Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 080100 – «Экономика»

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ФОРМАТ СОТРУДНИЧЕСТВА ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА

Выполнила:

Бакалавриант 4 курса, ЭФиУИ-41 группы

Козлова Юлия Михайловна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись/

Научный руководитель:

Доцент, к.э.н. Крылова Юлия Владимировна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись/

Санкт-Петербург

2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

ГЛАВА 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. 5

§ 1. Определение и критерии социального предпринимательства. 5

§ 2. Отличия социального предпринимательства от других типов организации. 10

§ 3. Бизнес-модели социального предпринимательства. 12

Глава 2. Проблемы развития социального предпринимательства в России и перспективы их решения. 22

§ 1. Тренды социального предпринимательства 22

§ 2. Барьеры продвижения социального предпринимательства и предложения по их устранению 24

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЦКА «НАШЕ БУДУЩЕЕ». 37

§1. Общая характеристика Центра консалтинга и аутсорсинга «Наше будущее» как социального предприятия. 37

§ 2. Параметры модели социальной франшизы Центра консалтинга и аутсорсинга «Наше будущее» 38

§ 3. Оценка масштабируемости модели ЦКА «Наше будущее» на франчайзинговый рынок. 42

Заключение 54

Список использованных источников 57

Приложения 61

Приложение 1. Направления деятельности социального предпринимательства 61

Приложение 2 63

Приложение 3 64

# Введение

В соответствии с Конституцией Российской Федерации действующей целью является реализация концепции социального государства. Если мы хотим преодолеть границы постоянно недостающего бюджетирования на решение общественно значимых проблем, социальная сфера должна быть капитализирована. Социальное предпринимательство, являясь эффективным инструментом решения социально занчимых проблем, создает экономику сотрудничества, экономику солидарности, ответственности и сопричастности, позитивную экономику.

Сегодня более чем 11 млн рабочих или 4,5% активного населения ЕС заняты в социальной экономике и каждая четвертая компания, создаваемая ежегодно, является социальным предприятием.[[1]](#footnote-1) Одними из главных общенациональных приоритетов стратегии развития России до 2020 г. провозглашены решение накопившихся социальных проблем и создание условий для развития и эффективного использования человеческого капитала.[[2]](#footnote-2)

Наша страна поступательно и системно движется к пониманию важности человеческого капитала. Значимым критерием эффективности современной российской экономики становится принцип общественного блага, а наиболее действенной бизнес-моделью решения социальных проблем выступает социальное предпринимательство. В настоящее время существует целая плеяда предпринимателей как в России, так и за ее пределами, чья основная цель – поиск механизмов решения насущных социальных проблем, которые как государство, так и благотворительность решают неэффективно. За рубежом социальное предпринимательство существует уже порядка 30 лет, в России – меньше десятилетия, и сегодня нашей актуальной задачей является сделать всё возможное, чтобы создать в стране такую экосистему, которая поощряла бы его развитие на национальном и региональном уровнях.

Объектом исследования данной работы выступает социальное предпринимательство. Предметом исследования являются особенности продвижения социального предпринимательства в России.

Цель дипломной работы заключается в разработке практических предложений по институционализации социального предпринимательства в России.

Исходя из цели были сформулированы следующие задачи:

1) Дать определение и сформулировать свод критериев социального предпринимательства;

2) Рассмотреть основные вехи истории и обозначить предпосылки развития социального предпринимательства в России и в мире;

3) Выявить барьеры продвижения социального предпринимательства в России и на основе проведенного анализа и предложить решения по их устранению;

4) Изучить особенности бизнес-модели социального франчайзинга;

5) Разработать критерии масштабируемости социального предприятия.

Объектом исследования была выбрана компания ООО “ЦКА “Наше будущее” – социальное предприятие, оказывающее услуги консалтинга и аутсорсинга начинающим предпринимателям и представителям среднего бизнеса.

Теоретической основой данной работы послужили материалы с форумов, конференций и вебинаров, посвященных социальному предпринимательству, а также положения и концепции, описанные в работах отечественных и зарубежных авторов по социальному предпринимательству.

В дипломной работе использовались следующие методы исследования: изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики; теоретический анализ и синтез; анализ литературы и нормативно-правовой документации по теме дипломной работы; сравнение; аналогия; классификация; обобщение; историко-логический метод.

Практическая значимость дипломной работы состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы при решении задач в области социального предпринимательства. Результаты данного исследования могут быть применены для принятия решения о выводе вышеуказанного предприятия на региональные рынки.

Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, 2 приложений, содержит таблицы и рисунки. Список литературы включает 52 наименования. Общий объем работы – 60 страниц.

В первой главе даются определение и критерии социального предпринимтельства, выявляются отличия от других типов организаций, а также выделяются фундаментальные бизнес-модели социального предпринимательства, раскрываются барьеры продвижения социального предпринимательства в России и предлагаются пути по их снижению. Во второй главе изучается модель социального франчайзинга и предлагаются критерии масштабируемости социального предприятия. В третьей главе выделяются слабые места во франчайзинговой модели социального предприятия ООО “ЦКА “Наше будущее”, предлагаются рекомендации по ее совершенствованию и заключаются выводы о возможности масштабируемости социальной франчайзинговой модели ООО “ЦКА “Наше будущее”.

# ГЛАВА 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.

## § 1. Определение и критерии социального предпринимательства.

Ключевыми характеристиками социального предпринимательства являются понятия предпринимательство и инновации, социальная направленность деятельности играет модифицирующую роль. Социальное предпринимательство – особый вид предпринимательства, который отличается от традиционного предпринимательства.

Обратимся к термину «предпринимательство», который использовался в деловом и экономическом контексте ещѐ с XVII-XVIII вв.

Классики теории предпринимательства подчеркивают следующие ключевые свойства всякого предпринимательства:

* рисковый характер деятельности (Р. Кантильон)
* экономическая эффективность как результат перемещения активов в область более высокой производительности (Ж.-Б. Сэй);
* инновационная и преобразующая деятельность, доходность – средство оценки результата (Й. Шумпетер);
* использование новых возможностей (П. Друкер).

Все это в равной степени касается как предпринимательства, так и социального предпринимательства, каждое из которых предлагает новую ценность, преодолевая устоявшееся равновесие.

Теперь обратимся к тому, как определяют предпринимательство сегодня и выделим специфические признаки предпринимательской деятельности, как предусмотренные законом, так и оставшиеся за его пределами, но реально значимые.

Предпринимательская деятельность в России определяется в ст. 2 ГК РФ как «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»[[3]](#footnote-3).

Среди свойств предпринимательской деятельности выделяются следующие[[4]](#footnote-4):

1. Системность, постоянство и длительность осуществления операций, целенаправленность всех действий.

2. Критерий ограничения сферы предпринимательства - целевой режим использования средств, а также ограниченная совокупность распорядительных полномочий.

3. Реальность, фактическое наличие самой деятельности, т.е. осуществления определенных действий с целью извлечения прибыли.

4. Судебная практика существенным образом корректирует квалификацию цели, зафиксированной в ст. 2 ГК РФ, — получение прибыли. У предпринимательской деятельности должно быть две цели, причем первой является не извлечение прибыли, а создание продукта, способного удовлетворить потребности общества и только на основе этого извлечь прибыль. Второй целью предпринимательства является систематическое получение прибыли. Эту цель действующее законодательство указывает как единственную и достаточную для квалификации деятельности как предпринимательской, однако содержательный анализ используемого понятия остался за пределами гражданского законодательства.

Для того, чтобы определить что представляет собой социальное предпринимательство, вначале обратимся к определениям, данным профильными организациями и исследователями, занимающимися продвижением социального предпринимательства и поддержкой социальных предпринимателей.

**Ashoka Foundation[[5]](#footnote-5):**

«Вместо того чтобы оставить нужды общества на рассмотрение государства или бизнес-сектора, социальные предприниматели ищут источник проблемы и устраняют его путем изменения общественной системы».

Это определение отражает суть социального предпринимательства. По сравнению с другими видами социальной деятельности, которую ведут коммерческие и некоммерческие организации, различаясь по сфере деятельности и условиям предоставления услуг, социальное предпринимательство выделяется тем, каким образом оно организуется.

**Schwab Foundation[[6]](#footnote-6):**

«Социальное предпринимательство:

- это применение инновационных, уникальных и устойчивых методов во благо общества путем создания нового продукта, предложения новой услуги или нового подхода к решению социальной проблемы;

- основано на общих ценностях и процессах, в какой бы сфере социальные предприниматели ни работали и вне зависимости от того, коммерческую или некоммерческую организацию они создают».

**The Social Enterprise Coalition: [[7]](#footnote-7)**

«Социальные предприятия – это динамично развивающиеся предприятия с социальными целями, работающие по всей Великобритании и по всему миру ради достижения продолжительных перемен в социальной сфере и сфере охраны окружающей среды».

**Фонд “Наше будущее”[[8]](#footnote-8):**

“Социальное предпринимательство – это предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем, характеризующееся следующими основными признаками: социальное воздействие, инновации, самоокупаемость и финансовая устойчивость, масштабируемость и тиражируемость и предпринимательский подход”.

**Организация по Экономическому Сотрудничеству и развитию (ОЭСР)[[9]](#footnote-9):**

“Социальное предпринимательство - любая частная деятельность, проводимая в интересах общества и организованная с предпринимательской стратегией, чья главная цель состоит не в максимизации прибыли, а в достижении определенных экономических и социальных целей, и у которого есть способность реализации инновационных решений при решении проблем социального отчуждения и безработицы”.

**Европейская комиссия[[10]](#footnote-10)**:

“Социальное предприятие – это оператор социальной экономики, главная целью которого является не получение прибыли для владельцев или акционеров, а оказание социального влияния, которое обеспечивается созданием и реализацией товаров и услуг для рынка предпринимательским и инновационным способом и использованием полученной прибыль для достижения социальных задач. Социальное предприятие интегрирует сотрудников, потребителей и заинтересованных сторон, затронутых его коммерческой деятельностью”

**Грегори Диз[[11]](#footnote-11)**, директор Центра развития социального предпринимательства Университета Дюка США, так объсняет суть социального предпринимательства:

Социальное предпринимательство «соединяет в себе страсть к социальной миссии со свойственной бизнесу дисциплиной, инновацией и решительностью».

**Дж. Кикал, Т. Лайонс[[12]](#footnote-12):**

«Социальное предпринимательство - это применение образа мыслей , процессов, инструментов и технологий обычного предпринимательства для деятельности на благо общества и экологии и решения самых насущных общественных проблем, которое совмещает в себе предпринимательский дух частного сектора, силу экономических рынков и черты государственного сектора, ставя общественные интересы выше частных».

Таблица 1. Основные критерии социального предпринимательства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Коалиция социальных предприятий (Великобритания)[[13]](#footnote-13)** | **Билл Дрейтон (Ashoka)[[14]](#footnote-14)** | **Фонд «Наше будущее»[[15]](#footnote-15)** |
| 1. Цели | Социальные цели и этические ценности. | Социальная значимость идеи: наличие реальной социальной проблемы, ради решения которой реализуется проект | Социальное воздействие: решение или смягчение социальных проблем |
| 2. Финансирование | Реинвестирование прибыли преимущественно для достижения социальных целей и в интересах местного сообщества | «Моральная устойчивость»: устойчивость принципов максимизации общественного блага, которая не ставит главенствующими интересы максимизации прибыли | Самоокупаемость и финансовая устойчивость: решение социальных проблем за счет собственных доходов и до тех пор, пока это необходимо; |
| 3. Инновационность |  | Креативность и предпринимательские качества: способность увидеть решение социальной проблемы, которое до сих пор не было предложено и аккумулировать ресурсы для их реализации; | Новое, уникальное сочетание ресурсов и подходов к решению социальной проблемы (близка к креативности у Б. Дрейтона |
| 4. Прочие качества | Общественная собственность: структура управления и собственности социальных предприятий обычно основана на участии групп стейкхолдеров либо директоров и попечителей, выступающих от имени более широкого круга стейкхолдеров. |  | Масштабируемость и тиражируемость: увеличение масштаба деятельности социального предприятия и распространение своего опыта для увеличения социального воздействия путем социальной франшизы, тиражей и т.д. Предпринимательский подход. |

**На основе вышеизложенного анализа сформулируем определение и критерии социального предпринимательства.**

Социальное предпринимательство – это подвид предпринимательской деятельности особого рода, инициированной для решения социально значимой проблемы с целью получения устойчивого долгосрочного социального и коммерческого эффекта на рынке.

Критерии социального предпринимательства:

- первостепенность социально эффекта деятельности: общественно значимая проблема становится социально значимой для людей, которые не могут получить предлагаемый продукт или услугу в силу материальной необеспеченности, физических ограничений, социальной исключенности или асоциализации, отсутствия доступа к каким-либо услугам;

- социальная инновационность: новое сочетание экономических и социальных ресурсов, уникальные стратегии, концепции, идеи, решающие острые социальные потребности;

- использование бизнес-моделей для решения социально значимых проблем;

- самостоятельное финансирование деятельности;

- системность выполняемой деятельности: это не разовый социальный проект, а регулярная и системная предпринимательская деятельность.

## § 2. Отличия социального предпринимательства от других типов организации.

Существует тезис, что бизнес надо рассматривать в рамках общества и, в связи с этим, любой бизнес должен быть социально-ответственным. Надеюсь, мы когда-нибудь к этому придем. Но сейчас существуют довольно чёткие грани, позволяющие отделить социальное предпринимательство от некоммерческой деятельности, социально-ответственного и традиционного бизнеса.

**Социальное предприятие и некоммерческая организация (НКО).**

Социальное предприятия и НКО имеют общие черты: их целью является выполнение социальной миссии, где прибыль реинвестируется в решение социально-значимой проблемы, а отчётность осуществляется перед партнёрами и заинтересованными лицами. Однако принципиальным отличием социального предприятия от НКО является наличие прибыли и самоокупаемость.

НКО может принять решение покрывать частично или полностью расходы, связанные с ее некоммерческой деятельностью – в разовом или время от времени возобновляемом режиме (оплата участия в мероприятиях, регистрационный взнос на конференции, плата за обучение или за какие- либо другие услуги). Однако по завершении конкретной программы по покрытию расходов возмещение затрат приостанавливается. Также НКО может покрывать расходы и получать доход от систематической коммерческой деятельности, например, за счет членских взносов, оказания консультационных услуг и продажи публикаций или продукции. Но для НКО существуют строгие ограничения на то, как полученный доход может быть потрачен, у социальных предприятий больше гибкости во вариантах получения дохода и распоряжении им.[[16]](#footnote-16)

В целом, деятельность НКО может вырасти в социальное предпринимательство при наличии инновационного проекта, предлагающего решение социальных проблем, бизнес-плана и готовности осуществлять соответствующую предпринимательскую деятельность. Однако в большинстве случаев успешные НКО и организации малого бизнеса еще очень далеки от лучших образцов социального предпринимательства, встречающихся на Западе и в странах третьего мира. Многие «классические» НКО в России ищут грантов и пожертвований и просто не желают превращать реализацию своей миссии в коммерцию.

