

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ДГТУ)**

Кафедра: «Маркетинг и инженерная экономика»

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
«СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»**

Ростов-на-Дону
2020

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
2. ПРОГРАММА КУРСА.....	5
3. ЛЕКЦИИ.....	8
Раздел 1. Сущность и содержание социального предпринимательства.....	8
Тема1. Понятие и особенности социального предпринимательства.....	8
Тема 2 Основные сферы и направления деятельности социального предпринимательства	18
Тема 3 Бизнес-идеи социального предпринимательства	29
Тема 4 Бизнес-модель социального предпринимательства.....	34
Тема 5 Инфраструктура поддержки социального предпринимательства.....	43
Раздел 2 Стратегия успеха социального предпринимательства	47
Тема 6 Особенности комплекса маркетинга в социально-ориентированных организациях	47
Тема 7. Управление продажами в социальном предпринимательстве.....	61
Тема 8. Разработка бизнес плана в социальном предпринимательстве	77
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.	85
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ	84
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	86

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель формирование профессиональных знаний обучающихся в области формирования социальных предпринимательских проектов, определения стратегической пригодности предпринимательских проектов через призму бизнес-планирования и бизнес-моделирования

Задачи :

- формирование представлений о социальной обусловленности предпринимательства, его социальных функциях и месте в жизни общества,
- изучение предпринимательского поведения как социального явления,
- определение специфики региональных особенностей предпринимательства;
- формирование навыков и умений социологического анализа предпринимательской среды,
- овладение методикой конкретных социологических исследований в области современного предпринимательства.

Предметом освоения дисциплины являются следующие объекты:

- предпринимательское поведение как социальный феномен;
- деловые отношения предпринимательства,
- отношения предпринимательства с государством и гражданским обществом по поводу собственности, результатов материального и духовного производства, средств труда

знать:

- современные теоретические подходы и понятийные схемы эмпирического анализа предпринимательского поведения,
- социальные функции предпринимательства и его место в общественной деятельности
- основы понятийно-категориальный аппарат дисциплины
- теоретико-методологические основы социологического анализа предпринимательства
- организационную специфику различных типов предпринимательства

– особенности современного этапа развития предпринимательства в российском обществе

уметь:

– применять методики конкретных социологических исследований в области социологии предпринимательства

– формулировать, обосновывать и анализировать социальные проблемы, возникающие в процессе организации и функционирования различных форм предпринимательства;

– грамотно и критически анализировать научную литературу, систематизировать и классифицировать учебный материал;

– использовать усвоенный материал для получения нового знания;

– использовать полученные знания в будущей профессиональной деятельности.

владеть:

– навыками и умениями анализа эмпирических материалов при изучении российских рынков и деятельности предпринимателей.

2. ПРОГРАММА КУРСА

Раздел 1. Сущность и содержание социального предпринимательства

Тема 1. Понятие и особенности социального предпринимательства

Вопросы:

1. Основные этапы развития социального предпринимательства
2. Сущность и значение социального предпринимательства
3. Нормативно-правовые основы социального предпринимательства
4. Понятие социальной миссии и ценностей социального

предпринимательства.

Задание:

Сформулировать миссию субъекта социального предпринимательства по любому направлению, основываясь на целях и ценностях деятельности.

Тема 2. Основные сферы и направления деятельности социального предпринимательства

Вопросы:

1. Сферы и основные направления деятельности социального предпринимательства.
2. Определение целевых групп социального предпринимательства.
3. Общая характеристика проекта деятельности социального предпринимательства.

Задание:

Обосновать три наиболее перспективных направления деятельности социального предпринимательства.

Тема 3. Бизнес-идеи социального предпринимательства

Вопросы:

1. Бизнес-возможность для создания СП: методы выявления и оценки.
2. SWOT-анализ выбранных идей.
3. Выявление заинтересованных сторон проекта. Формирование теории изменений.

