочей группы по упрощению административных процедур для бизнеса: распоряжение Премьер-министра от 21.03.2016 № 102р [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://government.by/ru/solutions/2427 (дата обращения: 02.05.2016).
63. О средствах массовой информации: закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 (ред. от 05.04.2016) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_1511/b41aabd8223cd423c3dc6f166f967f91cc3c40eb/ (дата обращения: 19.04.2016).
64. Обзор законодательства по налогообложению НКО в государствах бывшего Советского Союза [Электронный ресурс] // Международный центр некоммерческого права — Режим доступа http://www.icnl.org/research/resources/regional/NIS%20Tax%20Survey\_rus.pdf (дата обращения: 02.05.2016).
65. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.hse.ru/data/378/039/1237/soc-pred.pdf (дата обращения: 01.04.2016).
66. Общество и культура Таджикистана [Электронный ресурс] // Время востока. — Режим доступа: http://www.easttime.ru/info/tadzhikistan/obshchestvo-i-kultura-tadzhikistana (дата обращения: 01.05.2016).
67. Особенности некоммерческих организаций в Республике Казахстан [Электронный ресурс] // Министерство юстиции Республики Казахстан. — Режим доступа: http://www.adilet.gov.kz/ru/node/18101 (дата обращения: 15.05.2016).
68. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер, И. Пинье. ― 4-е изд. ― М. : Альпина Паблишер, 2014. ― 284 с.
69. Отношения Азербайджана и России - пример другим странам [Электронный ре-сурс] // Официальный сайт Посольства Российской Федерации в Азербайджанской Республике. — Режим доступа: http://embrus-az.com/intervyu/673-vladimir-doroxin-otnosheniya-azerbajdzhana-i.html (дата обращения: 01.05.2016).
70. Официальный запуск Flamp [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://info.2gis.ru/novosibirsk/company/news/oficialnyy-zapusk-flamp (дата обращения: 01.04.2016).
71. Пассивность молодежи в России. Кто в этом виноват? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://historick.ru/view\_post.php?id=43&cat=14 (дата обращения: 01.05.2016).
72. Пассивность российского общества [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rodon.org/qout-091226142127 (дата обращения: 01.05.2016).
73. Переезд или ведение бизнеса в Казахстане — советы юриста [Электронный ресурс] // Дарья Хохлова. — Режим доступа: https://vc.ru/p/kazakhstan (дата обращения: 15.05.2016).
74. Перекрестов Д. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / ― Академия Естествознания, 2011. ― 437 с.
75. Последние жалобы [Электронный ресурс] // Казахстанская жалобная книга. — Режим доступа: http://zhalobakz.com/ (дата обращения: 01.05.2016).
76. Почему мы? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://gmstar.ru/reclama.html (дата обращения: 19.04.2016).
77. Премиум-аккаунт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://biz.flamp.ru/paidservices (дата обращения: 28.04.2016).
78. Программисты превращают Беларусь в лидера мирового IT-рынка [Электронный ресурс] // Digital report. Режим доступа: https://digital.report/rossiyskie-smi-pozavidovali/ (дата обращения: 15.05.2016).
79. Размер ущерба от коррупции в Азербайджане [Электронный ресурс] // Azerbaijan News Network. — Режим доступа: http://ann.az/ru/nachalnik-upravleniya-v-rezultate-korrupcionnyh-prestupleniy-v-azerbaydzhane-gosudarstvu-byl-nanese/#.VcEMLPPtlBc (дата обращения: 01.05.2016).
80. Разместить рекламу на сайте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rateshops.ru/advert.php (дата обращения: 19.04.2016).
81. Регистрация компаний в Казахстане [Электронный ресурс] // Alps & Chase. — Режим доступа: http://russia-cis.ru/ru/kazaxstan (дата обращения: 15.05.2016).
82. Регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс] // Управление регистрации и лицензирования главного управления юстиции Минского горисполкома. — Режим доступа: http://minsk.gov.by/ru/org/8643/attach/cfab087/ (дата обращения: 15.05.2016).
83. Российские и украинские программисты заинтересованы работать в ПВТ Беларуси [Электронный ресурс] // Беларусь новости — Режим доступа: http://www.belta.by/society/view/rossijskie-i-ukrainskie-programmisty-zainteresovany-rabotat-v-pvt-belarusi-186156-2016/ (дата обращения: 15.05.2016).
84. Российско-армянские отношения [Электронный ресурс] // Министерство иностранных дел Российской Федерации. — Режим доступа: http://www.mid.ru/maps/am/?currentpage=double (дата обращения: 22.05.2016).
85. Русская речь и культура в странах СНГ (на примере Азербайджана): исследование фонда «Наследие Евразии» [Электронный ресурс] // Наследие Евразии. — Режим доступа: http://www.fundeh.org/about/articles/40/ (дата обращения: 15.05.2016).
86. Русский язык в мире [Электронный ресурс] // МИД России — Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek\_Buks/Culture/Russian/\_01.php (дата обращения: 02.05.2016).
87. Самые высокие зарплаты в сфере ИТ [Электронный ресурс] // Исследовательский центр портала Superjob.ru. — Режим доступа: http://www.superjob.ru/research/articles/111800/samye-vysokie-zarplaty-v-sfere-it/ (дата обращения: 15.05.2016).
88. Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний/ Ю.Е.Благов, В.И.Кабалина, А.А.Петрова-Савченко, И.С.Соболев. Российский журнал менеджмента /Том 13, № 2, 2015. С.67–98.
89. Социальное предпринимательство в России и в мире / под ред. А.А. Московской. ― Москва: Высшая школа экономики, 2011. ― стр. 56.
90. Социальное предпринимательство: всё только начинается [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://businessofrussia.com/%D0%BC%D0%B0%D0%B9/item/222-socialnoe-predprinimatelstvo.html (дата обращения: 01.04.2016).
91. Средняя зарплата в Беларуси в январе 2015 уменьшилась на 202,4 доллара США [Электронный ресурс] // Mojazarplata.by. — Режим доступа: http://mojazarplata.by/main/rss-yandex-by/srednjaja-zarplata-v-belarusi-v-janvare-2015-umenqshilasq-na-202-4-dollara-ssha (дата обращения: 15.05.2016).
92. Ставки налогов на 2015 год [Электронный ресурс] // Электронное правительство Республики Казахстан. — Режим доступа: http://egov.kz/wps/portal/Content?contentPath=/egovcontent/bus\_tax\_finance/tax\_payment/article/tax\_rate2014&lang=ru (дата обращения: 15.05.2016).
93. Стоимость рабочей силы [Электронный ресурс] // Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан. — Режим доступа: http://invest.gov.kz/ru/pages/stoimost-rabochey-sily (дата обращения: 15.05.2016).
94. Технологии, зарплаты, счастье и кофе [Электронный ресурс] // Хабрахабр. — Режим доступа: https://habrahabr.ru/post/255717/ (дата обращения: 15.05.2016).
95. Топ самых частых нарушений прав потребителей в Молдове [Электронный ресурс] // Sputnik. — Режим доступа: http://ru.sputnik.md/society/20150810/1243656.html (дата обращения: 01.05.2016).
96. Торгово-экономические связи между Российской Федерацией и Азербайджанской Республикой в 2015 году [Электронный ресурс] // Официальный сайт Посольства Российской Федерации в Азербайджанской Республике. — Режим доступа: http://azerbaijan.mid.ru/torgovo-ekonomiceskie-svazi (дата обращения: 01.05.2016).
97. Третья ежегодная премия КСО в Беларуси: названы имена победителей [Электронный ресурс] // Белорусские новости. — Режим доступа: http://naviny.by/rubrics/businessnews/2016/03/18/ic\_articles\_470\_191230/ (дата обращения: 01.05.2016).
98. Уважаемые потребители! [Электронный ресурс] // Астанаэнергосбыт. — Режим доступа: http://www.astanaenergosbyt.kz/tarif (дата обращения: 15.05.2016).
99. Финансовая деятельность НКО [Электронный ресурс] // Правовое регулирование некоммерческих организаций. — Режим доступа: http://www.lawtrend.org/freedom-of-association/pravovoe-regulirovanie-nko/finansirovanie (дата обращения: 15.05.2016).
100. Фонд «Идея» [Электронный ресурс] // Фонд «Идея». — Режим доступа: http://isefi.by/about/fond.html (дата обращения: 01.05.2016).
101. Фундаментальные проблемы экономики Кыргызстана [Электронный ресурс] // Радио Аззатык. — Режим доступа: http://rus.azattyk.org/content/blog/27527634.html (дата обращения: 01.05.2016).
102. Часто задаваемые вопросы по консульской тематике [Электронный ресурс] // Посольство Республики Беларусь в Российской Федерации. — Режим доступа: http://www.embassybel.ru/one-window/frequent-questions/group2/ (дата обращения: 15.05.2016).
103. Что грозит НКО с иностранным финансированием в разных странах [Электронный ресурс] // Агентство социальной информации — Режим доступа http://www.asi.org.ru/inostrannoe-finansirovanie/ (дата обращения: 02.05.2016).
104. Экономики Беларуси, Казахстана и Украины: устойчивость бюджета и резервов [Электронный ресурс] // Финам. — Режим доступа: http://www.finam.ru/analysis/forecasts/ekonomiki-belarusi-kazaxstana-i-ukrainy-ustoiychivost-byudzheta-i-rezervov-20160309-15060/ (дата обращения: 15.05.2016).
105. Экосистема социального предпринимательства [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://rg.ru/2015/12/17/yaremchuk-site.html (дата обращения: 01.04.2016).
106. Яблонский, С.Я. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики / С.Я. Яблонский // Российский журнал менеджмента. ― 2013. ― Т. 11, № 4. ― С.57-78.
107. Aflatoun International [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.aflatoun.org/joinus (дата обра-щения: 01.04.2016).
108. Api.2gis [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://api.2gis.ru/ (дата обращения: 01.04.2016).
109. Armenia [Электронный ресурс] // UN DP. — Режим доступа: http://www.am.undp.org/?page=Speeches&id=9 (дата обращения: 22.05.2016).
110. Armenia: Getting Serious About Corruption? [Электронный ресурс] // Eurasianet. — Режим доступа: http://www.eurasianet.org/departments/insight/articles/eav071108.shtml (дата обращения: 22.05.2016).