**Социальное предприятие, традиционное предпринимательство и социально-ответственный бизнес**

Социальные предприниматели отличаются от традиционного предпринимательства и социально-ответственного бизнеса тем, что, используя «заработанную прибыль», они непосредственно отвечают на социальную проблему в соответствии со своей миссией, либо продавая социально ориентированные и значимые продукты и услуги, либо нанимая социально исключенное население для его социализации и адаптации.

Традиционные предприниматели довольно часто действуют социально ответственно: переходят к использованию экологически чистых материалов и технологий; выделяют средства для НКО; отказываются вести бизнес с негативными для общества последствиями; стараются уважительно относиться к своим работникам. Однако всё это имеет опосредованное отношение к социальным проблемам.

Любая большая корпорация сегодня старается подчеркнуть свою социальную ответственность, над чем работают целые штаты специалистов по связям с общественностью. Корпоративная социальная ответственность – участие коммерческой компании в благотворительности - может приносить организации выгоду, повышая ее капитализацию.

Тем не менее, даже если организация тратит довольно большую часть своего дохода на благотворительность, всё равно первоочередная задача состоит в получении прибыли, которая распределяется между участниками, а отчётность осуществляется перед акционерами. И только вторичной целью может выступать содействие социальной пользе (частичный отказ от прибыли в пользу общества).

В отдельных случаях социально-ответственное предприятие может считаться социальным, в частности, если оно является дочерней структурой некоммерческой компании, созданной для зарабатывания средств на реализацию миссии материнской компании.

Второе важное отличие заключается в том, что результативность традиционных предпринимателей измеряется финансовыми результатами, в то время как социальное предприятие характеризуется двойственностью в оценке результативности - смесь финансового и социального эффекта. Прибыль – не единственная цель, она реинвестируется в реализацию социальной миссии.[[17]](#footnote-17)

В-третьих, у социальных предприятий больше шансов собрать группы поддержки в разных слоях населения.

Кроме того, в отличие от традиционного предпринимательства социальные предприятия характеризуются более длительными сроками выхода на окупаемость.

## § 3. Бизнес-модели социального предпринимательства.

Социальное предпринимательство создает новые бизнес-модели, имеющие особую «архитектуру». Их чёткое определение улучшило бы работу социальных предпринимателей.

Социальные предприятия в России представлены в следующих основных категориях:

* специализированные предприятия, которые модернизировались после перестройки и стали коммерческими организациями;
* некоммерческие и благотворительные организации, ведущие коммерческую деятельность;
* представители малого и среднего бизнеса.

Планирование деятельности социального предприятия можно определить на нескольких уровнях:

**n+2:** Тактика предприятия

**n+1:** Стратегия предприятия

**n:** Бизнес-модель предприятия

**n-1:** Структура и функции предприятия (примененная и региональная)

**n-2:** Компоненты действительности предприятия

Бизнес-модели развиты на уровне n. Стратегия основывается на бизнес-модели, а тактика - на стратегии. Бизнес-модель зависит от структуры предприятия, определяющей предприятие как особую систему, и его функций.

В зависимости от типа интеграции социальной программы и бизнес-активности известная исследовательница социального предпринимательства Ким Альтер подразделяет социальные предприятия на[[18]](#footnote-18):

- «встроенные» (embedded) - когда бизнес деятельность организована непосредственно для реализации социальной программы НКО и встроена в операционную и программную деятельность НКО, которая оказывается в результате самофинансируемой и устойчивой. Такие социальные предприятия в зависимости от законодательства, могут относиться и к прибыльным.

- интегрированные (integrated) – когда бизнес деятельность лишь частично покрывает деятельность НКО в рамках их социальной программы и организуется не столько для осуществления миссии, сколько как механизм финансовой поддержки социальной программы НКО через коммерциализацию услуг НКО, которые продвигаются на широкий рынок, либо через предложение дополнительных (платных) услуг сложившемуся кругу клиентов.

- «экстернализированные» (external) – когда бизнес-деятельность не связана с социальными программами и миссией организации, но используются общие активы для социальных и коммерческих направлений, общие расходы и управление управление движением денежными средствами.

**Социальные**

**программы**

**Социальные**

**программы**

**$**

**Социальные**

**программы**

**Бизнес –**

**деятельность**

**Бизнес –**

**деятельность**

**Бизнес –**

**деятельность**

Встроенная Интегрированная Экстернализированная

**Рисунок 1. Тип интеграции социального предприятия**

Согласно логической структуре социальных отношений, H (x, y, L), x = социальное предприятие, y = целевая группа населения (или бенефициарии), L= товары или услуги, предлагаемые на рынках, и H – специфическая бизнес-модель, которая следует из комбинаций между этими тремя аргументами.

Рассмотрим девять фундаментальных типов бизнес-моделей для социальных предприятий[[19]](#footnote-19).

Встроенные бизнес-модели социального предприятия  
**- модель предпринимательской поддержки:**

Данная бизнес-модель предполагает оказание консалтинговых, финансовых, рентных, аутсорсинговых и др. услуг по созданию и развитию бизнеса владельцам микро- и малых предприятий.

2

1

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

РЫНОК

4

3

**Рисунок 2. Бизнес-модель предпринимательской поддержки**

Социальное предприятие достигает финансовой устойчивости посредством продажи своих услуг для клиентов (стрелка 1) и использования полученного дохода (стрелка 4) для покрытия расходов, связанных с работой службы поддержки, а также операционными расходами бизнеса.

Социальное воздействие заключается в повышении доходов и социальной устойчивости целевой группы – микро- и малых предприятий, осуществляещих продажу товаров и услуг на рынке (стрелка 2) и получающих от своей деятельности доход (стрелка 3).

Примером в России выступает Центр консалтинга и аутсорсинга «Наше будущее», на протяжении уже 5 лет занимающийся региональной поддержкой начинающих предпринимателей, малых и средних предприятий и действующий в 6 регионах (Архангельск, Астрахань, Волгоград, Калининград, Нижний Новгород, Пермь).

**- модель рыночного посредничества (содействия включению в рынок):**

Модель рыночного посредника заключается в следующем: социальное предприятие предоставляет услуги продвижения продукции (разработки продукта, производственной и маркетинговой поддержки, кредитования) своей целевой группы, тем самым увеличивая стоимость сделанных клиентом продуктов. Социальное предприятие (рыночный посредник) или покупает продукцию клиента напрямую (стрелка 1) и достигает финансовой устойчивости посредством продажи сделанных клиентом продуктов на открытом рынке (стрелка 2).

1

2

РЫНОК

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

4

3

**Рисунок 3. Бизнес-модель рыночного посредничества**

Полученный доход (стрелка 3) используется для покрытия эксплуатационных расходов бизнеса, а также расходов на разработку продукта, маркетинг и услуги кредитования.

Социальное воздействие заключается в поддержке деятельности мелких производителей и кооперативов – целевой группы (стрелка 4).

Примечательным кейсом в России является кооператив «Народное здоровье», занимающийся созданием и поддержкой базы поставщиков здоровой бакалейной продукции и клиентской базы.

Социальное воздействие выражается в качественном и доступном обеспечении заинтересованных лиц здоровыми продуктами питания, развитии с/х производителей, внедрении рабочей схемы единой производственно-потребительской системы, обеспечении занятости в сфере здорового питания, а также микрокредитовании производителей и фермеров.

Источниками доходов выступают выручка розничная и оптовая, доходы от организации ярмарок и мероприятий, дилерские доходы от производителей.

- **модель занятости:**

Модель занятости обеспечивает возможность трудоустройства и производственного обучения социально-незащищенных групп населения. Социальное воздействие состоит в создании рабочих мест и дополнительных механизмов социализации для представителей социально незащищенных групп.

1

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

РЫНОК

2

**Рисунок 4. Бизнес-модель занятости**

Социальное предприятие достигает финансовой устойчивости посредством продажи его продуктов и услуг на открытом рынке (стрелка 1). Доход (стрелка 2) используется для оплаты эксплуатационных расходов, связанных с социальными издержками, понесенными в силу найма особых клиентов.

Ярким примером в России служит компания «Весёлый войлок» в Рыбинске, Ярославская область, производящая дизайнерские экологичные сувениры и игрушки, обучая и обеспечивая материалами свою целевую группу. Источником доходов выступает выручка от реализации продукции по рамочным контрактам, разовым заявкам и на выставках.

- **модель платы за услуги:**

Модель платы за услуги используется социальными предприятиями, работающими непосредственно в социальной сфере, путем оказания социальных услуг целевой группе и другим клиентам на рынке (стрелка 1)*.*

РЫНОК

1

2

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

**Рисунок 5. Бизнес-модель платы за услуги**

Социальное предприятие достигает финансовой устойчивости через плату, взимаемую за услуги (стрелка 2). Этот доход используется для оплаты расходов на предоставление услуги и хозяйственных расходов. Чистая прибыль может использоваться для субсидирования социальных программ, у которых нет встроенного компонента восстановления стоимости.

Социальное воздействие проявляется в решении проблемы недостатка или недоступности социальных услуг.

В России одним из представителей этой модели является Центр дошкольного детского образования «Ступеньки» (г. Тюмень), проводящий инклюзивные занятия для детей с обычными и особенными потребностями с 6 месяцев.

**- модель рынка для низкодоходных клиентов:**

Модель подразумевает обеспечение доступа (стрелка 1) клиентов с низким доходом (целевая группа) к продуктам и услугам, включающим здравоохранение и средства гигиены, сервисные услуги и т.д., за которые они платят (стрелка 2). Целевая группа - 4 миллиарда человек, живущих прежде всего в развивающихся странах и зарабатывающих меньше чем 5$ в день.

РЫНОК

1

2

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

**Рисунок 6. Бизнес-модель рынка для низкодоходных клиентов**

Из-за низкой платежеспособности целевой группы достижение финансовой устойчивости может быть сложным. Доход получен от продаж продукта и используется для покрытия текущих расходов (в т.ч. на маркетинг) и расходов на сбыт. Социальное предприятие должно делать акцент на развитие особых систем распределения, снижение производственных и маркетинговых затрат, достижении высокой производительности, частично субсидируя.

Социальное воздействие заключается в обеспечении доступа малообеспеченных слоёв населения к продуктам и услугам, которые улучшают здоровье клиентов, образование, качество жизни и возможности.   
**- кооперативная модель:**

Кооперативная модель социального предприятия состоит в оказании «членских» услуг: предоставлении информации о рынке, технической помощи/службы распространения знаний, развитии системы оптовых закупок, обеспечении доступа к продуктам и услугам и внешним рынкам и т.д.

Совместное членство зачастую заключается в группе небольших производителей в той же промышленной группе или сообществе с общими потребностями, которые получают доход, занятость или услуги, вкладывая собственные ресурсы в кооператив.

4

1

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

ВНЕШНИЙ

РЫНОК

3

РЫНОК

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА

2

**Рисунок 7. Кооперативная бизнес-модель**

Финансовая устойчивость достигается посредством продаж продуктов и услуг для участников кооператива (стрелка 1), а также на открытом рынке (стрелка 2). Полученные доходы (стрелки 3 и 4) используются для покрытия расходов, связанных с предоставлением услуг участникам, а излишки могут использоваться, чтобы субсидировать членские услуги.

Интегрированные бизнес-модели социального предприятия

**- модель рыночного сцепления:**

Модель рыночного сцепления социального предприятия облегчает торговые отношения между целевой группой - мелкими производителями, местными фирмами и кооперативами, и рынком, обеспечивая доступ к рынку.

В данной модели социальное предприятие функционирует как брокер, соединяющий покупателей с производителями (стрелка 1) и взимающий плату за это обслуживание (стрелка 2). В отличие от модели рыночного посредника, эта модель социального предприятия не продает или продукты клиентов рынку, а выводит клиентов на рынок.

1

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

РЫНОК

2

**Рисунок 8. Бизнес-модель рыночного сцепления**

Произведенный доход используется в качестве самофинансирующегося механизма для социальных программ предприятия и субсидирования других услуг для клиентов (интегрированная модель).

Вид бизнес-модели –интегрированная (или встроенная).

Социальное воздействие включает в себя помощь социально незащищенным группам населения.

Хорошо зарекомендовавшим себя кейсом в России является проект «Больше, чем покупка», занимающийся реализацией товаров социальных предпринимателей в торговых точках при АЗС Лукойл, обеспечивающий себе доход за счёт торговой наценки.

**- модель сервисного субсидирования:**

Модель сервисного субсидирования - одна из наиболее распространенных моделей социальных предприятий, предполагающая продажу товаров или услуг на открытом рынке (стрелка 1), получение дохода (стрелка 2) и использование его для финансирования своих социальных программ (стрелка 3).

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

3

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

1

2

РЫНОК

**Рисунок 9. Бизнес-модель сервисного субсидирования**

Сервисная модель субсидирования может очевидно превратиться в организационную модель поддержки, если станет достаточно прибыльной, чтобы направлять доход к головной организации.

Социальное воздействие состоит в помощи социально незащищенным группам населения.

Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» является примером реализации данной модели в российских условиях. Он способствует развитию общественных инициатив и гражданской ответственности населения с целью решения проблем различных сфер общественной жизни через институты гражданского общества.

Экстернализированная бизнес-модель социального предприятия

**- модель организационной поддержки:**

Модель организационной поддержки социального предприятия заключается в продаже продуктов и услуг на открытый рынок (стрелка 1) и последующее финансирование социальных программ, не связанных с данной коммерческой деятельностью. Эта модель социального предприятия создается как механизм финансирования организации и часто структурируется как вспомогательный бизнес (некоммерческое или коммерческое предприятие), принадлежавший некоммерческому родителю.

НЕКОММЕРЧЕСКИЙ РОДИТЕЛЬ

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

1

РЫНОК

2

**Рисунок 10. Бизнес-модель организационной поддержки**

Полученные доходы (стрелка 2) от социального предприятия обеспечивают поток финансирования для покрытия социальных расходов программы и эксплуатационных расходов некоммерческой головной организации (стрелка 3).

Социальное воздействие заключается в помощи социально незащищенным группам, развитии местных сообществ и борьбе с бедностью (стрелка 4).