Тема 4. Бизнес-модель социального предпринимательства

Вопросы:

1. Характеристика социально-значимых отраслей
2. Бизнес-модель социального предпринимательства
3. Организационная характеристика предпринимательской деятельности в социально-значимых отраслях.

Задание:

Представить бизнес-модель социального предпринимательства, используя один из существующих подходов.

Тема 5. Инфраструктура поддержки социального предпринимательства

Вопросы:

1. Понятие и виды инфраструктурной поддержки
2. Характеристика государственной инфраструктурной поддержки социального предпринимательства. Деятельность центров инноваций социальной сферы (ЦИСС)
3. Негосударственная инфраструктурная поддержка социального предпринимательства

Задание:

Проанализировать основные направления негосударственной поддержки социального предпринимательства

Раздел 2. Стратегия успеха социального предпринимательства

Тема 6. Особенности комплекса маркетинга в социально-ориентированных организациях

1. Маркетинг-микс социального маркетинга
2. Понятие социального продукта, его сущность и особенности
3. Цена на продукты социального маркетинга
4. Стратегии распределения и предоставления продуктов в социальном маркетинге
5. Особенности продвижения социального продукта

Тема 7. Управление продажами в социальном предпринимательстве

1. Аналитическая база в управлении продажами в социальном предпринимательстве
2. Анализ конкуренции и формирование конкурентных преимуществ в социальном предпринимательстве

Тема 8. Разработка бизнес плана в социальном предпринимательстве

3. ЛЕКЦИИ

Раздел 1. Сущность и содержание социального предпринимательства

Тема 1.1. Понятие и особенности социального предпринимательства

«Социальные предприниматели не довольствуются тем, чтобы просто дать человеку рыбы, или обучить, как ее ловить. Они не успокоятся до тех пор, пока не революционизируют саму рыбную отрасль». – Билл Драйтон.

В этом популярном определении Б. Драйтона, основателя компании «Ашока» - глобальной ассоциации лидеров социального предпринимательства¹, содержится, пожалуй, суть социального предпринимательства. В сравнении с другими явлениями социальной работы, которую ведут организации коммерческого и некоммерческого сектора, различаясь по сфере деятельности и условиям предоставления услуг, социальное предпринимательство выделяется тем, *как оно работает*. Ключевыми здесь являются понятия *инновации* и *предпринимательства*. В соответствии с этим социальное предпринимательство стремится уменьшить социальные беды *инновационным* методом, изобретая или комбинируя социальные и экономические ресурсы так, чтобы создать самовоспроизводящийся, способный к расширению механизм производства и предоставления целевого социального блага.

По мнению Грегори Диза, директора Центра развития социального предпринимательства Университета Дюка (США), идея социального предпринимательства в последнее время получила популярность, т.к. «задевает за живое» и очень подходит нашему времени. Это понятие «соединяет в себе страсть к социальной миссии со свойственной бизнесу дисциплиной, инновацией и решительностью» - наподобие тех, которые демонстрировали пионеры «Силиконовой Долины». Он убежден, что наше время созрело для того, чтобы решать социальные проблемы «предпринимательскими» средствами. Необходимость в таком подходе связана с тем, что многие попытки государственных и благотворительных организаций оказались далеки от наших ожиданий, а большая часть институтов общественного сектора все чаще рассматривается как нерезультативная, неэффективная и безответственная. Социальные предприниматели нужны для того, чтобы создать новые модели социально значимой деятельности «для нового века» (Dees, 2001).