111. Benefits of HTP membership [Электронный ресурс] // HTP Belarus. Режим доступа: http://www.park.by/topic-benefits\_htp\_membership/ (дата обращения: 15.05.2016).
112. Brooks A. Social Entrepreneurship: A modern approach to social value creation. / Upper Saddle River, New Jersey: Prentince Hall, 2009 – 208 p.
113. Clients and Partners [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.ebiquity.com/en/about-us/clients-and-partners (дата обращения: 01.04.2016).
114. Consumer Perceptions of Online Registration and Social Login [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www1.janrain.com/rs/janrain/images/Industry-Research-Consumer-Perceptions-of-Online-Registration-and-Social-Login-2012.pdf (дата обращения: 28.04.2016).
115. Corruption perceptions index 2011 [Электронный ресурс] // Министерство иностранных дел Российской Федерации. — Режим доступа: http://www.transparency.org/cpi2011/results/#CountryResults (дата обращения: 22.05.2016).
116. CSR and Developing Countries. What scope for government action? [Электронный ресурс] // United Nations — Режим доступа: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/no1.pdf (дата обращения: 01.04.2016).
117. Eisenmann, T Strategies for two-sided markets / Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. / Harvard Business Review. – 2006. – 84 (10): p. 92–101.
118. Entrepreneurship in the social sector / J.Wei-Skillern et al.― Sage Publications Inc., 2007. ― 407 p.
119. Flamp analytics [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.similarweb.com/website/flamp.ru (дата обращения: 05.04.2016).
120. Get insights for any website or app [Электронный ресурс]. — Режим доступа: similarweb.com (дата обращения: 19.04.2016).
121. Global CSR study [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.conecomm.com/2015-global-csr-study-flipbook/ (дата обращения: 01.04.2016).
122. Hollensen, S. Global Marketing / Svend Hollensen – sixth edition – Pearson 2014. ― 792 p.
123. Investment Climate Statement - Kyrgyz Republic [Электронный ресурс] // Bureau of economic and business affairs. — Режим доступа: http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2013/204673.htm (дата обращения: 01.05.2016).
124. Investment Climate Statement - Kyrgyz Republic [Электронный ресурс] // Bureau of economic and business affairs. — Режим доступа: http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2013/204673.htm (дата обращения: 01.05.2016).
125. IT-индустрия [Электронный ресурс] // Беларусь факты. — Режим доступа: http://belarusfacts.by/ru/belarus/economy\_business/key\_economic/it/ (дата обращения: 15.05.2016).
126. IT-индустрия [Электронный ресурс] // Беларусь факты. — Режим доступа: http://belarusfacts.by/ru/belarus/economy\_business/key\_economic/it/ (дата обращения: 15.05.2016).
127. Law of the Republic of Azerbaijan [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.stat.gov.az/menu/3/Legislation/civil\_service\_en.pdf (дата обращения: 01.05.2016).
128. McKinsey on Smart Grid. Technical Report / McKinsey 2010.
129. Padaki, V., Vaz, M. Management development in non-profit organizations / V.Padaki, M.Vaz ―Sage Publications, 2005. ― 283 p.
130. Porter, M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy / Porter M.E. Harvard business Review. – 2008. - Р.86-104.
131. Pravogolosa overview [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.similarweb.com/website/pravogolosa.net#overview (дата обращения: 19.04.2016).
132. Rateshops.ru – для потребителей и прямого контакта с продавцом [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rateshops.ru/about.php#form (дата обращения: 19.04.2016).
133. S&P: 40% ВВП Азербайджана зависит от сырья [Электронный ресурс] // Вести. Экономика. — Режим доступа: http://www.vestifinance.ru/articles/61523 (дата обращения: 02.05.2016).
134. The success of the 1st Azerbaijan Conference on Sustainable Development and Corporate Social Responsibility [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://csrconference.az/ (дата обращения: 01.05.2016).
135. Varant Meguerditchian Sharing Ownership of Armenia’s Social Issues [Электронный ресурс] / Varant Meguerditchian // The Armenian Weekly. — 2013. Режим доступа: http://armenianweekly.com/2013/11/13/sharing-ownership-of-armenias-social-issues/.
136. What is EIF? [Электронный ресурс] // Enterprise Incubator Foundation — Режим доступа http://www.eif.am/eng/about/ (дата обращения: 02.05.2016).
137. What is HTP? [Электронный ресурс] // HTP Belarus. — Режим доступа: http://www.park.by/topic-about\_htp/ (дата обращения: 15.05.2016).

## Приложение 1

**Список вопросов для полуструктурированного интервью с представителями организации**

1. С какой целью была создана некоммерческая организация?
2. Какое количество претензий было собрано за 2015 год?
3. Сколько человек и компаний зарегистрировано на данный момент (март 2016?)
4. Какие методы продвижения социальной сети вы используете/собираетесь использовать?
5. Какие у организации источники дохода?
6. Способны ли вы независимо покрывать все издержки, связанные с деятельностью?
7. Какое ценностное предложение для пользователей предоставляет организация?
8. Намерена ли компания развивать партнёрскую сеть?
9. Почему на сайте отсутствует реклама?
10. Какие действия организация собирается предпринять в краткосрочной перспективе?
11. Какие у организации сильные и слабые стороны?
12. Какие у организации основные расходы?
13. Кого вы считаете основными партнёрами?