Успешный кейс в России – семейное кафе без курения и алкоголя «Ковчег» и получающая от него финансирование НКО «Мерси», обеспечивающая питанием, обучением и трудоустройством людей без определенного места жительства.

Расширенные бизнес-модели

- **модель франчайзинга:**

Модель заключается в распространении успешной модели социального предприятия в других регионах и локальных местах.

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

Любая операционная бизнес-модель

ФРАНШИЗА СОЦИАЛЬНОГО

ПРЕДПРИЯТИЯ #1

ФРАНШИЗА СОЦИАЛЬНОГО

ПРЕДПРИЯТИЯ #2

ФРАНШИЗА СОЦИАЛЬНОГО

ПРЕДПРИЯТИЯ #3

**Рисунок 11. Модель социального франчайзинга**

Создание новых социальных франшиз способствует устойчивой деятельности организации, предоставляя новые социальные возможности воздействия и другой источник производственной прибыли.

Социальная модель предприятия может быть любой из перечисленных фундаментальных операционных моделей социального предприятия, в зависимости от типа бизнеса и целей.

В России действует международная франшиза ресторана «В темноте», в котором работают только слабовидящие официанты, а клиенты проводят всё время в темноте. Социальное воздействие заключается здесь в трудоустройстве инвалидов и изменении отношения к инвалидам в обществе.

**- модель партнерства:**

Модель предполагает деловое партнерство с существующим социальным предприятием или может привести к созданию нового социального предприятия. Для коммерческого социального предприятия партнерство обеспечивает следующие преимущества: понижает затраты (более дешевые трудовые затраты); снижает ограничения (отсутствие строгого регулирующего надзора); улучшает общественную репутацию; позволяет разработать новые продукты; расширяет доступ к новым рынкам и т.д. Для некоммерческой организации – возможности окупаемости, маркетинг и ценность бренда, и в случаях, где деятельность связана с миссией, социальное воздействие.

Сложная бизнес-модель социального предпринимательства

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

СЕРВИСНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

РЫНОК

СОЦИАЛЬНОЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ

ЦЕЛЕВАЯ

ГРУППА

**Рисунок 12. Сложная бизнес-модель социального предприятия**

Сложная модель социального предприятия объединяет две или больше эксплуатационных модели, и фактически любые типы эксплуатационных моделей могут быть объединены в одно социальное предприятие.

Интегрированные и экстернализированные модели социального предприятия могут привести к большей финансовой выгоде, тогда как встроенные предлагают больший социальный эффект. Таким образом, объединив эти модели, можно достигнуть двойных целей социального предприятия.

# Глава 2. Проблемы развития социального предпринимательства в России и перспективы их решения.

## § 1. Тренды социального предпринимательства

**Мировые тренды социального предпринимательства**

1) Масштабная поддержка сектора социального предпринимательства государственными исполнительными и законодательными органами власти и активная законотворческая деятельность;

2) Аутсорсинг социальных услуг: государство выбирает социальные предприятия и НКО в качестве поставщиков услуг населению, заметная доля социальных предприятий в государственных закупках;

3) Персонализация социальных услуг: предоставление конечному потребителю возможности самому определить их ассортимент и уровень качества. Государство устанавливает сумму, которая может быть потрачена на социальное обеспечение конкретного человека и, таким образом, создается высококонкурентный рынок социальной защиты, ориентированный на клиента;

4) Impact Investing («социальное инвестирование») – размещение средств , которое направлено не только на извлечение прибыли, но и на достижение существенного социального эффекта. Инвестиции в социальный эффект реализуются как в странах-мировых лидерах, так и третьего мира. Сферами приоритетного применения являются здравоохранение, сельское хозяйство, финансовые услуги, микрофинансирование и образование. Все большее количество частных и институциональных инвесторов вкладывают денежные средства с учетом оценки последствий для общества и окружающей среды, социально- го развития, возможностей решения обществен- но значимых проблем; иными словами, по сути они становятся участниками новой экономики и инвесторами проектов социального предпри- нимательства. Темп развития социально ответственного инвестирования и заметно более ысокая экономическая устойчивость его объ- ектов в ситуациях кризиса указывают на то, что эта практика начинает уже рассматриваться как выгодная инвестору, а не только как благородная, правильная или интересная. Предполагается, что через 5 лет вовлеченные в IT активы составят $500 млрд.[[20]](#footnote-20)

5) Социальные сети и трансконтинентальные объединения, определяющие общие стандарты сектора социального предпринимательства и создающие новые коммуникативные платформы. Например, Global Impact Investing Network (GIN).

6) Устойчивый рост количества различных бирж социального предпринимательства – таких структур, которые объединены общим социальным форматом, но сильно отличаются друг от друга механизмами работы: это

* либо полноценная финансовая площадка, ориентированная на социальное предпринимательство, которая позволяет покупать и продавать акции и получать дивиденды,

Например, Impact Investment Exchange Asia уже больше похожа на фондо- вую биржу, чем на портал для сбора пожертвований. На нее попадают только социально ориентированные предприятия. Вкладывающие в них деньги инвесторы могут получить от- дачу сразу на трех уровнях: финансо- вом, социальном и экологическом.

* либо интернет-сообщество, цель которого – коллективное благотворительное финансирование социальных проектов.

Например, Бразильская (Social and Environmental Stock Exchange – Bolsade Valores Sociais e Ambientais – BVS&A) и Южно-Африканская (South African Social Investment Exchange (SASIX)), у которых нет своей площадки для торгов, и они существуют на базе традиционных фондовых бирж. Инвесторам предлагается купить «социальные доли» в существующих некоммерческих организациях или социальных коммерческих компаниях. Доходом по акциям является «социальная прибыль», которая направляется благополучателям проектов.[[21]](#footnote-21)

Социальные фондовые биржи сейчас в процессе становления в Германии и Португалии. В США идет проработка этой идеи при поддержке Фонда Рокфеллера.

7) Создание на федеральном уровне специальных сертификационных систем и организационно-правовых форм социального предпринимательства.

В США - низкодоходные компании (low-profit limited liability company – L3C)

В Великобритании – публичные благотворительные организации (public benefit corporation) и организации общественного блага (CIC)

В Италии – социальные кооперативы

В Бельгии – компании, преследующие социальные цели

8) Социальные хакатоны, собирающие со всех уголков мира умы для генерации новых идей решения социальных проблем.

**Российские тренды социального предпринимательства**

1) Социальный франчайзинг;

2) Появление специализированных образовательных программ:

1. Ведущие вузы включают в свои учебные планы специализированные курсы, ориентированные на воспитание социальных кадров;

2. Появление большого количества краткосрочных программ подготовки - формат профессиональной переподготовки кадров, вебинаров. семинаров, тренингов;

3. Развитие школ социального предпринимательства;

4. Региональное открытие ЦИССов;

3) Зарождение «серебряной экономики»: с одной стороны, создается качественно новый рынок услуг, ориентированный на людей пожилого возраста, а с другой – пенсионеры получают возможность самим более активно участвовать в общественной жизни.

Социальная адаптация и занятость людей старшего возраста как дополнительного ресурса экономики способно создать новые рынки труда, производства и потребления;

4) Активизация крупного бизнеса, который меняет приоритеты своей социальной миссии, переключаясь с программ благотворительности и КСО на социальные предприятия. Показателем успешности отдельных мероприятий всё чаще становится соблюдение принципа общественной пользы;

5) Аутсорсинг социальных услуг.[[22]](#footnote-22)

## § 2. Барьеры продвижения социального предпринимательства и предложения по их устранению

1. Правовые барьеры и нормативная база

1) На сегодняшний день законодательно статус социального предпринимателя в России не закреплен, не сформировано отдельное правовое поле для социальных предпринимателей и социальные предприниматели не получают адресную господдержку. В настоящее время регулирование области социального предпринимательства осуществляется на базе законодательных актов , которые затрагивают малый и средний бизнес в целом. Среди них выделим следующие:

* Поправки к №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», принятые на расммотрение 17 октября 2014 года [[23]](#footnote-23)
* Приказ Министерства экономического развития «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетами которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации», который сейчас является единственным официальным российским документом, в котором определено понятие социального предпринимательства.

**Недостатки:** В Приказе отсутствуют такие важные критерии социального предпринимательства, как первичность социальной миссии, инновационное сочетание ресурсов (которые могли бы быть установлены через стоимость услуг), из-за чего могут получать поддержку предприятия, оказывающие услуги социального характера. Но тогда встаёт вопрос определения критериев инновационности социального предприятия: сейчас у государства – это патенты и лицензии, не учитывающие социальный эффект.

2) Необходимо тщательно оценить, имеет ли смысл создавать отдельный закон о социальном предпринимательстве или адаптировать существующую законодательную структуру.

Обзор юридических структур и законодательства многих европейских стран, которые приняли внутригосударственные законы, регулирующие социальные предприятия (Бельгия, Финляндия, Франция, Италия, Польша, Португалия и Великобритания) показывает, что эти законы решают общие проблемы институционализации социального предпринимательства, включая определение социального предприятия; порядок размещения активов на предприятии; заинтересованных сторон и систему управления; и, ответственность между взаимодействующими на социальном предприятиии сторонами. Эти внутригосударственные законы предоставляют различные юридические решения, основанные на определенных культурных контекстах.

3) Признание определенной организационно-правовой формы (ОПФ) социального предприятия может также стать важным аспектом институционализации социального предпринимательства в России.

Социальное предприятие – гибридная организация, сочетающая в себе коммерческие и некоммерческие формы работы. Сегодня выбор организационно-правовой формы в России (ИП, ООО, кооператив, НКО) основывается исключительно на соответствии ее преимущества задачам организации, не отменяя коммерческой базы деятельности, которая должна обеспечивать финансовую устойчивость и самоокупаемость. Однако выбрав одну ОПФ, социальный предприниматель по формальным критериям попадает в поле поддержки и регулирования одних государственных структур и выпадает из других, что сужает его возможности помочь другим целевым группам.

Такс, с принятием своей ОПФ социального предприятия уже согласились законодатели пяти штатов: Гавайи, Виргиния, Мэриленд, Вермонт, Нью-Джерси. Здесь «предприятие общественного блага» признали отдельной организационно-правовой формой бизнеса. На подходе еще шесть штатов: Колорадо, Нью-Йорк, Северная Каролина, Пенсильвания, Калифорния и Мичиган. Однако до общефедерального признания, и уж тем более до налоговых льгот американским социальным предпринимателям пока далеко.

4) Другой немаловажной проблемой является определение социального предпринимательства на местном уровне: то, что в одних условиях является социальным предприятием, в других – традиционный бизнес;

5) Вопрос сертификации и товарного знака социального предпринимательства.

Например, Benefit Corporation – B Corps («предприятия общественного блага», «полезные предприятия») – это социальные предприятия, прошедшие сертификацию в неправительственной организации B Lab – крупнейшем объединении бизнесов нового типа. Законы о них приняты уже в пяти американских штатах.

Чтобы получить сертификат, компании нужно пройти «оценку воздействия» на жизнь местных сообществ, своих сотрудников и потребителей и окружающую среду (B Impact Assessment), состоящую из 220 вопросов о соответствии бизнеса ценностям B Corps. По результатам компания получает подробный отчет B Score.[[24]](#footnote-24)

Предложения:

1) Ускорение принятие поправок в закон о развитии МСП, где даны определение и подробное описание критериеви условий отнесения предприятия к социальному. Необходимо конкретизировать критерии отнесения к социальному предпринимательству на местном уровне.

Ясные определение и свод критериев социального предпринимательства могут быть полезным по многим причинам:

Во-первых, это обеспечит социальные предприятия финансовой поддержкой для вознаграждения социальной полезности социальных предприятий.

Налоговые льготы - важный элемент регулирования системы социального предпринимательства, “вознаграждающий” социальную миссию предприятий. Иногда налоговые льготы нацелены на компенсацию за потерю производительности, обуславливаемой наймом менее производительных людей.

Так дело обстоит для социальных кооперативов в Польше и Бельгии, где существуют пока две главные меры на федеральном уровне для социального предпринимательства: уменьшенная ставка НДС 6% для некоторых социальных инициатив экономики и освобождение от налогов для определенных предприятий. В некоторых странах социальные предприятия облагаются налогами по тем же ставкам, что и обычный бизнес, что, в конечном счете, препятствует их устойчивости.

Во-вторых, это позволит отличать “подделку” социального предприятия от оригинала при использовании государственных субсидий, выдаче льготных кредитов, объявлении конкурсов и пр. и эффективно управлять доступом к государственным закупкам.

В-третьих, определить бенефициариев других форм общественной поддержки социальных предприятий согласно их организационной форме, целевой аудитории и деятельности, и т.д.

В-четвертых, сделать зримым опыт социальных предпринимателей для других людей в качестве ориентира для внедрения их собственных социальных проектов.

2) Быть частью программы поддержки МСП – хорошо, но уже пора отделяться в самостоятельную программу с отдельным финансированием. Ни кооператив, ни малое предприятие, не объясняют специфики социального предпринимательства.

3) Создать механизмы по реализации модели государственно-частного партнерства:

Принятый в июле 2015 года Федеральный закон "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" действительно серьезно затрагивает социальную сферу. На данном этапе стоит:

- Предусмотреть меры поддержки негосударственных организаций, действующих в социальной сфере;

- Определить сегменты, приоритетные для ГЧП в области социального предпринимательства

2. Финансово-экономические барьеры

Источники финансирования социальных предприятий, как правило, составляют комбиницию различных ресурсов. В России ими являются:

1. рыночные: продажа товаров и услуг;
2. нерыночные:

1) привлечение заемных средств, государственные программы поддержки

*- государственные программы и административная помощь*

* Возможность получить гарантию от региональных гарантийных фондов в качестве обеспечения по банковскому кредиту
* Для инновационных компаний - государственные программы финансирования процентных выплат
* Помощь в становлении и формировании жизнеспособнотси социального предприятия от региональных агенств по развитию;
* Государственная программа по поддержке модернизации существующих производств с помощью частичного субсидирования лизинговых платежей
* Контракты и соглашения на уровне оказания услуг вместо грантов
* целевые субсидии в рамках программ Минэкономразвития России: максимальный размер субсидии федерального бюджета составляет 600 тыс. рублей на одного субъекта социального предпринимательства - получателя поддержки, обеспечившего софинансирование расходов в размере не менее 15% от суммы получаемой субсидии
* субсидии социально-ориентированным НКО по Постановлению Правительства Российской Федерации от 23.08.11 No713 «О предоставлении поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям» (бюджетные средства в общем объеме 880 млн. рублей в 2011-2013 гг.)