Многие приводимые в обзоре авторы предлагают расширительную трактовку социального предпринимательства, при которой часто игнорируется сложившееся ранее разграничение между прибыльной и неприбыльной деятельностью. У такого подхода много сторонников, как среди практиков социального предпринимательства, так и среди теоретиков, к которым относится Г. Диз². Он утверждает, что размывание межсекторных границ является отличительной чертой социального предпринимательства. Помимо неприбыльных венчурных организаций социальное предпринимательство

нередко включает и прибыльные организации социального назначения - такие как банки развития местных сообществ, а также «гибридные» организации, содержащие прибыльные и неприбыльные подразделения. Примером подобного рода могут служить социальные приюты для бездомных, открывшие доходный бизнес для того, чтобы служить «социальным лифтом» для своих подопечных. Новое понятие и новый язык позволяет расширить поле возможностей. Социальные предприниматели ищут наиболее эффективные методы для реализации своих социальных миссий. (Dees, 2001)

К пересмотру границ прибыльной и неприбыльной деятельности обязывает само понятие социального предпринимательства, которое предполагает объединение особенностей бизнеса с чертами некоммерческой неприбыльной организации. В то же время мы попытались показать на примерах исследований социального предпринимательства представителей различных стран, что «размывание сложившихся границ» и междисциплинарность исследований не означает игнорирования специфики этого явления и отнесения к социальному предпринимательству любой деятельности по реализации социальных проектов будь то благотворительность или так называемое «межсекторное взаимодействие» государства, бизнеса и некоммерческих организаций. Одной из основных задач обзора было показать не столько широту подходов к трактовке социального предпринимательства, это - скорее побочный результат, сколько выявить направления, в которых исследования социального предпринимательства могут быть или уже являются наиболее плодотворными, имея в виду социальную и экономическую специфику и перспективы России.

Социальное предпринимательство: история, место в системе научного знания

Несмотря на то, что язык социального предпринимательства даже на Западе пока внове, этого нельзя сказать о самом явлении. По мнению Г. Диза (Dees, 2001), социальные предприниматели, возможно, были всегда, хотя их никто так не называл. Если говорить об исторических предпосылках предпринимательства как явления (и основы капитализма), то они складывались в 14-15 веке, это – инновации в торговле, технологии, организации. Важную роль в этом процессе сыграла автономизация хозяйственной жизни. Децентрализация власти и ответственности стали необходимыми условиями социально-экономических экспериментов, позволили преодолеть сопротивление инновациям. (Нуреев, Р., 2004)

Что касается самого термина «предпринимательство» («entrepreneur»), то он возник во Франции в 17-18 вв. Его введение в оборот связано с именем французского экономиста шотландского происхождения 18 в. Р. Кантильона. В его понимании предпринимательство связано с рискованым характером доходной деятельности, способно стимулировать экономический прогресс посредством поиска новых и лучших путей реализации своего дела. Другой француз Ж.-Б. Сэй указывал на экономическую эффективность предпринимателя, переводящего экономические ресурсы из сферы низкой в сферу высокой производительности. Настоящим классиком теории предпринимательства

считается Йозеф Шумпетер. В его книге «Теория экономического развития», написанной в 1911г., главная функция предпринимателя состоит в том, чтобы быть инноватором, осуществлять нововведения и тем самым быть проводником экономического развития. «Производить – значит комбинировать имеющиеся в нашей сфере вещи и силы... Производить... - значит создавать другие комбинации из этих вещей и сил» (Й. Шумпетер, 1982. С. 158). В отличие от предшественников для Шумпетера доходность предпринимательства была слабо связана с личной выгодой предпринимателя, но скорее, служила средством оценки результата. Таким образом в отличие от бизнеса предпринимательство тесно не связывалось с доходом и прибылью.

Подход Шумпетера получил развитие в работах Питера Друкера. Он утверждал, что «предпринимательство предполагает управление, отличное от существующего». При этом Друкер вовсе не считал всякое развитие бизнеса предпринимательством. Расширение бизнеса может быть рутинным процессом, не сопряженным с преобразованием и новаторством. Также он не считал значимой характеристикой предпринимательства доходность деятельности. В частности он считал, что «нет темы лучше для иллюстрации истории предпринимательства, чем создание современного университета, в особенности – Американского университета».