14. Хотели бы вы расширить свою деятельность?
15. Почему вы не сотрудничаете с волонтёрскими организациями?
16. Какое количество персонала работает в организации сегодня?
17. Кого вы видите своими прямыми конкурентами?
18. Какая у платформы бизнес-модель?
19. Как вы видите организацию в долгосрочной перспективе?

1. Новый бизнес социальное предпринимательство [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.nb-forum.ru/social/ (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-2)
2. Новый бизнес социальное предпринимательство [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.nb-forum.ru/social/ (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-3)
3. Экосистема социального предпринимательства [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://rg.ru/2015/12/17/yaremchuk-site.html (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-4)
4. Социальное предпринимательство: всё только начинается [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://businessofrussia.com/%D0%BC%D0%B0%D0%B9/item/222-socialnoe-predprinimatelstvo.html (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-5)
5. Новый бизнес социальное предпринимательство [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.nb-forum.ru/social/ (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-6)
6. Арай Ю.Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Арай Юлия Николаевна. ― СПб., 2015. ― стр. 49. [↑](#footnote-ref-7)
7. Кикал Д. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше / Д. Кикал, Т. Лайонс ― М. : Альпина Паблишер, 2014. ― 303 стр. 19. [↑](#footnote-ref-8)
8. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с

   учетом возможностей его применения в современной России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.hse.ru/data/378/039/1237/soc-pred.pdf (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-9)
9. Социальное предпринимательство: всё только начинается [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://businessofrussia.com/%D0%BC%D0%B0%D0%B9/item/222-socialnoe-predprinimatelstvo.html (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-10)
10. Арай Ю.Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Арай Юлия Николаевна. ― СПб., 2015. ― с. 49. [↑](#footnote-ref-11)
11. Бизнес-модель компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10739 (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-12)
12. Многообразие бизнес­моделей в мире ИТ. — Режим доступа: http://innosfera.org/node/1622 (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-13)
13. Aflatoun International [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.aflatoun.org/joinus (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-14)
14. Автономная некоммерческая организация «Единый информационный центр социально ответственных организаций и добросовестных предпринимателей» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://akme.info/static/index (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-15)
15. Кодекс добросовестного бизнеса [Электронный ресурс] // Социальная сеть добросовестного бизнеса Akme.info — Режим доступа: https://akme.info/static/code-of-fair-business.pdf (дата обращения: 19.04.2016). [↑](#footnote-ref-16)
16. Там же. [↑](#footnote-ref-17)
17. Наши партнеры [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://akme.info/static/partners (дата обращения: 19.04.2016). [↑](#footnote-ref-18)
18. О некоммерческих организациях : федер. закон от 12 января 1996 года N 7-ФЗ: Принят Государственной Думой 8 декабря 1995 года : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=163973;fld=134;dst=4294967295;rnd=0.32984831055232;from=133304-1103 (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-19)
19. О проекте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://akme.info/static/index (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-20)
20. Clients and Partners [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.ebiquity.com/en/about-us/clients-and-partners (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-21)
21. Global CSR study [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.conecomm.com/2015-global-csr-study-flipbook/](http://www.conecomm.com/2015-global-csr-study-flipbook/) (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-22)
22. Благов Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление/ Российский журнал менеджмента /№ 3, 2004. Стр. 17-18. [↑](#footnote-ref-23)
23. Если компания находится за пределами Санкт-Петербурга для проверки полномочий компаний и регистрации предлагается совершить банковский перевод с официального счёта в размере 100 рублей. [↑](#footnote-ref-24)
24. CSR and Developing Countries. What scope for government action? [Электронный ресурс] // United Nations — Режим доступа: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/no1.pdf (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-25)
25. Гордеева К. Как стать предателем [Электронный ресурс] / Катерина Гордеева // Meduza . — 2016. —Режим доступа: https://meduza.io/feature/2016/04/20/v-borbe-s-vragami-postradali-druzya (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-26)
26. О проекте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.angrycitizen.ru/about (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-27)
27. Довольный Гражданин [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://socialsys.ru/happy-citizen/description.html (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-28)
28. О проекте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://xn--80akbnj2bfg9f.xn--p1ai/cp/about.html (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-29)
29. Как оставить жалобу чтобы она дошла куда нужно? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://xn--80akbnj2bfg9f.xn--p1ai/cp/wecsend.html (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-30)
30. Жалуйтесь.рф analytics [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.similarweb.com/website/%D0%B6%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%B9%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%8C.%D1%80%D1%84#pro (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-31)