**Проблема** - отсутствие прямой государственной поддержки:

* скупое и выборочное выделение финансовых средств как в виде субсидий, так и налоговых льгот – помощь “своим”, отсутствие в регионах субсидирования процентных ставок по крелитам и налоговых льгот;
* слабая помощь в обеспечении помещениями – предоставляются непригодные для работы, требующие значительного ремонта площади под высокую ставку аренды;
* отсутствие информационной поддержки.

*- банки*

Некоторые банки предоставляют специализированные продукты социальным предпринимателям.

Например, в рамках совместного проекта в области поддержки социального предпринимательства ОПОРЫ России, ОАО Банк «Уралсиб» и Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» проводится отбор пилотной группы социальных предпринимателей, которые в течение 5 лет смогут получить грант, пройти специальный образовательный курс для социальных предпринимателей и получить кредит в рамках специального кредитного продукта от ОАО «Уралсиб», на срок до 60 месяцев и в сумме до 10 млн. рублей по ставке, приближенной к ставке рефинансирования ЦБ России. В Программе финансовой поддержки МСП ОАО «МСП Банк» также рассматривает возможность кредитовать по ставке ниже 10% годовых ряд приоритетных проектов, к которым могут быть отнесены проекты социальных предпринимателей.[[25]](#footnote-25)

**Проблема:** Большинство банков не хотят иметь дела с социальными предприятиями, пока кредит не обеспечен активами предприятия. В большинстве европейских стран**,** социальные предприятия испытывают затруднения при его получении. Банки обычно отказываются предоставлять финансовые средства социальным предприятиям, так как они не располагают достаточными гарантиями обеспечения кредита. Таким образом, социальные предприятия вынуждены искать новых финансовых партнеров или снижать запланированные показатели своего развития.

*- микрофинансовые организации (займы до 1 млн рублей)*

На российском рынке сегодня представлены следующие типы МФО:

* кредитные потребительские кооперативы
* кредитные потребительские кооперативы граждан (КПКГ)
* государственные фонды поддержки малого предпринимательства
* сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы (СКПК)
* частные фонды
* частные микрофинансовые организации в форме коммерческих организаций
* небанковские депозитно-кредитные организации организации и банки

**Проблема**: дорогой источник финансирования.

*- специализированные фонды поддержки социального предпринимательства*

Специализированный фонд поддержки социального предпринимательства в России «Наше Будущее» предоставляет, помимо консультационой поддержки, беспроцентные займы на срок до 7 лет и на сумму до 10 млн. рублей для действующего бизнеса и до 500 тыс. рублей для начинающих предпринимателей, гранты и участие в капитале.

государственные и частные фонды поддержки малого предпринимательства практически в каждом регионе

- *всероссийские и* *международные конкурсы социальных проектов*

Например, Межрегиональная общественная организация «Достижения молодых» (Junior Achievement Russia), которая реализует ряд специализированных программ по обучению социальных предпринимателей. Международный конкурс социальных проектов “Ашока” предоставляет премию, которая может стать весомым вкладом в стартовый капитал социального предприятия.

*- краудфандинг (коллективное финансирование социальных проектов) и интернет-площадки для электронных платежей донаторов*

Сейчас существует более чем 500 платформ краудфандинга, и потенциал их финансирования к 2020 году оценивается в 1 триллион долларов США (Дрейк, 2012). В 2012 году краудфандинг или платформы микрокредита, посвященные социальным проектам (такие как Kiva, Just Giving и Babyloan), собрали 10% всех средств существующих платформ краудфандинга (оцененный в трех миллиардах евро).[[26]](#footnote-26)

*- квазикапитал* – инвестиции, возвращающиеся только в случае успеха: инвестирование определенной суммы денег для осуществления бизнес-плана. При успешном исходе социальный предприниматель возвращает полную сумму денег и выплачивает по возможности высокие проценты в награду инвестору, при неудачном исходе – кредитор теряет все деньги и ничего не требует взамен. Во Франции квазиинвестиции колеблются от 10 000 евро до 1 000 000 евро на социальное предприятие.

*- социальные инвестиции (Impact Investing)*

социально-ориентированные крупные инвесторы (от 100 000 евро до нескольких миллионов евро на долгосрочной основе ) и мелкомасштабные инвесторы (до 10 000 евро), которые поддерживают местные инициативы через местные сообщества инвесторов.

2) гранты от благотворительных фондов, государственных и иных организаций

**Недостатки:**

* ограничение организаций фондами, выдающими гранты, в возможности формирования резервов и использования денежных средств – необходимость подстраиваться под условия грантодателя;
* зачастую ограниченный фиксированный срок финансирования определенного проекта;
* предоставление грантов преимущественно благотворительным организациям, что не подходит социальным предприятиям.

с) нематериальные: волонтерская работа и т.д.

Необходимо отметить, что социальные предприниматели – это в подавляющем большинстве субъекты малого и среднего предпринимательства, поэтому перед ними встают проблемы, свойственные малому бизнесу:

- непропорциональная налоговая нагрузка

- недостаток дешевых кредитов

- постоянный рост тарифов на ЖКХ и арендных платежей

Предложения:

1) На частном рынке неправительственных источников финансирования требуется большее разнообразие финансовых продуктов, которые бы соответствовали жизненному циклу социальных предприятий, начиная от запуска продукта и заканчивая масштабированием деятельности предприятия;

2) Предоставлять кредиты социальным предприятиям с долгосрочным характером участия и гибкими условиями выплат. Государственный сектор может предоставить кредитные поручительства банкам для предоставления кредитов социальным предприятиям, чтобы возместить воспринятый риск и увеличить лояльность банков.

3) Развитие привлекательности социального предпринимательтсва для венчурных капиталистов и венчурнух филантропов (благотворителей), которые занимаются выделением стратегических грантов, т.е. инвестированием в начинающие компании с расчётом на долгосрочное участие в капитале, хорошую прибыль «социальной значимости» и заранее спланированный выход из состава участников. Кроме финансового участия, предполагаются индивидуальные консультации с инвестором по вопросам стратегического планирования и управления организацией, а также доступ к другим партнерам и донорам. Данный источник финансирования ориентирован на долгосрочную жизнеспособность организации и развитие операционных возможностей.

4) Развивать рынки этического или социального капитала, задействуя облигации социального и развивающего воздействия. В качестве стимулирующего механизма необходима законодательная инициатива в виде разраотки и принятия закона, который бы предоставлял налоговые льготы инвесторам, вкладывающим свои средства в аккредитованные финансовые интституты местного развития. Облигация социального воздействия (Social Impact Bond), представляющая собой договор, по которому частный инвестор вкладывает средства в конкретный социальный проект. Если он оказывается успешным и достигается положительный социальный эффект, частному инвестору государством компенсируются затраты, и, возможно, с определенным бонусом. В случае облигаций развивающего воздействия (Development impact bond) финансовые компенсации инвесторам будут привязаны к уровню достигнутого успеха, таким образом стимулируя к более эффективным вложениям.[[27]](#footnote-27)

3. Административные барьеры:

1) Недооценка социального предпринимательства, возможностей его вклада в решение социальных проблем (хотя в перспективе – это, наоборот, ослабление нагрузки на бюджет) – неосознанность явления и непрофессионализм чиновников;

2) Неповоротливость местных администраций, не замечающих даже малый бизнес на своей территории;

3) Среди социальных предпринимателей практически нет людей, способных на откаты, поэтому они малоинтересны чиновникам, котрым нужно не решение социальных проблем региона, а только мероприятия по обсуждению этих проблем и поисков вариантов по увеличению бюджетов - решение проблем его уменьшает;

4) Инертность мышления бюрократов и местных органов власти в развитии собственных территорий: более предпочтительное обращение к высоким чиновникам для выявления финансирования сверхкрупного проекта, нежели МСП;

5) Профессиональные стандарты требуют серьезной переработки:

- необходимо чётко определить такие понятия, как “ социальный работник”, “руководитель предприятия социальной сферы”

- изменить недееспособные нормативные ограничения – регламентирующие всё СНиПЫ и СанПиНы.

Предложения:

1) Включить социальное предпринимательство как основной элемент в местных или региональных стратегиях экономического развития. Это - то, что было сделано во Франции, которая признала важную роль социальной экономики в экономическом развитии. Региональная стратегия поддерживает развитие местных групп социальных предприятий через ежегодные соглашения для государственного финансирования совместных проектов;

2) Разрабатывать модельные программы социального предпринимательства и внедрять их сразу в десятках регионах

3) Выделять муниципальные помещения на льготной основе;

4) Поддерживать фонды, дающие социальным предприятиям гранты и беспроцентные займы;

5) Проводить администрацией местного самоуправления инициативный поиск социальных предпринимателей: объявить о предпринимательской вакансии, о льготной аренде на предоставляемые помещения, снять с социальных предприятий заботы по присоединению к коммуникациям, субсидировать строительство и реконструкцию, выдавать сертификаты на деятельность;

6) Пересмотреть нормативы СанПиН и СНИП, значительно усложняющих доступ частного бизнеса в социальную сферу.

4. Проблема доступа к рынкам:

В существующих российских условиях имеется сложность выхода продуктов социального предпринимательства на федеральный рынок.

Во-вторых, ограниченный доступ потребителей к сетям продукции социального предпринимательства значительно затрудняет их продвижение на рынке: за исключением ярмарок и фестивалей, товары социального предпринимаетльства можно приобрести, по факту, только напрямую у самих социальных предпринимателей.

Жесткие требования со стороны точек реализации продукции социального предпринимательства, требующие большие объёмы поставок и свои условия отгрузки, также ограничивает социальных предприятий в доступе к рынку.

Предложения:

Активно продвигать «социальный бренд» - знаки «Продукция социального предпринимательства» и «Больше, чем покупка», чтобы улучшить позиционирование социального предпринимательства на рынке, повысить уровень доверия существующих и потенциальных потребителей, а также усилить узнаваемость бизнес-профиля среди инвесторов и партнеров. Тогда покупатель будет делать осознанный выбор в пользу продукции социального предприятия, как это принято в Европе.

5. Организационно-кадровые барьеры

На данный момент можно отметить отсутствие развитого социально ориентированного образовательного поля и специалистов в области социального предпринимательства, а также плохую информированность НКО о выходе на рынок социального предпринимательства и реальных механизмах работы на нём.

Предложения:

1) Создать общенациональную систему дистанционного обучения социального предпринимательства, основанную на стандартах университетского образования;

2) Использовать многообразие форм обучения социальному предпринимательству:

- консультирование (в т.ч. дистанционное) начинающих и действующих социальных предприятий по правилам ведения бизнеса

- поведение тренингов и семинаров

- краткосрочные курсы

- летние школы

- полноценное вузовское образование, подготовка кандидатских и докторских по этой теме(в университетах и бизнес-школах США социальное предпринимательство выносится в отдельный обучающий блок, потому что это и не бизнес, и не НКО в чистом виде)

- внедрение курсов по социальному предпринимательству в учебный план школных программ, профессионально-технических учреждениях и колледжах

3) Разработать детальное руководство для работников социальной сферы, желающих создать социальные предприятия;

4) Внедрить в университетах программы стажировок студентов на социальном предприятии с менторством.

6. Слаборазвитая инфраструктура социального предпринимательства

Социальные предприятия требуют  уникальных и специфических инструментов деятельности. В связи с этим существует потребность в специализированных службах их поддержки.

**Инфраструктура социального предпринимательства в России**

* Сегодня только 45 из 89 субъектов РФ вовлечены в развитие и поддержку социального предпринимательства[[28]](#footnote-28);
* Объём российских негосударственных частных компаний в социальной сфере составляет около 1%, в то время как во Франции – это 50%, в США – 70%, у лидера Германии – 93%[[29]](#footnote-29);
* Фонды “Наше будущее”, “Навстречу переменам” –локальные практики, поддержка социальных предприятий в России;
* Краткосрочные программы обучения социальному предпринимательству в университетах;
* Около 20 Центров инноваций социальной сферы (ЦИССов) – организаций (или подразделение организации), созданных при участии субъекта Российской Федерации или муниципального образования для решения следующих задач:

- продвижение и поддержка социальных проектов субъектов малого и среднего предпринимательства, поддержка и сопровождение социально ориентированных некоммерческих организаций;

- информационно-аналитическое и юридическое сопровождение социально ориентированных некоммерческих организаций;

- обмен опытом по поддержке социальных инициатив субъектов малого и среднего предпринимательства;

- проведение семинаров, мастер-классов, практических и лекционных занятий по социальным тематикам;

- организация деятельности Школы социального предпринимательства.

**Проблемы:**

1) Отсутствует головной методологический центр социального предпринимательства;

2) Отсутствуют общественно признанные образцы, которые бы позволили людям, занимающимся решениями социальных проблем с использованием бизнес-средств, соотнести себя с чьим-то положительным опытом или определенной бизнес-моделью - они могут выбрать лишь организационно-правовую форму – НКО, малый бизнес или работать как структура государственного учреждения.

3) Незнание общества о явлении социального предпринимательства. Согласно результатам всероссийского зондажа, только 4% респондентов уверенно заявили о своей информированности. Лишь четверть опрошенных говорят, что они в той или иной степени осведомлены о том, что такое социальное предпринимательство, однако за три года количество таких людей даже несколько сократилось – с 30% в 2008 году до 25% в 2011.

Предложения:

Необходимо перейти на этап становления социального предпринимательства как института и сформировать инфраструктуру, которая позволит социальным предприятиям быстро выходить на устойчивые финансовые показатели посредством:

1) организации защитного поля вокруг социальных стартапов путем создания

- финансовых и консалтинговых компаний,

- пула менторов и экспертов,

- объединения организаций социального предпринимательства (наподобие ЦИССов)

- создание ресурсных центров НКО

- школ социального предпринимательства

- бизнес-инкубаторов

2) медиа-просвещении публики: рассказывать об идее социального предпринимательства где только можно, и показывать работающие проекты социального предпринимательства – важно, чтобы они видели вокруг себя работающие примеры.

3) создания акселерационных программ, которые выведут социальные предприятия но нормальный эффективный рынок;

4) формирования сети партнерств вокруг социальных предприятий.

5) пилотированпия и тиражирования новые практики в регионах

6) создания Ассоциации социальных предпринимателей России и ЦИССов.

# ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЦКА «НАШЕ БУДУЩЕЕ».

## §1. Общая характеристика Центра консалтинга и аутсорсинга «Наше будущее» как социального предприятия.

ООО «ЦКА «Наше будущее» создан в 2009 году НКО “Фонд региональных социальных программ “Наше будущее”. Фонд выступает в качестве социального предпринимателя, содействуя становлению и развитию предпринимательского сообщества России. Эта цель достигается посредством оказания комплексных консалтинговых и аутсорсинговых услуг малому и среднему бизнесу (в частности, Фонд «Наше будущее» активно поддерживает стартапы).