Яркой предтечей современного социального предпринимательства можно считать общественную самоорганизацию 18 века в США, когда для решения различных социальных проблем создавались организации самопомощи и благотворительности самого различного типа. По наблюдениям профессора Джона Лоуга (John Lough) из Кентского государственного университета штата Огайо, США (как и большинство западных стран) всегда были плюралистическим обществом с десятками тысяч организаций местных сообществ, которые были не связаны с властями штатов или правящей партией. Широкое участие населения в добровольных гражданских организациях началось еще в колониальные времена, до 1776 года. За исключением юга с его неофеодальной плантационной системой, в стране не было сложившейся социальной иерархии, жители обладали экономической независимостью, отсутствовала неоспоримая экономическая элита, что способствовало бурному развитию не только гражданского самосознания вообще, но и гражданской самоорганизации во всех направлениях социальной сферы. Это в значительной степени обусловило в США феноменальное развитие общественного сектора за пределами государства и государственного влияния. Сейчас ряд авторов, например, Роберт Путман из Гарвардского университета, с сожалением отмечает, что участие американского населения в добровольных гражданских организациях снижается.

Среди первых организаций, преобразующих социальную жизнь коммун и сообществ были – церкви и связанные с ними группы, фермерские организации, торговые ассоциации, профессиональные общества, гражданские организации, молодежные организации, братства, тайные общества или ордена, этнические сообщества, соседские общины, экологические группы, а также всевозможные клубы. В настоящее время действует более 23 000

некоммерческих организаций национального масштаба и сотни тысяч местных некоммерческих организаций или отделений и филиалов национальных некоммерческих организаций. Почти три четверти американцев входят по крайней мере в одну добровольную организацию, и большинство участвует сразу в нескольких. Джон Лоуг обращает внимание на то, что в США, в отличие от Европы, партии играют очень небольшую роль в организационной жизни некоммерческого сектора, имеют очень немного членов, которые платят взносы, и не занимаются организацией добровольцев.

Исследователи из Университета Наварры в Барселоне Дж.Мэйр и И.Мартти отмечают, что отдельные проявления социального предпринимательства можно было наблюдать в Европе 19 и в Азии первой половины 20 века (Mair J. & Marty I., 2006). Организации, подобные основанным такими выдающимися личностями как Флоренс Найтингейл³ и Виноба Бхаве⁴, по своей сути являются тем, что мы сейчас называем организациями венчурного социального предпринимательства.

Социальное предпринимательство как практическая деятельность, интегрирующая процесс получения экономической и социальной выгоды, стало активно себя проявлять во второй половине 20 века. В качестве примеров можно привести такие широко известные и уважаемые организации как Гильдия манчестерских ремесленников, основанная Биллом Стриклендом в 1968 г. и использующая возможности изобразительного и исполнительского искусства для развития городских сообществ (<http://www.manchesterguild.org>)⁶ или банк «Граммин», основанный в 1976 г. профессором Мухаммадом Юнусом для искоренения бедности и поддержки бедных женщин в Бангладеш (<http://www.grameen-info.org>). За свою деятельность М. Юнус стал в 2006 г. лауреатом Нобелевской премии мира. Типичным представителем глобальной организации социального предпринимательства, поддерживающей социально-предпринимательские инициативы по всему миру является фонд «Ашока», основанный Б. Драйтоном в 1981 г. (). <http://www.ashoka.org>

основанный доктором Викторией Хэйл в 2000 г., является первой в мире некоммерческой фармацевтической компанией и разрабатывает лекарственные препараты для лечения заболеваний, которыми пренебрегают в обществе (<http://www.iowh.org>). Институт разрушил традиционные представления о казалось бы неконкурентоспособной промышленности, предоставляющей лекарства особо нуждающимся в развивающихся странах, перестроив всю цепочку получения дохода от разработки лекарств до их доставки (Seelos & Mair, 2005b).

Сущность и особенности социального предпринимательства

Несмотря на растущую популярность социального предпринимательства в мире, в научной литературе не всегда можно встретить целостный подход к изучению сущности и проблем этой области знаний, как следствие столкнуться с рядом дискуссий, относящихся к трактовке феномена.