31. Официальный запуск Flamp [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://info.2gis.ru/novosibirsk/company/news/oficialnyy-zapusk-flamp (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-32)
32. Api.2gis [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://api.2gis.ru/ (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-33)
33. Вакансии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://team.flamp.ru/vacancies/ (дата обращения: 01.04.2016). [↑](#footnote-ref-34)
34. Flamp analytics [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.similarweb.com/website/flamp.ru (дата обращения: 05.04.2016). [↑](#footnote-ref-35)
35. О средствах массовой информации: закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 (ред. от 05.04.2016) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_1511/b41aabd8223cd423c3dc6f166f967f91cc3c40eb/ (дата обращения: 19.04.2016) [↑](#footnote-ref-36)
36. Почему мы? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://gmstar.ru/reclama.html (дата обращения: 19.04.2016) [↑](#footnote-ref-37)
37. Разместить рекламу на сайте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rateshops.ru/advert.php (дата обращения: 19.04.2016) [↑](#footnote-ref-38)
38. Rateshops.ru – для потребителей и прямого контакта с продавцом [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rateshops.ru/about.php#form (дата обращения: 19.04.2016) [↑](#footnote-ref-39)
39. Pravogolosa overview [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.similarweb.com/website/pravogolosa.net#overview (дата обращения: 19.04.2016) [↑](#footnote-ref-40)
40. О проекте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://pravogolosa.net/oproekte (дата обращения: 19.04.2016) [↑](#footnote-ref-41)
41. Get insights for any website or app [Электронный ресурс]. — Режим доступа: similarweb.com (дата обращения: 19.04.2016) [↑](#footnote-ref-42)
42. База знаний [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.angrycitizen.ru/instructions (дата обращения: 19.04.2016). [↑](#footnote-ref-43)
43. На основе сервиса проверки посещаемости. [↑](#footnote-ref-44)
44. Отсутствие необходимости регистрации для отправки претензии или возможность быстро зарегистрироваться с помощью социальных сетей. [↑](#footnote-ref-45)
45. НКО – некоммерческая организация, КО – коммерческая организация. [↑](#footnote-ref-46)
46. Полностью бесплатная регистрация для потребителей. Бесплатно для представителей компаний при оффлайн обращении для регистрации, 100 рублей при отсутствии возможности очной явки. [↑](#footnote-ref-47)
47. Мобильное приложение отсутствует, однако предоставлена инновационная альтернатива в виде специального оборудования. [↑](#footnote-ref-48)
48. Премиум-аккаунт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://biz.flamp.ru/paidservices (дата обращения: 28.04.2016). [↑](#footnote-ref-49)
49. Волонтёрство [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://akme.info/static/volunteers (дата обращения: 28.04.2016). [↑](#footnote-ref-50)
50. Маркетинг в социальных сетях [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://smm.artox-media.ru/wiki/smm-marketing.html (дата обращения: 28.04.2016) [↑](#footnote-ref-51)
51. Авторизация через социальные сети: 9 фактов, которые должен знать каждый маркетолог [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://smm.artox-media.ru/wiki/smm-marketing.html (дата обращения: 28.04.2016) [↑](#footnote-ref-52)
52. Consumer Perceptions of Online Registration and Social Login [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www1.janrain.com/rs/janrain/images/Industry-Research-Consumer-Perceptions-of-Online-Registration-and-Social-Login-2012.pdf (дата обращения: 28.04.2016) [↑](#footnote-ref-53)
53. Пассивность молодежи в России. Кто в этом виноват? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://historick.ru/view\_post.php?id=43&cat=14 (дата обращения: 01.05.2016) [↑](#footnote-ref-54)
54. Пассивность российского общества [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rodon.org/qout-091226142127 (дата обращения: 01.05.2016) [↑](#footnote-ref-55)
55. Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний/ Ю.Е.Благов, В.И.Кабалина, А.А.Петрова-Савченко, И.С.Соболев. Российский журнал менеджмента /Том 13, № 2, 2015. С.67–98 [↑](#footnote-ref-56)
56. Law of the Republic of Azerbaijan [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.stat.gov.az/menu/3/Legislation/civil\_service\_en.pdf (дата обращения: 01.05.2016) [↑](#footnote-ref-57)
57. The success of the 1st Azerbaijan Conference on Sustainable Development and Corporate Social Responsibility [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://csrconference.az/ (дата обращения: 01.05.2016) [↑](#footnote-ref-58)
58. Varant Meguerditchian Sharing Ownership of Armenia’s Social Issues [Электронный ресурс] / Varant Meguerditchian // The Armenian Weekly. — 2013. Режим доступа: http://armenianweekly.com/2013/11/13/sharing-ownership-of-armenias-social-issues/ [↑](#footnote-ref-59)
59. Фонд «Идея» [Электронный ресурс] // Фонд «Идея». — Режим доступа: http://isefi.by/about/fond.html (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-60)
60. Третья ежегодная премия КСО в Беларуси: названы имена победителей [Электронный ресурс] // Белорусские новости. — Режим доступа: http://naviny.by/rubrics/businessnews/2016/03/18/ic\_articles\_470\_191230/ (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-61)
61. Динамика развития КСО в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // Фонд «Идея». — Режим доступа: http://isefi.by/business/issledovaniya-dinamika\_razvitiya\_kso\_v\_respublike\_belarus.html (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-62)
62. Последние жалобы [Электронный ресурс] // Казахстанская жалобная книга. — Режим доступа: http://zhalobakz.com/ (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-63)