Деятельность ООО «ЦКА «Наше будущее» (далее – ЦКА “Наше будущее”) носит двухвекторный характер:

* создание рентабельного коммерческого предприятия;
* решение социально-значимых задач по поддержке малого и среднего предпринимательства.

Центр способствует становлению предпринимательского сообщества России и предлагает комплекс услуг по следующим направлениям:

1. Проведение тренингов и семинаров по основам предпринимательской деятельности, ведению бухгалтерского учета, маркетингу, бизнес-планированию, платных и бесплатных семинаров, организованных совместно с партнерами;
2. Консультирование по юридическим вопросам ведения бизнеса;
3. Консультации по ведению бухгалтерского учета;
4. Комплексное бухгалтерское обслуживание (бухгалтерский аутсорсинг);
5. Подготовка бизнес-плана, в том числе для получения субсидий в рамках программ поддержки МСП;
6. Подбор объектов недвижимости для ведения бизнеса;
7. Магазин франшиз (подбор готового бизнеса);
8. Подбор кредитных продуктов и займов микрофинансовых организаций;
9. Подбор страховых продуктов;
10. Правовая защита;
11. Сбытовой консалтинг, участие в государственных и муниципальных торгах;
12. Оценочная деятельность;
13. Аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности.

ЦКА «Наше будущее» является социальным предприятием, удовлетворяя всем выявленным в первой главе диплома критериям социального предпринимательства:

***- первостепенность социального эффекта деятельности:***ЦКА решает социально значимую проблему – развитие малого и среднего бизнеса в России, предоставляя услуги по обучению и консалтингу начинающих и действующих предпринимателей, а также доступные услуги по аутсорсингу, аренде помещений, юридических и бухгалтерских услуг для малых предприятий (см. п.8 в Приложении 1);

***- социальная инновационность****:* существующие франшизы в большинстве находятся в сфере специализированных направлений: микрокредитование и микрофинансирование, кредитный брокеридж, а ЦКА предоставляет целый авторский комплекс услуг для малого и среднего бизнеса*;*

***- использование бизнес-моделей для решения социально значимых проблем:*** оказание консультационных и аутсорсинговых услуг малому и среднему бизнесу производится за установленную плату согласно установленным бизнес-процессам*;*

***- самостоятельная финансовая и организационная устойчивость деятельности;***

***- системность выполняемой деятельности:*** на данный момент ЦКА “Наше будущее” за более чем 5-летнюю историю успешной работы распространил своё влияние на 6 регионов России (в Астраханской, Архангельской, Волгоградской, Нижегородской, Калининградской областях и в Пермском крае), обслужив более 6500 клиентов*.*

ЦКА “Наше будущее” использует встроенную бизнес-модель предпрринимательской поддержки и рассматривает возможность её расширения в формате социального франчайзинга путём апробации действующей модели социального предприятия в другие регионы и локальные места.

## § 2. Параметры модели социальной франшизы Центра консалтинга и аутсорсинга «Наше будущее»

На данный момент руководством Фонда «Наше будущее» рассматривается возможность становления и развития консалтинговой компании в разных регионах РФ по системе франчайзинга.

Социальный франчайзинг, как и коммерческий, подразумевает наличие головной компании – франчайзера и связанных с ним проектов – франчайзи. Чтобы получить возможность пользоваться брендом, инструкциями и спецификациями, а также поддержкой и обучением от франчайзера, франчайзи должен заплатить ему паушальный (начальный) взнос и выплачивать текущие платежи – роялти, соблюдая ценности и стандарты материнской компании. Важным отличием социального франчайзинга от коммерческого является проработка социальной концепции для масштабируемости социального предприятия.

Маркетинг

Социальная концепция

Бизнес-концепция

Договор коммерческой концессии

Франчайзи - пользователь товарного знака,

бизнес - концепции

или технологии

Продукт

Потребитель

Обучение, поддержка

Франчайзинговый пакет

Сервис

Франчайзер – социальное предприятие

Паушальный взнос, роялти

Цена

Соблюдение ценностей и стандартов

**Рисунок 2. Схема социального франчайзинга**

**Преимущества ЦКА «Наше будущее» для потенциальных франчайзи**:

* business-book, сайт и brand-book;
* регламенты и положения для персонала;
* обучение сотрудников: семинары и тренинги 2 раза в год;
* предоставление информации о новых точках продаж в регионах;
* выдача при необхожимости беспроцентного займа в размере 1,5 млн. рублей;
* административное продвижение и партнерские отношения с Министерствами экономики и Торгово-промышленными палатами регионов, рег. отделениями "Опора России", Сбербанком.

**Параметры франчайзинговой модели:**

1. Стоимость франшизы – **100 000 руб**.;
2. Роялти – **3%** от дохода ежемесячно, начиная со второго года;
3. Беспроцентный заём – до **1 500 000** руб.;
4. Возврат беспроцентного займа – в течение **3-х лет** с момента получения;
5. Горизонт планирования - 3 года;
6. Доходность по проекту (Фонд) – от 15 %;
7. Возможность запуска проекта в любом регионе РФ.

**Потребность в инвестициях:**

Первоначальные инвестиции, необходимые для реализации данного проекта, будут направлены на регистрацию предприятия, создание оборудованных рабочих мест и приобретения брендовой продукции ЦКА для продвижения услуг организации на рынке.

Необходимые ресурсы для начала функционирования офиса консалтинговой компании представлены в Таблице 1.

**Таблица 1. Необходимые ресурсы для начала функционирования офиса ЦКА «Наше будущее», руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Количество** | **Цена** | **Стоимость** |
| Расходы на регистрацию |  |  | 10 000 |
| Стационарный компьютер | 2 | 20 000 | 40 000 |
| Ноутбук | 3 | 17 000 | 51 000 |
| Программное обеспечение на 5 мест: |  |  |  |
| *Microsoft Office (OLP)* |  | *21 000* | *21 000* |
| *О. С. Windows XP professional* |  | *20 500* | *20 500* |
| *Антивирус (лицензия на 3 года)* |  | 7 500 | *7 500* |
| *1 С бухгалтерия* |  | 10 800 | *10 800* |
| МФУ (Samsung CLX-3185) | 1 | 6 000 | 6 000 |
| Телефон | 3 | 1 000 | 3 000 |
| Мебель (комплекты столов и стульев) | 5 | 3 500 | 17 500 |
| Остальная мебель |  |  | 10 000 |
| Канцелярская продукция |  |  | 5 000 |
| Брендовая продукция |  |  | 20 000 |
| **Итого** | | | **222 300** |

Запланированное расширение штата сотрудников через год работы потребует дополнительных вложений на сумму **96, 5 тыс. руб.**

**Таблица 2. Дополнительные ресурсы для функционирования офиса с расширенным штатом сотрудников.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Количество** | **Цена** | **Стоимость** |
| Стационарный компьютер | 1 | 20 000 | 20 000 |
| Ноутбук | 2 | 17 000 | 34 000 |
| Программное обеспечение : |  |  |  |
| *Microsoft Office (OLP)* |  | *15 000* | *15 000* |
| *О. С. Windows XP professional* |  | *12 000* | *12 000* |
| *Антивирус (лицензия на 3 г.)* |  | 5 000 | *5 000* |
| Мебель | 3 | 3 500 | 10 500 |
| **Итого** | | | **96 500** |

Для осуществления производственной деятельности организации потребуются арендованное офисное помещение, ведение расчетного счета в банке, канцелярские товары и расходные материалы для офиса, командировочные, информирование и привлечение потенциальных клиентов.

**Таблица 3. Постоянные расходы деятельности ЦКА «Наше будущее».**

|  |  |
| --- | --- |
| **Постоянные расходы:** | **Сумма, руб.** |
| Арендная плата | *40 000* |
| Телефон, интернет | 1 800 |
| Поддержка Консультант | 2 500 |
| Поддержка 1С | 2 500 |
| Командировочные расходы | 1 000 |
| Услуги банка | 2 000 |
| Офисные расходы | 1 000 |
| Реклама (маркетинговое продвижение) | 5 000 |
| Обслуживание компьютерной и оргтехники | 5 000 |
| Представительские расходы | 500 |
| Другие (непредвиденные) расходы | 3 000 |
| **Итого в месяц** | **64 300** |

На основании анализа эффективного внедрения социальной франшизы была разработана дорожная карта открытия франшизы ЦКА «Наше будущее», которая включает в себя следующие шаги:

1. Прохождение потенциальным франчайзи теста на «Оценку предпринимательских способностей»;
2. Заключение договора франчайзинга;
3. Обеспечение необходимых инвестиций;
4. Подбор персонала;
5. Формирование дизайна и оборудование офиса;
6. Аренда помещения и регистрация;
7. Получение методических материалов;
8. Включение в перечень подразделений по принципу «одного окна»;
9. Открытие на сайте и информационный «вброс» и в среду региона (администрация, коммерческие организации и др.)

## § 3. Оценка масштабируемости модели ЦКА «Наше будущее» на франчайзинговый рынок.

Перед тем как социальное предприятие решит использовать модель социального франчайзинга, ему следует оценить свою воспроизводимость по нескольким критериям.

Основным отличием социального франчайзинга от коммерческого является проработка социальной концепции для масштабируемости социального предприятия. Учитывая особенности социального направления бизнеса, мною были предложены следующие критерии оценки масштабируемости модели социального предприятия на франчайзинговый рынок:

|  |
| --- |
| * Доказанный социальный эффект |
| * Финансовая устойчивость |
| * Идентификация: надежный бренд и признание |
| * Дублируемость |
| * Трансферабельность технологий и знаний, прописанные системы и процедуры |
| * Легко описываемая и понятная бизнес-модель |
| * Механизмы контроля |
| * Спрос на услуги |
| * Команда проекта: ясная организационная структура |

По результатам экспертных оценок (максимально – 5 или 10 баллов в зависимости от важности критерия) будут сделаны следующие выводы:

Сумма = 61 – 70: социальный бизнес готов к масштабируемости;

Сумма = 46 – 60: нужно укрепить бизнес-модель социального предприятия;

Сумма = 30 – 45: социальный бизнес имеет некий потенциал, но еще не готов к воспроизводимости;

ниже 30: не готов к репликации.

Согласно выявленным критериям, была проанализирована модель ЦКА «Наше будущее» на предмет масштабируемости на франчайзинговый рынок.

**1. Социальный эффект – 5 из 5.**

ЦКА “Наше будущее” выступает социальным предприятием, помогая росту новых компаний малого и среднего бизнеса и стабильному развитию предприятий, не первый год работающих на рынке, а также поддерживает предпринимателей в момент старт-апа, помогая небольшим проектам вырастать до масштабов стабильного среднего бизнеса. развитие малого и среднего бизнеса в России, предоставляя услуги по обучению и консалтингу начинающих и действующих предпринимателей, а также доступные услуги по аутсорсингу, аренде помещений, юридических и бухгалтерских услуг для малых предприятий (см. п.8 в Приложении 1);

**2. Финансовая устойчивость – 2 из 10.**

Успешность ЦКА «Наше будущее» варьируется в зависимости от регионов, однако существует ряд значительных проблем, свойственных большинству обособленных подразделений ЦКА «Наще будущее».

Процессу реализации проекта сети центров консалтинга и аутсорсинга предшествовала разработка бизнес-плана с обоснованием решения о потенциальной востребованности планируемых к вводу услуг.

При этом, большой акцент делался на формирование так называемой «финансовой подушки», которая позволит безболезненно функционировать центрам консалтинга и аутсорсинга в период их развития и выхода на точку безубыточности, а в последствии и на окупаемость. В первоначальной структуре доходы непосредственно от реализации консалтинговых и аутсорсинговых услуг составляли 7%, это при том, что данный вид деятельности заявлялся основным, основные доходы планировалось получать от аренды – 62% (Рис. 1).

**Рисунок 1. Структура планируемых доходов (бизнес-план ЦКА 2009).**[[30]](#footnote-30)

Бизнес-модель с долей доходов от консалтинговой деятельности в размере 7% ***в самую последнюю очередь могла быть бизнес-моделью консалтингового бизнеса и такая модель не может тиражироваться как франшиза консалтингового предприятия.***

Сформулированная структура доходов предопределила и соответствующую структуру расходов, где расходы на аренду составляли 61%, а расходы на заработную плату 13% от общих расходов. При этом, расходы на заработную плату превышали доходы от консалтинговой деятельности, таким образом, явно имел место заведомо завышенный штат сотрудников.

**Рисунок 2. Структура расходов (бизнес-план ЦКА 2009)**[[31]](#footnote-31)**.**

Наличие своеобразной «финансовой подушки» фактически парализовало развитие непосредственно консалтингового направления (минимум сил было направлено на популяризацию и продвижение услуг) и в том числе привело к тому, что спустя 5 лет первое предприятие - обособленное подразделение (далее – ОП) в г. Астрахань *до сих пор не смогло выйти на точку безубыточности.*

**Таблица 4. Результаты операционной деятельности ЦКА “Наше будущее” (Калининград, 2013) в формате доходов и расходов**[[32]](#footnote-32)**.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | План | | Факт | | Delta |
| **Доходы (укрупненно), включая** | 778350 | 100% | 127100 | 100% | -651250 |
| Консалтинг | 258000 | 33% | 70300 | 55% | -187000 |
| Аутсорсинг | 474850 | 61% | 31700 | 24,9% | -88300 |
| Не основная  деятельность | 45500 | 6% | 25100 | 20,1% | -20400 |
| **Расходы** **(укрупненно), включая** | 557770 | 71,6% | 531685 | 418% | 26085 |
| ФОТ (ФЗП+ налоги+ мотивация) | 367970 | 47,3% | 374595 | 295% | -6625 |
| Аренда | 160000 | 20,5% | 130697 | 102% | 29303 |
| Прочее | 29800 | 3,8% | 26393 | 21% | 6407 |

Исходя из того, что текущие расходы ОП на 95% являются постоянными (окладная система, отсутствие привязки к финансовым показателям, фиксированная аренда), необходимо искать другие возможности для оптимизации (например, перевод низко маржинальных услуг на аутсорсинг).

Однако анализ предоставленных финансовых данных по г. Калининград показывает, что бизнес-модель с такой структурой доходов в большей степени соответствует формату бизнес-модели консалтингового бизнеса, хотя доход от неосновной деятельности, по мнению экспертов, не должен превышать 5%, но это скорее результат отсутствия доходов от основной деятельности (консалтинга и аутсорсинга).