Социальное предпринимательство включает в себя две основные сферы: социальную и экономическую, исходя из этого, в современном обществе

появилось большое количество различных трактовок социального предпринимательства.

Изначально необходимо определиться с базовым понятием «предпринимательство». Экономисты считают предпринимательство движущей силой, способствующей благосостоянию общества. Социум в данном случае выдвигает потребности, а предприниматели бросают свои силы на удовлетворение потребностей. В данном смысле, предпринимательская деятельность, расширяет границы решения социальных проблем.

Согласно гражданскому кодексу Российской Федерации (ст.2) предпринимательской является «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

Предпринимательство – свободное экономическое ведение хозяйства в разных сферах деятельности, осуществляемое субъектами рыночных отношений с целью удовлетворения потребностей конкретных потребителей и общества в товарах (работах и услугах) и получения прибыли (дохода), необходимых для саморазвития.

Стоит отметить, что само понятие «социальное предпринимательство» начали использовать в литературе в 60 – 70-е гг. XX в., и только через 20 лет данный термин получил широкое признание в иностранной литературе в сфере управления.

В зарубежной экономической литературе на современном этапе представлено большое число дефиниций понятия «социальное предпринимательство», однако четко установленных границ у данного термина нет. Трудность формирования концепции социального предпринимательства связано с созданием теоретической базы на практических знаниях и анализе существующих кейсов. общепринятой трактовки термина и его границ приводит к размытости границ между социальным предпринимательством и предпринимательством в социальной сфере.

Впервые о проблеме социального предпринимательства вопрошал Г. Диз. Исследователь считает, что феномен существовал всегда, однако ранее ученые не занимались этим вопросом. В 1963г. Б. Драйтон охарактеризовал «социальное предпринимательство». Основатель организации «Ашока: Инноваторы для Общества», объединяющей и поддерживающей социальных предпринимателей повсюду миру, определил «социального предпринимателя» как индивида, который объединяет в себе практичные и ориентированные на результат методы бизнес-предпринимателя с целями социального реформатора. До 1990г. как таковая, теория социального предпринимательства отсутствовала, определения не встречались, наблюдались лишь редкие упоминания термина, связанные с ценностями и социальными движениями. С наибольшей силой интерес к социальному предпринимательству возрос в 1990-х годах. В 1997г. в Великобритании была создана Школа социальных предпринимателей под предводительством М. Янга. В это время появляются первые попытки определения термина и первые исследования. Основными лицами в данный

период являются С. Ваддок, Д. Пост, С.Кэмпбел, Г. Диз, Г. Прабу. Социальные предприниматели определяются как агенты изменений в социальном секторе, они обнаруживают и распределяют недооцененные ресурсы либо изменяют порядок распределения редких общественных ресурсов.

В первые пять лет второго тысячелетия наблюдаются первые научные работы, стремящиеся к полному обоснованию проблемы социального предпринимательства. В качестве базы исследования выбраны количественные и качественные методы исследования. Характеризуются социальные предприниматели и присущие им особенности. Наибольший вклад в это время внесли С. Боринс, Д. Томпсон, С.Хибберт, Д. Маир, Г. Салливан Морт.

Задачей СП является решение социальных проблем инновационным методом, за счет создания самовоспроизводящегося механизма предоставления социальных Преимуществом СП перед другими формами оказания социальных услуг (услуги государственного сектора, коммерческий сектор) является осуществление предпринимательской деятельности на границе с благотворительностью. Целью деятельности организации при этом является не максимизация прибыли, а реализация социальной миссии на основе выявления и удовлетворения потребностей конечного потребителя услуги.

Вследствие небольшого масштаба деятельности социально ориентированных предприятий (масштаб редко выходит за границы микрорайона) одним из важнейших вопросов выживаемости и развития указанных организаций является уровень их конкурентоспособности. Использование сил самоорганизации субъектами предпринимательской деятельности позволяет снижать конечную стоимость услуг для потребителя (ценовая конкуренция). А небольшая территория увеличивает важность неценовой конкуренции, основанной на качестве предоставляемых услуг.