63. Investment Climate Statement - Kyrgyz Republic [Электронный ресурс] // Bureau of economic and business affairs. — Режим доступа: http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2013/204673.htm (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-64)
64. Фундаментальные проблемы экономики Кыргызстана [Электронный ресурс] // Радио Аззатык. — Режим доступа: http://rus.azattyk.org/content/blog/27527634.html (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-65)
65. Топ самых частых нарушений прав потребителей в Молдове [Электронный ресурс] // Sputnik. — Режим доступа: http://ru.sputnik.md/society/20150810/1243656.html (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-66)
66. Общество и культура Таджикистана [Электронный ресурс] // Время востока. — Режим доступа: http://www.easttime.ru/info/tadzhikistan/obshchestvo-i-kultura-tadzhikistana (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-67)
67. Ведение бизнеса в Таджикистане [Электронный ресурс] // Группа всемирного банка. — Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/tajikistan/ (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-68)
68. Ведение бизнеса в Кыргызстане [Электронный ресурс] // Группа всемирного банка. — Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/kyrgyz-republic/ (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-69)
69. Investment Climate Statement - Kyrgyz Republic [Электронный ресурс] // Bureau of economic and business affairs. — Режим доступа: http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2013/204673.htm (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-70)
70. Азербайджан и Россия готовят к подписанию более 50 соглашений о двустороннем сотрудничестве [Электронный ресурс] // Интерфакс-Азербайджан. — Режим доступа: http://interfax.az/view/672700 (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-71)
71. Азербайджан и Россия: Приоритет евразийского сотрудничества очевиден [Электронный ресурс] // новости Pravda.Ru. — Режим доступа: http://www.pravda.ru/news/society/25-04-2016/1299452-azerbaijan\_russia-0/ (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-72)
72. Отношения Азербайджана и России - пример другим странам [Электронный ресурс] // Официальный сайт Посольства Российской Федерации в Азербайджанской Республике. — Режим доступа: http://embrus-az.com/intervyu/673-vladimir-doroxin-otnosheniya-azerbajdzhana-i.html (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-73)
73. Борьба с коррупцией в Азербайджане - жертва приоритетов [Электронный ресурс] // Аналитическая служба Туран. — Режим доступа: http://www.contact.az/docs/2012/Analytics/091100010789ru.htm#.VcEPcPPtlBc (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-74)
74. Азербайджан. Летальная коррупция [Электронный ресурс] // Радио Азадлыг. — Режим доступа: http://www.radioazadlyg.org/content/blog/24821116.html (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-75)
75. Размер ущерба от коррупции в Азербайджане [Электронный ресурс] // Azerbaijan News Network. — Режим доступа: http://ann.az/ru/nachalnik-upravleniya-v-rezultate-korrupcionnyh-prestupleniy-v-azerbaydzhane-gosudarstvu-byl-nanese/#.VcEMLPPtlBc (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-76)
76. Торгово-экономические связи между Российской Федерацией и Азербайджанской Республикой в 2015 году [Электронный ресурс] // Официальный сайт Посольства Российской Федерации в Азербайджанской Республике. — Режим доступа: http://azerbaijan.mid.ru/torgovo-ekonomiceskie-svazi (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-77)
77. Благоприятность условий ведения бизнеса Азербайджан [Электронный ресурс] // Группа всемирного банка. — Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/azerbaijan/ (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-78)
78. Азербайджанской экономике поможет только цена на нефть выше 100 долларов за баррель [Электронный ресурс] // Информационно- аналитический портал Minval. — Режим доступа: http://minval.az/news/77885 (дата обращения: 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-79)
79. S&P: 40% ВВП Азербайджана зависит от сырья [Электронный ресурс] // Вести. Экономика. — Режим доступа: http://www.vestifinance.ru/articles/61523 (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-80)
80. Русский язык в мире [Электронный ресурс] // МИД России — Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek\_Buks/Culture/Russian/\_01.php (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-81)
81. В Азербайджане выросло потребление интернет-трафика [Электронный ресурс] // Trend news agency — Режим доступа: http://www.trend.az/business/it/2536652.html (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-82)
82. О внесении изменений в Закон Азербайджанской Республики "О неправительственных организациях (общественных объединениях и фондах)": закон Азербайджанской Республики от 17 декабря 2013 года № 849-IVQD: принят Милли Меджлис 21 декабря 2012 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://base.spinform.ru/show\_doc.fwx?rgn=65884%20 (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-83)
83. Что грозит НКО с иностранным финансированием в разных странах [Электронный ресурс] // Агентство социальной информации — Режим доступа http://www.asi.org.ru/inostrannoe-finansirovanie/ (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-84)
84. Деятельность НПО в Азербайджане под угрозой [Электронный ресурс] // Радио Свобода — Режим доступа http://www.svoboda.mobi/a/1757919.html (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-85)
85. НПО в Армении и Азербайджане [Электронный ресурс] // Публичные диалоги — Режим доступа http://www.publicdialogues.info/%D0%9D%D0%9F%D0%9E%20%D0%B2%20%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%90%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B6%D0%B0%D0%BD%D0%B5 (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-86)