Принцип ценообразования на услуги ЦКА охарактеризован ответственными сотрудниками ЦКА как демпинговый, ниже среднего по рынку. На мой взгляд, *такой подход ориентирован на «некачественных» клиентов*, т.е. тех, кто готов попробовать воспользоваться консалтинговыми продуктами, но хочет за это заплатить, как можно меньше и не готов к предложению дополнительных (высокомаржинальных) сервисов.

Расчет себестоимости вводимых услуг на постоянной основе не производится, таким образом, отсутствуют признаки сбалансированности предоставляемых услуг по маржинальности, что негативным образом отражается на прибыльности организации.

Сводные финансовые показатели деятельности действующих обособленных подразделениях ЦКА “Наше будущее” представлены в Таблице 5.

**Таблица 5. Финансовые показатели действующих ОП.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | План на 2014 год | Факт 2014 год | Выполнение, % |
| Доходы (всего) | 28 200 000 р. | 27 599 540 р. | **97,87%** |
| Доходы без аренды | 18 000 996 р. | 16 246 308 р. | 90,25% |
| Расходы | -35 526 050 р. | -42 079 163 р. | **118,45%** |
| Расходы без аренды | -29 040 500 р. | -34 959 502 р. | 120,38% |
| Сальдо | -7 326 050 р. | -14 479 623 р. | 197,65% |
| Сальдо без аренды | -11 039 504 р. | -18 713 195 р. | 169,51% |

За 2014 год общий бизнес-план по доходам был выполнен на 97%, а по расходам – на 118%. Рентабельность деятельности обособленных подразделений ЦКА “Наше будущее” на данный момент отрицательная, что в том числе является следствием нулевой или даже в некоторых случаях отрицательной маржинальности услуг-локомотивов.

С учётом изложенных нюансов и предложений, был разработан бизнес-план проекта вывода франшизы ЦКА «Наше будущее» на рынок Московской области (см. Приложение 2).

**3. Идентификация: надежный бренд и признание – 4 из 10.**

ЦКА «Наше будущее» действует на рынке консалтинговых услуг под руководством лидера по продвижению социального предпринимательства - Фонда региональных социальных программ «Наше будущее», созданном в 2007 году для реализации долгосрочных социально значимых программ и проектов, где могут быть применимы принципы социального предпринимательства.

Тем не менее, его *узнаваемость находится ещё на достаточно слабом уровне*. В целях пробуждения интереса к услугам и мерам поддержки СМСП, оказываемых ЦКА «Наше будущее» на коммерческой основе среди потенциальных, начинающих и действующих субъектов МСП, необходимо создание новых возможностей для контакта с ними.

Задачи популяризации бренда ЦКА «Наше будущее» включают в себя:

**Таблица 6. Поэтапное направление деятельности популяризации**

|  |  |
| --- | --- |
| *Для кого?* | - Потенциальные предприниматели из числа экономически активного населения, молодежи, студентов  - Молодежное предпринимательство  - Начинающие субъекты МСП  - Действующие субъекты МСП |
| *В сотрудничестве с кем?* | - Органы власти/гос. учреждения  - Ассоциации предпринимателей  - Фонды поддержки предпринимателей  - Финансовые организации |
| *Где?* | - Органы власти/гос. учреждения  - Ассоциации предпринимателей  - Фонды поддержки предпринимателей  - Финансовые организации  - Рекламные агентства  - Учебные центры/центры повышения квалификации/ВУЗы  - Партнерские организации  - Существующие потребители услуг Системы |
| *Как?* | - Реклама «из уст в уста»  - Соучастие в организации профессиональных конференций, «круглых столах»  - Участие в мероприятиях (организация собственных презентаций, посещение собраний ассоциаций)  - Установление связей с профессиональными ассоциациями, фондами  - Реализация совместных проектов с муниципальными организациями  - Наружная реклама  - Упоминания в выступлениях политических деятелей  - Адресная рассылка  - Рекламные информационные брошюры  - Реклама в прессе, на радио и цикл передач о системе поддержки на местном телевидении  - Размещение в бизнес-справочниках (реклама и участие)  - Создание тематических видео-материалов |

Одним из важных направлений продвижения ЦКА “Наше будущее” могло бы стать бесплатное консультирование представителей МСП, организация бесплатных семинаров на базе имеющихся центров поддержки с получением компенсации из местных бюджетов. Подобные мероприятия могли бы стать привлекательными для обращения предпринимателей в ЦКА “Наше будущее” для получения более специфичных услуг, но эти *механизмы используются не в полной мере*.

Несмотря на наличие партнерских отношений с Министерствами экономики и Торгово-промышленными палатами большинства регионов, *реальная работа с официальными структурами ведется далеко не везде*, а имеющаяся практика направления информационных писем в региональные органы гос. власти является явно недостаточной. Возможности продвижения ЦКА через ресурсы Фонда (включая административные) используются в недостаточной мере.

**4. Дублируемость – 3 из 5;**

Сегодня Центры консалтинга и аутсорсинга «Наше будущее» функционируют как обособленные подразделения (филиалы) в 6 регионах– в Астраханской, Архангельской, Волгоградской, Нижегородской, Калининградской областях и в Пермском крае. Однако успех слишком варьируется от региона, что позволяет сделать вывод о нестабильном финансовом успехе компании.

**5. Трансферабельность технологий и знаний, прописанные системы и процедуры – 10 из 10**;

В бизнес-буке ЦКА «Наше будущее» (см. Приложение 4) чётко прописаны схемы оказания консалтинговых и аутсорсинговых услуг, а также прилагаются все материалы для качественного предоставления услуг. Так, благодаря сотрудничеству с лидерами российского рынка в области автоматизации специалистами ЦКА была проведена модернизация услуги бухгалтерского обслуживания (аутсорсинга), дающая возможность значительно сократить время подготовки отчетной информации и повысить ее качество. Обновленная программа способствует снижению издержек клиентов ЦКА и дает руководителю доступ к финансовой и бухгалтерской информации предприятия из любой точки земного шара. Данное решение полезно не только для маленьких компаний, у которых нет потребности в содержании штата бухгалтеров, но и для более крупных предприятий, стремящихся повысить свою эффективность и минимизировать себестоимость продукции или услуг.

**6. Легко описываемая и понятная бизнес-модель – 6 из 10.**

Рассмотрим возможные варианты бизнес-модели ЦКА “Наше будущее” для тиражирования через программу франчайзинга.

Каждое из существующих направлений ЦКА “Наше будущее” должно быть оценено на потенциал востребованности в регионах. Потенциальный франчайзи на основании предварительно проведенного маркетингового исследования своего региона формирует совместно с правообладателем перечень оказываемых услуг /соответствующий вариант франшизы.

Франчайзи сможет начать с 1-2 направлений, на которых он сможет полноценно сконцентрироваться, оценить рынок, в дальнейшем возможно расширение перечня услуг/ покупка франшизы дополнительной консалтинговой услуги.

Использование методики постепенного добавления услуг позволит сделать бренд ЦКА “Наше будущее” узнаваемым в регионах за счет отработки навыков высококачественного оказания одной-двух услуг на начальном этапе и безболезненно привести компанию к экономически обоснованной многопрофильности.

Еще одним вариантом развития структуры является сохранение многопрофильности при условии четкой оценки эффективности услуг и существенной оптимизации штата сотрудников предприятия за счет перехода от штата специалистов отдельных направлений к услугам аутсорсинговых компаний.

Для реализации такой бизнес-модели, предварительно необходимо сформировать и утвердить пул консалтинговых компаний, готовых, в том числе ресурсно, развиваться в регионах вместе с ЦКА.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ**   * Министерство экономики * Торгово-промышленные палаты регионов * Рег. отделения "Опоры России" * Сбербанк | **КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**   * Проведение тренингов и семинаров по основам предпринимательской деятельности * Консалтинговые услуги * Комплексное бухгалтерское обслуживание * Подготовка бизнес-плана * Подбор объектов недвижимости для ведения бизнеса; * Магазин франшиз * Подбор кредитных и страховых продуктов и займов МФО; * Оценочная деятельность | **ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ**  Предоставление услуг по обучению и консалтингу начинающих и действующих предпринимателей, а также доступные услуги по аутсорсингу, аренде помещений, юридических и бухгалтерских услуг для малых предприятий.  Результат - снижение издержек клиентов, обучение сотрудников и доступ руководителя к финансовой и бухгалтерской информации предприятия из любой точки земного шара. | | **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**  Консультативные услуги в офисе ЦКА  Аутсорсинговые услуги на месте | **ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ**   * Начинающие предприниматели, тестирующие свою бизнес-модель в реальных условиях * Представители среднего бизнеса, которые стремятся к повышению собственной эффективности и выходу на новые рынки сбыта |
| **КАНАЛЫ**  Ознакомительные бизнес-завтраки с потенц. клиентами;  Проведение семинаров;  Экспертная деятельность в Интернете;  Взаимодействие с гос. структурами  СМИ;  Холодные звонки;  Распространение презентационных и рекламных материалов |
| **КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ**  Оборудование  Квалифицированные консультанты и менеджеры |
| **СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК**  Ресурсы для начала функционирования офиса  Постоянные затраты  ФОТ и страховые взносы | | | **ПОТОКИ ДОХОДОВ**  Плата за оказание услуг:  Бухгалтерский аутсорсинг; Аудит; Сбытовой консалтинг; Оценка; Разовые консультации; Семинары; Финансовый и юридический; консалтинг; Процент от продажи франшиз МСП; Аренда бизнес-пространств | | |

**Таблица 7. Бизнес-модель ООО “ЦКА “Наше будущее”**

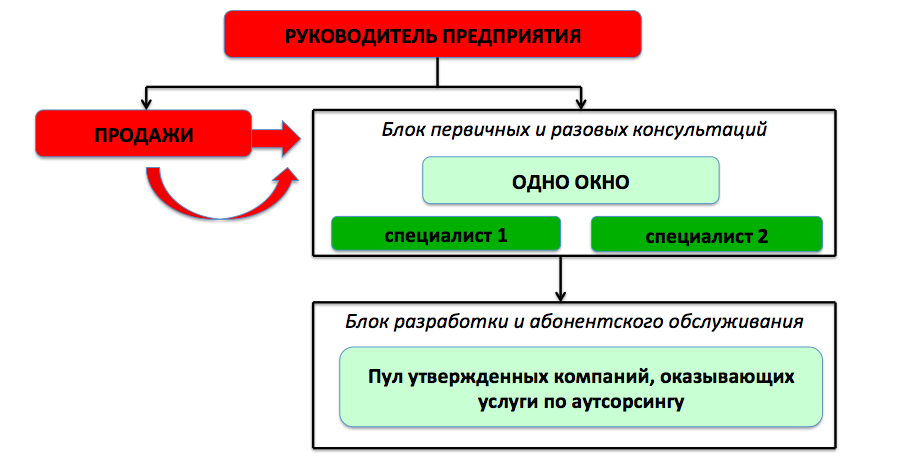
**8. Механизмы контроля – 4 из 10.**

Структурно, статьи расходов при бюджетировании были заложены в логичной пропорции, но невыполнение запланированных показателей по доходам, не нашло отражения в оптимизации расходов, таким образом, налицо отсутствие управления операционной деятельностью региональных ОП.

**9. Спрос на услуги – 4 из 5.**

**10. Команда проекта: ясная организационная структура – 4 из 5.**

Фактически в штате предприятия предполагаются только менеджеры по продажам и специалисты службы «одного окна».



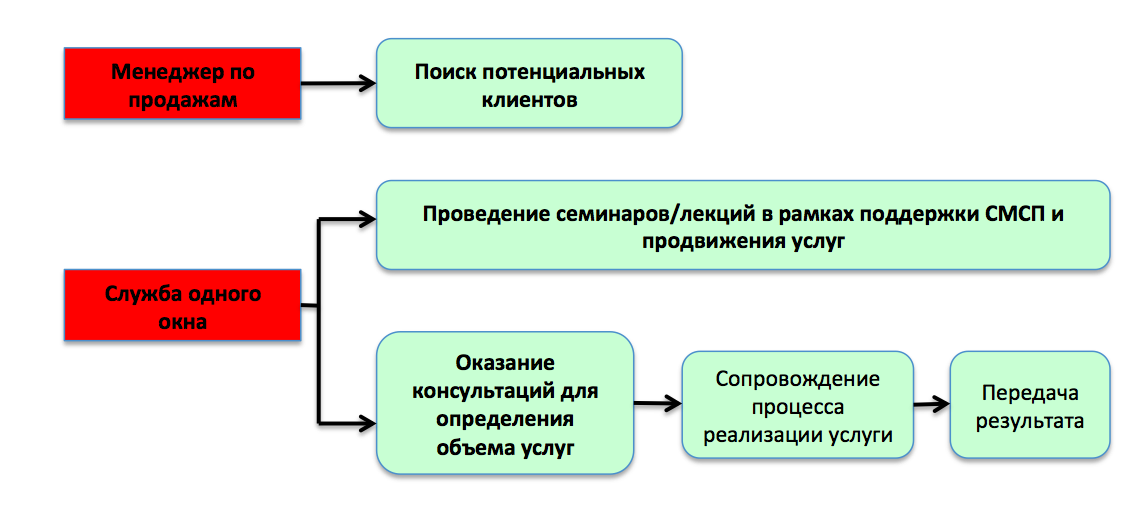
**Рисунок 3. Примерная схема многопрофильного предприятия**

**Критерии при отборе руководителя:**

* Отраслевая принадлежность руководителя к услуге – ЛОКОМОТИВ
* Опыт работы в отрасли (по профессии) не менее 5 лет
* Предпринимательские навыки (опыт ведения собственного бизнеса)
* Начальная клиентская база - 30 000 руб. (3-5 клиентов)
* Системность мышления
* Возраст - не менее 27 лет
* Начальный капитал - 10 % (оплата за приобретение франшизы)
* Нацеленность на результат, терпение
* Управленческие навыки

\*Потенциальный руководитель перед стартом проекта проводит самостоятельное маркетинговое исследование в своем регионе.

Основные функции сотрудников в процессе оказания консалтинговых услуг представлены в схеме:



**Рисунок 4. Функции сотрудников в процессе оказания консалтинговых услуг**

Организационная модель Центра консалтинга и аутсорсинга МСБ предполагает выполнение следующих процедур взаимодействия с Заявителями:

- регистрация обращений

- проведение первичных консультаций

- организация и проведение групповых консультаций

- организация и проведение индивидуальных консультаций

- оказание аутсорсинговых услуг напрямую или с привлечением Партнеров.