Таким образом, недостатки государственного и коммерческого секторов экономики создают для СП определенную нишу для развития. Миссией социальных предпринимателей является участие в процессах управления устойчивым развитием отдельных территорий муниципального образования за счет смягчения конкретных социальных проблем населения, проживающего на данной территории.

Коллективистский подход

СП как бизнес-способ смягчения социальных проблем обычно развивается в рамках общественных (некоммерческих) организаций. Поэтому СП по своей сути является коллективным предпринимательством, в основе которого лежит коллективное самоуправление. Смысл коллективного самоуправления в сфере предпринимательской деятельности заключается в преодолении отчуждения коллектива от функции управления, перенесение этой функции из внешней среды в сами коллективы. Тем самым возникнут необходимые предпосылки для эффективной организации экономики, предпринимательства, бизнеса, а также для оптимального самоуправления внутри коллектива, каждой личностью, составляющей его часть. Самоорганизация внутри коллектива в качестве предпосылки

эффективного управления организацией означает создание условий, обеспечивающих разностороннее и полноценное саморазвитие личности внутри такого коллектива, а также сочетание всех ее потребностей и интересов с потребностями и интересами коллектива и организации в целом. Это возможно в результате саморазвития трудового коллектива как социальной общности. Высшей точкой такого саморазвития как раз и выступает превращение трудового коллектива в коллективную предпринимательскую силу, инициирующую инновационную деятельность и успешно осуществляющую ее.

В основе **социокультурного подхода** лежит представление об устойчивом развитии организаций как саморазвивающихся систем. Эффективность управления устойчивым развитием социально-экономических систем различного масштаба определяется, согласно социокультурной концепции менеджмента (СККМ), уровнем взаимодействия ее подсистем, которые тесно взаимодействуют друг с другом, и при этом каждая подсистема развивается на принципах саморазвития. В этом случае управление во многом превращается в самоуправление.

Эффективность управления организации при этом определяется совокупностью условий, присущих субъекту и объекту управления

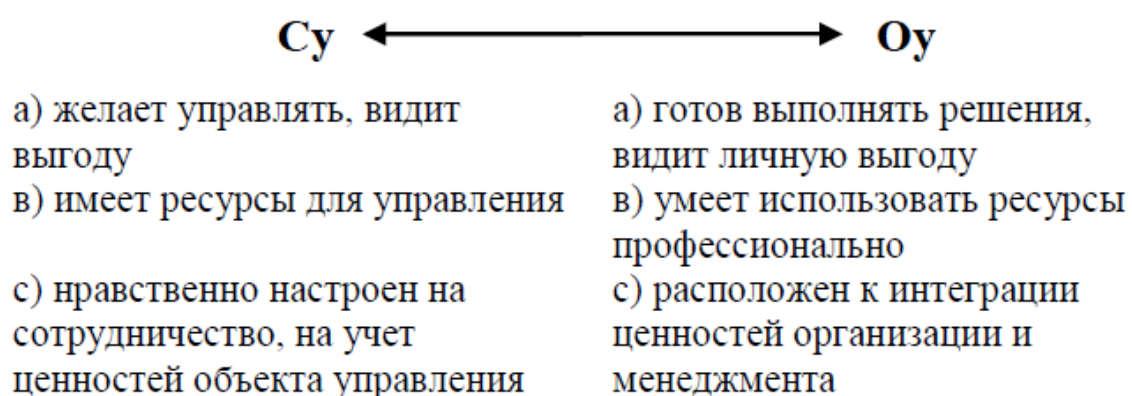


Рис. 1. Условия реализации отношений управления согласно СККМ

Институциональный подход

В самом общем смысле институты представляют собой совокупность формальных и неформальных ограничений, определяющих рамки экономического поведения людей и организаций. Понятие институционализма включает в себя два аспекта: «институты» – нормы, обычаи поведения в обществе, и «институты» – закрепление норм и обычаев в виде законов, организаций, учреждений.