86. Российско-армянские отношения [Электронный ресурс] // Министерство иностранных дел Российской Федерации. — Режим доступа: http://www.mid.ru/maps/am/?currentpage=double (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-87)
87. Corruption perceptions index 2011 [Электронный ресурс] // Министерство иностранных дел Российской Федерации. — Режим доступа: http://www.transparency.org/cpi2011/results/#CountryResults (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-88)
88. Armenia [Электронный ресурс] // UN DP. — Режим доступа: http://www.am.undp.org/?page=Speeches&id=9 (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-89)
89. Armenia: Getting Serious About Corruption? [Электронный ресурс] // Eurasianet. — Режим доступа: http://www.eurasianet.org/departments/insight/articles/eav071108.shtml (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-90)
90. Благоприятность условий ведения бизнеса Армения [Электронный ресурс] // Группа всемирного банка. — Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/armenia/ (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-91)
91. Армения против Азербайджана: экономика [Электронный ресурс] // Спутник и погром. — Режим доступа: http://sputnikipogrom.com/economics/39220/armenia-azerbaijan-economy/ (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-92)
92. Ведение бизнеса в Армении достаточно прибыльно [Электронный ресурс] // Арсен Казарян. — Режим доступа: http://arka.am/ru/news/economy/vedenie\_biznesa\_v\_armenii\_dostatochno\_pribylno\_arsen\_kazaryan/ (дата обращения: 22.05.2016). [↑](#footnote-ref-93)
93. Русский язык в мире [Электронный ресурс] // МИД России — Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek\_Buks/Culture/Russian/\_01.php (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-94)
94. Армения: Бум в секторе информационных технологий повышает экономические перспективы страны [Электронный ресурс] // Eurasianet — Режим доступа http://russian.eurasianet.org/node/60711 (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-95)
95. What is EIF [Электронный ресурс] // Enterprise Incubator Foundation — Режим доступа http://www.eif.am/eng/about/ (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-96)
96. Обзор законодательства по налогообложению НКО в государствах бывшего Советского Союза [Электронный ресурс] // Международный центр некоммерческого права — Режим доступа http://www.icnl.org/research/resources/regional/NIS%20Tax%20Survey\_rus.pdf (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-97)
97. Конституция Республики Беларусь [с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.] [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx?guid=14551. [↑](#footnote-ref-98)
98. Маркетинговая среда некоммерческих организаций культуры. [Электронный ресурс] // Образовательная сеть — Режим доступа http://finlit.online/menedjment-organizatsiy/marketingovaya-sreda-nekommercheskih.html (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-99)
99. Биография Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Президент Республики Беларусь — Режим доступа http://president.gov.by/ru/biography\_ru/ (дата обращения: 02.05.2016). [↑](#footnote-ref-100)
100. Инфляция в Беларуси [Электронный ресурс] //Myfin. — Режим доступа: http://myfin.by/info/inflyaciya (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-101)
101. Инфляция в Беларуси за 2015 год составила прогнозные 12% [Электронный ресурс] // Interfax. — Режим доступа: http://www.interfax.by/news/belarus/1198897 (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-102)
102. Экономики Беларуси, Казахстана и Украины: устойчивость бюджета и резервов [Электронный ресурс] // Финам. — Режим доступа: http://www.finam.ru/analysis/forecasts/ekonomiki-belarusi-kazaxstana-i-ukrainy-ustoiychivost-byudzheta-i-rezervov-20160309-15060/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-103)
103. Зарплата в ИТ [Электронный ресурс] // ИТ в Беларуси. — Режим доступа: http://salaries.dev.by (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-104)
104. Средняя зарплата в Беларуси в январе 2015 уменьшилась на 202,4 доллара США [Электронный ресурс] // Mojazarplata.by. — Режим доступа: http://mojazarplata.by/main/rss-yandex-by/srednjaja-zarplata-v-belarusi-v-janvare-2015-umenqshilasq-na-202-4-dollara-ssha (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-105)
105. Самые высокие зарплаты в сфере ИТ [Электронный ресурс] // Исследовательский центр портала Superjob.ru. — Режим доступа: http://www.superjob.ru/research/articles/111800/samye-vysokie-zarplaty-v-sfere-it/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-106)
106. Технологии, зарплаты, счастье и кофе [Электронный ресурс] // Хабрахабр. — Режим доступа: https://habrahabr.ru/post/255717/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-107)
107. Какая зарплата у программистов? [Электронный ресурс] // uBiznes.ru. — Режим доступа: https://habrahabr.ru/post/255717/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-108)
108. IT-индустрия [Электронный ресурс] // Беларусь факты. — Режим доступа: http://belarusfacts.by/ru/belarus/economy\_business/key\_economic/it/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-109)
109. Команды БГУИР и БГУ пробились в финал чемпионата мира по программированию [Электронный ресурс] // ИТ в Беларуси. — Режим доступа: http://belarusfacts.by/ru/belarus/economy\_business/key\_economic/it/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-110)
110. What is HTP? [Электронный ресурс] // HTP Belarus. — Режим доступа: http://www.park.by/topic-about\_htp/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-111)
111. Программисты превращают Беларусь в лидера мирового IT-рынка [Электронный ресурс] // Digital report. Режим доступа: https://digital.report/rossiyskie-smi-pozavidovali/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-112)
112. Benefits of HTP membership [Электронный ресурс] // HTP Belarus. Режим доступа: http://www.park.by/topic-benefits\_htp\_membership/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-113)