В Таблице 8 представлен план расходов на штат сотрудников с расширением, которые будут оплачиваться из выручки или из первоначальных вложений, в зависимости от результатов деятельности франшизы в отдельно анализируемом регионе.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наим. должности** | **3 (I кв.)** | **6 (II кв.)** | **9 (III кв.)** | **12 (1 год)** | **15 (I кв.)** | **18(II кв.)** | **21(III кв.)** | **24 (2 год)** | **27 (I кв.)** | **30 (II кв.)** | **33 (III кв.)** | **36 (3 год)** |
| **Директор** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - количество единиц | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| - зарплата | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| - отчисления с ФОТ (30%) | 9 000 | 9 000 | 9 000 | 9 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| **Итого:** | **39 000** | **39 000** | **39 000** | **39 000** | **52 000** | **52 000** | **52 000** | **52 000** | **65 000** | **65 000** | **65 000** | **65 000** |
| **Менеджеры** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - количество единиц | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| - зарплата | 20 000 | 20 000 | 40 000 | 40 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 60 000 | 60 000 | 60 000 | 60 000 |
| - отчисления с ФОТ (30 %) | 6 000 | 6 000 | 12 000 | 12 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 18 000 |
| **Итого:** | **26 000** | **26 000** | **52 000** | **52 000** | **65 000** | **65 000** | **65 000** | **65 000** | **78 000** | **78 000** | **78 000** | **78 000** |
| **Отрасл. спец-ты** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - количество единиц | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| - зарплата |  |  | 20 000 | 20 000 | 40 000 | 40 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 60 000 | 60 000 |
| - отчисления с ФОТ (30 %) |  |  | 6 000 | 6 000 | 12 000 | 12 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 18 000 | 18 000 |
| **Итого:** |  |  | **26 000** | **26 000** | **52 000** | **52 000** | **65 000** | **65 000** | **65 000** | **65 000** | **78 000** | **78 000** |
| **Общий ФОТ** | **55 000** | **55 000** | **117 000** | **117 000** | **169 000** | **169 000** | **182 000** | **182 000** | **208 000** | **208 000** | **221 000** | **221 000** |
| **Всего сотрудников** | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 |

Таблица 8. План расходов на штат сотрудников с расширением.

**Таблица 9. Результаты оценки масштабируемости франчайзинговой модели ЦКА «Наше будущее»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерий** | **Баллы** |
| Доказанный социальный эффект | 5 |
| Финансовая устойчивость | 2 |
| Идентификация: надежный бренд и признание | 4 |
| Дублируемость | 3 |
| Трансферабельность технологий и знаний, ясность систем | 10 |
| Легко описываемая и понятная бизнес-модель | 6 |
| Механизмы контроля | 4 |
| Спрос на услуги | 4 |
| Команда проекта: ясная организационная структура | 4 |
| ИТОГО: | **42** |

По результатам экспертной оценки, был получен результат в 42 балла из 70 баллов, что свидетельствует о неготовности модели Центра консалтинга и аутсорсинга «Наше будущее» к масштабируемости на франчайзинговый рынок. Имея потенциал для развития, ООО «ЦКА «Наше будущее» должно сосредоточить первоочередное внимание на формировании устойчивости головного предприятия.

# Заключение

В процессе подготовки дипломной работы был исследован процесс становления социального предпринимательства в России, изучены успешные примеры его российских представителей и разработаны практические рекомендации для дальнейшего развития данного направления в стране.

По окончании теоретического исследования можно сделать следующие выводы:

1. Социальное предпринимательство – это подвид предпринимательской деятельности особого рода, инициированной для решения социально значимой проблемы с целью получения устойчивого долгосрочного социального и коммерческого эффекта на рынке. Критерии социального предпринимательства: 1) первостепенность социально значимого воздействия; 2) социальная инновационность: новое сочетание ресурсов, уникальные стратегии, концепции, идеи и организации, удовлетворяющие острые социальные потребности; 3) использование бизнес-моделей для решения социально значимых проблем; 4) самостоятельное финансирование; 5) системность выполняемой деятельности;

2. Имея финансовую мотивацию, социальное предпринимательство старается эффективно социальные проблемы, самоокупаемо и коммерчески устойчиво, по сравнению с НКО и благотворительностью, более социально направленно, чем традиционный бизнес, используя в качестве двустороннего результата коммерческий и социальный эффекты, и отличается от разовых социальных проектов систематической устойчивой хозяйственной деятельностью. Многообразие бизнес-моделей социального предпринимательства позволяет выбрать наиболее подходящую стратегию развития, диверсификации и роста социального предприятия.

3. Ключевыми барьерами становления и продвижения социального предпринимательства в России на сегодня являются правовые (1), финансово-экономические (2), административные (3), доступа к рынку (4), организационно-кадровые (5) и инфраструктурные (6).

В процессе их анализа мною были сделаны следующие рекомендации:

(1) а) Ускорить принятие поправок в закон о развитии МСП и конкретизировать критерии отнесения к социальному предпринимательству на местном уровне; б) Отделиться в самостоятельную программу с отдельным финансированием; в) Создать определенную оргнизационно-правовую форму социального предприятия; г) Создать механизмы по реализации модели государственно-частного партнерства.

(2) а) На частном рынке неправительственных источников финансирования обеспечить большее разнообразие финансовых продуктов; б) Предоставлять кредиты социальным предприятиям с долгосрочным характером участия и гибкими условиями выплат. Государственный сектор может предоставить кредитные поручительства банкам для предоставления кредитов социальным предприятиям, чтобы возместить воспринятый риск и увеличить лояльность банков; в) Развитие привлекательности социального предпринимательтсва для венчурных капиталистов и венчурнух филантропов; г) Развивать рынки этического или социального капитала, задействуя облигации социального и развивающего воздействия.

(3) а) Включить социальное предпринимательство как основной элемент в местных или региональных стратегиях экономического развития; б) Разрабатывать модельные программы социального предпринимательства и внедрять их сразу в десятках регионах; в) Выделять муниципальные помещения на льготной основе; г) Поддерживать фонды, дающие социальным предприятиям гранты и беспроцентные займы; д) Проводить администрацией местного самоуправления инициативный поиск социальных предпринимателей; е) Пересмотреть нормативы СанПиН и СНИП, значительно усложняющих доступ частного бизнеса в социальную сферу.

(4) Активно продвигать «социальный бренд» - знаки «Продукция социального предпринимательства» и «Больше, чем покупка»

(5) а) Создать общенациональную систему дистанционного обучения социального предпринимательства, основанную на стандартах университетского образования; б) Использовать многообразие форм обучения социальному предпринимательству; в) Разработать детальное руководство для работников социальной сферы, желающих создать социальные предприятия; г) Внедрить в университетах программы стажировок студентов на социальном предприятии с менторством.

(6) Необходимо перейти на этап становления социального предпринимательства как института и сформировать инфраструктуру, которая позволит социальным предприятиям быстро выходить на устойчивые финансовые показатели путем а) организации защитного поля вокруг социальных стартапов; б) медиа-просвещении публики: рассказывать об идее социального предпринимательства где только можно, и показывать работающие проекты социального предпринимательства – важно, чтобы они видели вокруг себя работающие примеры; в) создания акселерационных программ, которые выведут социальные предприятия но нормальный эффективный рынок; г) формирования сети партнерств вокруг социальных предприятий; д) пилотированпия и тиражирования новые практики в регионах; е) создания Ассоциации социальных предпринимателей России и ЦИССов.

В ходе проведённой практической работы в ООО «ЦКА «Наше будущее» решены следующие задачи:

1) Сделан вывод о неготовности социальной франчайзинговой модели ООО «Центра консалтинга и аутсорсинга «Наше будущее» к масштабируемости: в соответствии с разработанной системой оценки масштабируемости получен результат в 42 из 70 баллов;

2) Предложены варианты развития бизнес-модели консалтингового предприятия для последующего тиражирования по ситстеме франчайзинга;

3) Разработан бизнес-план вывода франшизы ЦКА «Наше будущее» на рынок Московской области.

Упрочение взаимоотношений государства, бизнеса и общества в рамках социального предпринимательства даст новый импульс к формированию институтов гражданского общества в России и повысит экономическую эффективность, вводя в оборот ресурсы, которые ранее в таком качестве не использовались, и вовлекая ряд ранее исключенных социальных групп в общество. А ориентация на комплексное решение острых социальных проблем, сетевой принцип распространения, способность к активной интеграции в существующие проекты делают социальное предпринимательство мощным источником гражданских инициатив.

# Список использованных источников

1. Баталина М. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России / М. Баталина, А. Московская, Л. Тарадина. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – 84 с.
2. Болшевская трудовая коммуна ОГПУ [Электронный ресурс] // Сайт Живой Журнал. - Город Королёв: история в фотографиях. - Режим доступа: <http://www.livejournal.com> , свободный. - Загл. с экрана. (16.11.2014)
3. Борнштейн Д. Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 499 с.
4. Дарден-Филлипс К. Ваш шанс изменить мир: Практическое пособие по социальному предпринимательству / К. Дарден-Фиддипс. – 2-е изд. – М.: Альпина Паюлишер, 2013. – 280 с.
5. Зверева Н.И. Социальное предпринимательство: новые веяния и пути развития // Эксперт. Социальный бизнес. - 23-29 июня 2014. - №26. – С. 38-40.
6. Кикал Дж. Социальное предпринимательство. Миссия - сделать мир лучше / Дж. Кикал, Т. Лайонс. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 304 с.
7. Кингстон Дж. Смысл социальных финансов в том, чтобы укрепить НКО // Деньги и благотворительность. - 2012. - №75. С. 4-9.
8. Кооператив [Электронный ресурс] // Сайт ВикипедиЯ. – Википедия, [2013]. - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>, свободный. - Загл. с экрана. (16.11.2014)
9. Московская А.А. Феномен социального предпринимательства и его перспективы в России **//** Деньги и благотворительность. - 2008. - №3 (68). - С. 46–49.
10. Новый закон, регламентирующий правовые, организационные и экономические основы социального обслуживания граждан в России, начнет действовать с 1 января 2015 года [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Сайт КонсультантПлюс, [30.12.2013]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный. – Загл. с экрана. (10.11.2014)
11. Нуреев Р.М., Алексеев А.В. // Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ). Часть 1. Домохозяйства современной России / Р.М. Нуреев, М.А. Шабанова, И.В. Розмаинский [и др.]; под ред. Р.М. Нуреева. - М.: Моск. обществ. науч. фонд, 2003, cерия "Научные доклады", т. 1. - 320 с.
12. О МЖК // Сайт Союз МЖК России. - Союз МЖК России, [2014]. - Режим доступа: <http://www.soyuz-mgk.ru>, свободный. - Загл. с экрана. (16.11.2014)
13. Обзор «Социальное предпринимательство» [Электронный ресурс] // CLOUDWATCHER Лаборатория социальных инноваций. – А. Кротенко, [2013]. - Режим доступа: [http://www.cloudwatcher.ru](http://www.cloudwatcher.ru/index.php?p0=analytics/1/view/21#ftn3), свободный. - Загл. с экрана. (14.11.2014)
14. Олейник О.М. Формирование критериев квалификации предпринимательской деятельности в судебной практике. - Теория предпринимательского права и вопросы преподавания. – 2013. - №1. – С. 2-16.
15. Пресс-релиз “Россияне по-прежнему не знают, что такое социальное предпринимательство” [Электронный ресурс] // Сайт ЦИРКОН. - Исследовательская группа «ЦИРКОН», [01.07.2011]. - Режим доступа: <http://www.zircon.ru>, свободный. - Загл. с экрана. (21.11.2014)
16. Ремнева К. Они были первыми. С чего начиналось социальное предпринимательство **//** Деньги и благотворительность. - 2008. - №3 (68). - С. 20-25.
17. Рощеня Д. Новое поколение бизнеса: предприятия общественного блага. - Деньги и благотворительность. - 2012. - №75. С. 22.
18. Рябухина К.В. Студенческие отряды как необходимый компонент профессионального самоопределения // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум». - 2013.
19. Создание успешного социального предприятия. Практическое пособие / Фонд региональных социальных программ “Наше будущее”. - М.: Зеленая книга, 2014. – 96 с.
20. Социальное предпринимательство [Электронный ресурс] // Сайт Мировая экономика: новости, статьи, статистика, аналитика. – Московская А.А., [2014]. - Режим доступа: <http://www.webeconomy.ru>, свободный. - Загл. с экрана. (5.11.2014)
21. Социальные облигации: новый способ и заработать, и улучшить карму [Электронный ресурс] // Сайт slon. - Е. Зубова, Е. Метелица, [2014]. - Режим доступа: <http://slon.ru>, свободный. - Загл. с экрана. (1.12.2014)
22. Социальное предпринимательство в России / А. Иванов [и др.]. - Аналитический центр ОАО “МСП Банк”, 2013. – 58 с.
23. Стратегия 2020. Инновации и выживание [Электронный ресурс] // Сайт Наслеdие. – НАСЛЕDИЕ, [11.07.2012]. - Режим доступа: <http://www.nasledie.ru>, свободный. - Загл. с экрана. (4.11.2014)
24. Федеральный закон N 51-ФЗ от 30.11.1994 “Гражданский кодекс Российской Федерации”. – 2014. Часть 1. - Ст. 2.
25. Федосова Е. Инвестиции в добро. Социальная фондовая биржа: на пути к новой экономике социальных улучшений. - Деньги и благотворительность. - 2012. - №75. - С. 14-15.
26. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). — М.: Прогресс, 1982. — 455 с.
27. 10 Ways Universities Can Improve Entrepreneurship Education [Electronic resource] // Сайт Forbes. – Forbes, [9.10.2014]. - Режим доступа: <http://www.forbes.com>, свободный. - Загл. с экрана. (4.11.2014)
28. Boschee, J. Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some important distinctions / J. Boschee, J. McClurg. – 2003. – 7 p.
29. Gregory Dees: The Man Who Defined Social Entrepreneurship [Electronic resource]// Сайт BloombergBusinessweek. - Gregory Dees, [08.01.2014]. - Режим доступа: <http://www.businessweek.com>, свободный. - Загл. с экрана. (7.10.2014)
30. History of Social Entrepreneurship [Electronic resource] // Сайт Bright Hub. - Jean Scheid, [06.09.2011]. - Режим доступа: <http://www.brighthub.com>, свободный. - Загл. с экрана. (16.10.2014)
31. Leadbeater Ch. The Rise of the Social Entrepreneur. – Demos, 1997. – 94 p.
32. Martin R.L., Osberg S. Social Entrepreneurship: the Case for Definition. Stanford Social Innovation Review – Spring, 2007.
33. Models [Electronic resource] // Сайт The Four Lenses Strategic Framework. - K.Alter, V. Dawans, L. Miller, [2014]. -Режим доступа: <http://www.4lenses.org>, свободный. - Загл. с экрана. (26.11.2014)
34. Policy Brief on Social Entrepreneurship 2013 [Electronic resource] // Сайт OECD/European Union. – OECD, [2013]. - Режим доступа: <http://www.oecd.org>, свободный. – Загл. с экрана. (14.11.2014)
35. Press release Major European event to shape the future for social businesses [Electronic resource] // Сайт European Commission. - European Commission, [15.01.2014]. - Режим доступа: <http://europa.eu>, свободный. - Загл. с экрана. (14.11.2014)
36. Social entrepreneurship [Electronic resource] // Сайт WIKI 2. – WIKI 2, [27.11.2014]. - Режим доступа: <http://en.wiki2.org>, свободный. - Загл. с экрана. (16.11.2014)
37. Social Enterprise Coalition [Electronic resource] // Сайт Social enterprise UK. - Social enterprise UK, [2014]. - Режим доступа: http://www.socialenterprise.org.uk, свободный. - Загл. с экрана. (16.11.2014)
38. The Case for Social Enterprise Alliance [Electronic resource] // Сайт Social Enterprise Alliance. – SEA, [2014]. - Режим доступа: [https://www.se-alliance.org](https://www.se-alliance.org/what-is-social-enterprise), свободный. - Загл. с экрана. (17.11.2014)
39. The planned Global Community of Social Entrepreneurs – a few more ideas [Electronic resource] // Сайт Social Enterpreneurship & Grant Writing. – Social Enterpreneurship & Grant Writing, [5.11.2014]. – Режим доступа: <http://www.socialentrepreneurshipandgrants.com>, свободный. - Загл. с экрана. (16.11.2014)
40. What is a social entrepreneur? [Electronic resource] // Сайт Ashoka Innovators for Public. - Ashoka, [2014]. -Режим доступа: https://www.ashoka.org, свободный. - Загл. с экрана. (16.11.2014)
41. What is a social entrepreneur? [Electronic resource] // Сайт Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. - Schwab Foundation, [2014]. -Режим доступа: http://www.schwabfound.org, свободный. - Загл. с экрана. (16.11.2014)

Участие в конференциях и форумах:

1. Всемирный Конгресс Предпринимателей (GEC) – 2014
2. IV Социальный форум России
3. Молодёжный форум YouLead, секция «Социальные инновации»
4. Видео-курс В. Вайнера «Социальное предпринимательство. Движение души»
5. Business-book ЦКА «Наше будущее»;
6. Бренд-бук  ЦКА «Наше будущее»;
7. Общая презентация ЦКА “Наше будущее”;
8. Организационная структура головного офиса ЦКА “Наше будущее”;
9. Описание продуктов/услуг (финансовый, юридический, бухгалтерский, сбытовой консалтинг, ОПС, семинары (планы семинаров);
10. Бизнес-план ЦКА “Наше будущее” 2009 года;
11. Отчет по доходам и расходам ОП (Калининград, 2013);
12. Шаблоны используемых рекламных материалов (щиты, листовки, лифлеты, буклеты).

# Приложения

### Приложение 1. Направления деятельности социального предпринимательства

1) Дети:

1. Инклюзивные детские сады

2. Инклюзивные центры развития

3. Частные детские сады на основе различных методик в тех регионах, где очереди в детские сады являются социальной проблемой

4. Проекты в сфере профессиональной ориентации подростков (тестирование, курсы по разным профессиям, интерактивные музеи и лаборатории для знакомства с различными профессиями)

5. Передвижные тематические музейные экспозиции – истории успеха

6. Сертифицированные обучающие программы по профилактике зависимостей для детей.

7. Сертифицированные обучающие программы по половому воспитанию и просвещению детей, по планированию семьи

8. Модели, предполагающие создание рабочих мест и социальную адаптацию для выпускников детских домов и интернатов

9. Модели, предполагающие создание семейных детских домов для детей-сирот

2) Семья:

1. Семейные досуговые центры

2. Курсы психологической гармонизации семейных отношений для предотвращения насилия в семье

3. Тематические, музейные, рекреационные, экологические и другие центры для семейных путешествий и отдыха

3) Развитие культуры и возрождение народных промыслов:

1. Изготовление сувенирной продукции на основе российских народных промыслов (игрушки, валенки и другая продукция из войлока; текстильные и соломенные куклы, традиционные продукты и лакомства)

2. Обучение детей и взрослых традиционным народным промыслам и ремеслам

3. Тематические и интерактивные музеи

4) Социальная реабилитация инвалидов:

1. Коммерческая деятельность, предполагающая трудоустройство инвалидов

2. Инва-туризм

3. Обучение и поддержка трудоустройства инвалидов

4. Изготовление, ремонт и техобслуживание средств реабилитации инвалидов

5. Изготовление оборудования и технических средств, делающих доступной среду для инвалидов

6. Специализированные культурные организации для инвалидов

7. Услуги и товары для инвалидов

8. Поддерживающая инвалидов инфраструктура в России: объем рынка производимых для инвалидов товаров и услуг, изготовление, ремонт и техобслуживание технических средств, специализированные культурные и спортивные организации.

9. Город равных возможностей

5) Здравоохранение:

1. Модели, предлагающие доступные медицинские услуги там, где их не хватает либо они недоступны малообеспеченным слоям общества

2. Модели, предлагающие оздоровительные, восстановительные и санаторно-курортные услуги для малообеспеченных слоев населения

6) Услуги для пожилых людей:

1. Клубы и культурные организации для пожилых людей

2. Медицинская и социальная помощь и обслуживание на дому

3. Частные дома престарелых

7) Развитие села:

1. Создание рабочих мест для представителей социально незащищенных социальных групп на селе

2. Модели, предполагающие стимулирование социальной и предпринимательской активности жителей села

3. Доступ к базовым услугам (медицинским, социальным, финансовым, телекоммуникационным) там, где их нет

4. Органическое и безотходное фермерство

8) Развитие физической культуры и пропаганда здорового образа жизни:

1. Создание в населенных пунктах открытых спортивных площадок

2. Предоставление доступных услуг по занятиям различными видами спорта для взрослых и детей

3. Создание обучающих и информационных материалов для пропаганды физкультуры и здорового образа жизни

9) Экология:

1. Переработка отходов

2. Разработка и внедрение технологий по очистке окружающей среды, а также очистных сооружений для предприятий

3. Разработка и внедрение экологически чистых технологий в сфере энергетики, транспорта, теплоснабжения

4. Разработка и строительство безотходных производств и жилых комплексов

5. Внедрение механизмов раздельного сбора и полной переработки отходов

6. Сохранение и воссоздание редких и утраченных животных и растений

7. Обучающие и информационные программы по развитию экологического сознания у населения

8. Консалтинг предприятий по внедрению экологически чистых технологий и очистных сооружений

9. Создание экологически безвредной и разлагающейся химической, косметической продукции, различных сумок и упаковок

10) Развитие предпринимательства:

1. Доступ к финансированию для социальных групп, не являющихся потенциальными клиентами банковского сектора (микрофинансирование, высоко-рискованные старт-апы, беззалоговые займы)

2. Услуги по обучению и консалтингу начинающих и действующих предпринимателей

3. Предоставление доступных услуг по аутсорсингу, аренде помещений, юридических и бухгалтерских услуг для малых предприятий

4. Создание краудфандинговых, информационных платформ

### Приложение 2

* Поправки ФЗ №396 от 28 декабря 2013 года в часть 1 ст. 30 ФЗ №44 от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», вступившие в силу 1 января 2014 года и устанавливающие, что закупки с субъектов малого бизнеса, СО НКО обязаны составлять не менее 15% совокупного годового объёма закупок, предусмотренного планом-графиком, что даёт новый ресурс господдержки.
* **Закон об основах социального обслуживания граждан** (N 442-ФЗ "Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации"), вступающий в силу с 1 января 2015 года, открывает огромные возможности для социального предпринимательства. Предыдущим законом, принятым в 1995 году, определялось что государственные услуги по социальному обслуживанию должны предоставляться государственными и муниципальными органами. С 2015 года государство будет лишь устанавливать социальные стандарты и финансировать предоставление таких услуг. Сами заказы на соцобслуживание будут распределяться на конкурсной основе, их поставщиками могут быть коммерческие и некоммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Система социального обслуживания включает в себя “негосударственные (коммерческие и некоммерческие) организации социального обслуживания, в том числе социально ориентированные некоммерческие организации, предоставляющие социальные услуги”. Здесь необходимы инициативы от глав субъектов РФ – нужна обратная связь от регионов.

### Приложение 3

* Поправки к №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», принятые на расммотрение 17 октября 2014 года

Данный законопроект впервые вводит в российское законодательство определение официально закрепляющее статус социального предпринимательства, кторый даст право на получение государственной поддержки. Законопроект относит к социальному предпринимательству деятельность по содействию социальной адаптации и реабилитации инвалидов, сирот, выпускников детских домов, пожилых людей, лиц, страдающих наркоманией и алкоголизмом, лиц, злоупотребляющих психоактивными веществами, а также страдающих социально значимыми заболеваниями.

Социальные предприниматели будут считаться субъектами малого и среднего предпринимательства, что обеспечит им равные права и возможности, как у малого и среднего бизнеса. В новой статье к закону "О развитии малого и среднего предпринимательства" устанавливаются условия, которые должны выполняться социальными предпринимателями, чтобы они оправдывали свой статус, а также меры поддержки.

1. Policy Brief on Social Entrepreneurship 2013 [Electronic resource] // Сайт OECD/European Union. – OECD, [2013]. [↑](#footnote-ref-1)
2. Стратегия 2020. Инновации и выживание [Электронный ресурс] // Сайт Наслеdие. – НАСЛЕDИЕ, [11.07.2012]. [↑](#footnote-ref-2)
3. Федеральный закон N 51-ФЗ от 30.11.1994 “Гражданский кодекс Российской Федерации”. – 2014. Часть 1. - Ст. 2. [↑](#footnote-ref-3)
4. Олейник О.М. Формирование критериев квалификации предпринимательской деятельности в судебной практике. - Теория предпринимательского права и вопросы преподавания. – 2013. - №1. – С. 4-9. [↑](#footnote-ref-4)
5. What is a social entrepreneur? [Electronic resource] // Сайт Ashoka Innovators for Public. - Ashoka, [2014]. [↑](#footnote-ref-5)
6. What is a social entrepreneur? [Electronic resource] // Сайт Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. - Schwab Foundation, [2014]. [↑](#footnote-ref-6)
7. Обзор «Социальное предпринимательство» [Электронный ресурс] // CLOUDWATCHER Лаборатория социальных инноваций. – А. Кротенко, [2013]. [↑](#footnote-ref-7)
8. Создание успешного социального предприятия. Практическое пособие / Фонд региональных социальных программ “Наше будущее”. - М.: Зеленая книга, 2014. – С. 10. [↑](#footnote-ref-8)
9. Policy Brief on Social Entrepreneurship 2013 [Electronic resource] // Сайт OECD/European Union. – OECD, [2013]. [↑](#footnote-ref-9)
10. Press release Major European event to shape the future for social businesses [Electronic resource] // Сайт European Commission. - European Commission, [15.01.2014]. [↑](#footnote-ref-10)
11. Gregory Dees: The Man Who Defined Social Entrepreneurship [Electronic resource]// Сайт BloombergBusinessweek. - Gregory Dees, [08.01.2014]. [↑](#footnote-ref-11)
12. Кикал Дж. Социальное предпринимательство. Миссия - сделать мир лучше / Дж. Кикал, Т. Лайонс. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 304 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Social Enterprise Coalition [Electronic resource] // Сайт Social enterprise UK. - Social enterprise UK, [2014]. [↑](#footnote-ref-13)
14. Видео-курс В. Вайнера «Социальное предпринимательство. Движение души» - №1. [↑](#footnote-ref-14)
15. Создание успешного социального предприятия. Практическое пособие / Фонд региональных социальных программ “Наше будущее”. - М.: Зеленая книга, 2014. – С. 10. [↑](#footnote-ref-15)
16. Баталина М. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России / М. Баталина, А. Московская, Л. Тарадина. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – С. [↑](#footnote-ref-16)
17. Boschee, J. Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some important distinctions / J. Boschee, J. McClurg. – 2003. – p. 4. [↑](#footnote-ref-17)
18. Баталина М. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России / М. Баталина, А. Московская, Л. Тарадина. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – С. 26. [↑](#footnote-ref-18)
19. Models [Electronic resource] // Сайт The Four Lenses Strategic Framework. - K.Alter, V. Dawans, L. Miller, [2014]. [↑](#footnote-ref-19)
20. Зверева Н.И. Социальное предпринимательство: новые веяния и пути развития // Эксперт. Социальный бизнес. - 23-29 июня 2014. - №26. – С. 38-39. [↑](#footnote-ref-20)
21. Федосова Е. Инвестиции в добро. Социальная фондовая биржа: на пути к новой экономике социальных улучшений. - Деньги и благотворительность. - 2012. - №75. - С. 14-15. [↑](#footnote-ref-21)
22. См. Приложение 1 [↑](#footnote-ref-22)
23. См. Приложение 2 [↑](#footnote-ref-23)
24. Рощеня Д. Новое поколение бизнеса: предприятия общественного блага. - Деньги и благотворительность. - 2012. - №75. - С. 22. [↑](#footnote-ref-24)
25. Социальное предпринимательство в России / А. Иванов [и др.]. - Аналитический центр ОАО “МСП Банк”, 2013. – [↑](#footnote-ref-25)
26. Policy Brief on Social Entrepreneurship 2013 [Electronic resource] // Сайт OECD/European Union. – OECD, [2013]. [↑](#footnote-ref-26)
27. Социальные облигации: новый способ и заработать, и улучшить карму [Электронный ресурс] // Сайт slon. - Е. Зубова, Е. Метелица, [2014]. [↑](#footnote-ref-27)
28. IV Социальный форум России [↑](#footnote-ref-28)
29. Зверева Н.И. Социальное предпринимательство: новые веяния и пути развития // Эксперт. Социальный бизнес. - 23-29 июня 2014. - №26. – С. 40. [↑](#footnote-ref-29)
30. Бизнес-план ЦКА “Наше будущее” 2009 года [↑](#footnote-ref-30)
31. Бизнес-план ЦКА “Наше будущее” 2009 года [↑](#footnote-ref-31)
32. Отчет по доходам и расходам ОП (Калининград, 2013) [↑](#footnote-ref-32)