113. IT-индустрия [Электронный ресурс] // Беларусь факты. — Режим доступа: http://belarusfacts.by/ru/belarus/economy\_business/key\_economic/it/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-114)
114. Российские и украинские программисты заинтересованы работать в ПВТ Беларуси [Электронный ресурс] // Беларусь новости — Режим доступа: http://www.belta.by/society/view/rossijskie-i-ukrainskie-programmisty-zainteresovany-rabotat-v-pvt-belarusi-186156-2016/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-115)
115. Регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс] // Управление регистрации и лицензирования главного управления юстиции Минского горисполкома. — Режим доступа: http://minsk.gov.by/ru/org/8643/attach/cfab087/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-116)
116. Финансовая деятельность нко [Электронный ресурс] // ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. — Режим доступа: http://www.lawtrend.org/freedom-of-association/pravovoe-regulirovanie-nko/finansirovanie (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-117)
117. О создании рабочей группы по упрощению административных процедур для бизнеса : распоряжение Премьер-министра от 21.03.2016 № 102р [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://government.by/ru/solutions/2427 (дата обращения: дд.мм.гггг). [↑](#footnote-ref-118)
118. В Беларуси создана рабочая группа по упрощению административных процедур для бизнеса [Электронный ресурс] // Бизнес-новости. — Режим доступа: http://www.doingbusiness.by/v-belarusi-sozdana-rabochaya-gruppa-po-uprosheniyu-administrativnih-procedur-dlya-biznesa / (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-119)
119. Часто задаваемые вопросы по консульской тематике [Электронный ресурс] // Посольство Республики Беларусь в Российской Федерации. — Режим доступа: http://www.embassybel.ru/one-window/frequent-questions/group2/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-120)
120. Какой бизнес открыть в Казахстане начинающему предпринимателю [Электронный ресурс] // Бизнес Молодость. — Режим доступа: http://molodost.bz/bm/poleznoe/kazahstan\_biznes\_otkrit/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-121)
121. Переезд или ведение бизнеса в Казахстане — советы юриста [Электронный ресурс] // Дарья Хохлова. — Режим доступа: https://vc.ru/p/kazakhstan (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-122)
122. Ставки налогов на 2015 год [Электронный ресурс] // Электронное правительство Республики Казахстан. — Режим доступа: http://egov.kz/wps/portal/Content?contentPath=/egovcontent/bus\_tax\_finance/tax\_payment/article/tax\_rate2014&lang=ru (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-123)
123. Уважаемые потребители! [Электронный ресурс] // Астанаэнергосбыт. — Режим доступа: http://www.astanaenergosbyt.kz/tarif (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-124)
124. Стоимость рабочей силы [Электронный ресурс] // Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан. — Режим доступа: http://invest.gov.kz/ru/pages/stoimost-rabochey-sily (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-125)
125. Переезд или ведение бизнеса в Казахстане — советы юриста [Электронный ресурс] // Дарья Хохлова. — Режим доступа: https://vc.ru/p/kazakhstan (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-126)
126. Русская речь и культура в странах СНГ (на примере Азербайджана): исследование фонда «Наследие Евразии» [Электронный ресурс] // Наследие Евразии. — Режим доступа: http://www.fundeh.org/about/articles/40/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-127)
127. Бизнесмену: 10 причин начать бизнес в Казахстане в период кризиса в России [Электронный ресурс] // Генеральный директор. — Режим доступа: http://www.gd.ru/articles/4033-biznes-v-kazahstane (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-128)
128. Регистрация компаний в Казахстане [Электронный ресурс] // Alps & Chase. — Режим доступа: http://russia-cis.ru/ru/kazaxstan (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-129)
129. Бизнесмену: 10 причин начать бизнес в Казахстане в период кризиса в России [Электронный ресурс] // Генеральный директор. — Режим доступа: http://www.gd.ru/articles/4033-biznes-v-kazahstane (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-130)
130. Переезд или ведение бизнеса в Казахстане — советы юриста [Электронный ресурс] // Дарья Хохлова. — Режим доступа: https://vc.ru/p/kazakhstan (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-131)
131. Казахстан: виза не потребуется, без регистрации можно пребывать 30 суток [Электронный ресурс] // Нужна виза. — Режим доступа: http://nuzhnaviza.ru/aziya/kazaxstan/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-132)
132. Новости - Пресс-релизы Комитета [Электронный ресурс] // Комитет по статистике. — Режим доступа: http://www.stat.gov.kz/faces/homePage;jsessionid=2hffXCjKsLYLP5dCsr1yQSwRmNfDCwh2pqpgVSRsLQGlvZftCfF7!2009778522!-1128081419?\_afrLoop=35825033049190282#%40%3F\_afrLoop%3D35825033049190282%26\_adf.ctrl-state%3D2pgb4ttw1\_4 (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-133)
133. Зарплатный калькулятор [Электронный ресурс] // Mojazarplata.kz. — Режим доступа: http://mojazarplata.kz/main/zarabotnaja-plata/zarplatny-kalqkuljator (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-134)
134. Аутсорсинг бухгалтерских услуг [Электронный ресурс] // Schetovod.kz. — Режим доступа: http://schetovod.kz/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-135)
135. Недвижимость в Казахстане [Электронный ресурс] // КазРиэлт. — Режим доступа: http://www.krn.kz/ (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-136)
136. Особенности некоммерческих организаций в Республике Казахстан [Электронный ресурс] // Министерство юстиции Республики Казахстан. — Режим доступа: http://www.adilet.gov.kz/ru/node/18101 (дата обращения: 15.05.2016). [↑](#footnote-ref-137)
137. Кикал Д. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше / Д. Кикал, Т. Лайонс ― М. : Альпина Паблишер, 2014. ― стр.227 [↑](#footnote-ref-138)