Смысл институционального подхода состоит в том, чтобы не ограничиваться анализом экономических категорий и процессов в чистом виде, а включить в анализ институты, учитывать внеэкономические факторы.

В частности, сторонники институционализма отрицают принцип оптимизации. По их мнению, в своей деятельности хозяйствующие субъекты

должны руководствоваться не критерием максимизации, а критерием оптимизации целевой функции. Иначе говоря, в ходе принятия решений руководство организации должно учитывать не только собственные интересы, но и интересы сотрудников, работающих в данной организации.

Кроме того, последователи институционализма ставят в приоритет интересы общества, а не отдельного человека. Действия отдельно взятых субъектов в значительной мере предопределяются ситуацией в экономике в целом, а не наоборот. В частности, их цели и предпочтения формируются обществом.

Социальное предпринимательство как предпринимательство

Несмотря на то, что преимущества, которые дает социальное предпринимательство, ясны очень многим, его реальное значение и специфика недостаточно исследованы. В условиях растущей популярности социальное предпринимательство означает разное для разных людей. Это обусловлено как относительной новизной термина, так и разнообразием социальных инициатив, которые различаются по масштабам, целевым группам и странам. Для значительной части аудитории социальное предпринимательство ассоциируется исключительно с неприбыльными организациями, открывшими какие-либо доходные предприятия. Другие понимают под социальным предпринимательством непременно – неприбыльные организации. Третьи считают его разновидностью социальной ответственности бизнеса, реализующего социально значимые программы через независимые организационные структуры. (Dees, 2001).

По мнению Роджера Мартина и Салли Осберг, в связи с ростом популярности термин «социальное предпринимательство» приобрел в последние годы такой широкий круг значений, что стал употребляться практически в любом контексте, как только речь заходит о социально полезной деятельности (Martin, R., Osberg, S., 2007). По их мнению столь расширительная трактовка, вредит самому явлению. Если общественный запрос на социальное предпринимательство не будет удовлетворен из-за того, что под его «вывеской» окажется слишком много непредпринимательских по сути и, возможно, неэффективных организаций, явление окажется дискредитированным. И тогда «зерно настоящего социального предпринимательства может быть утеряно». Поэтому свою задачу они видят в сужении рамок категории социального предпринимательства и выявлении его отличительных черт. (Martin, R.L., Osberg, S., 2007)

Главной отличительной чертой социального предпринимательства, по Мартину и Осберг, является то, что оно влечет за собой какие-либо социальные преобразования⁷. Фонд Сколла⁸, в котором они работают, занимается как раз тем, что ищет и поддерживает по всему миру зарекомендовавшие себя в качестве социального предпринимательства инициативы, чтобы дать им возможность расширить свой масштаб и влияние на «изменение мира» (Martin, R., Osberg, S., 2007).

Наиболее часто цитируемое определение социального предпринимательства принадлежит Грегори Дизу, который выделил пять факторов, определяющих социальное предпринимательство:

(1) принятие на себя миссии создания и поддержания социальной ценности (блага);

(2) выявление и использование новых возможностей для реализации выбранной миссии;

(3) осуществление непрерывного процесса инноваций, адаптации и обучения;

(4) решительность действий, не ограничиваемая располагаемыми ресурсами;

(5) высокая ответственность предпринимателя за результаты своей деятельности – как перед непосредственными клиентами, так и перед обществом (Dees, 2001, p.4).

Многие исследователи принимают его определение. При этом они стремятся его дополнить проработкой отдельных характеристик из тех, которые названы, либо в дополнение к ним. Так, Дж. Мэйр и И. Марти из университета Наварры в Барселоне рассматривают социальное предпринимательство как широкий процесс, который включает в себя комбинацию ресурсов для создания возможностей ускорения социальных изменений и/или удовлетворения социальных потребностей.

Таким образом, предложенное ими определение отражает следующие ключевые моменты:

- Социальное предпринимательство рассматривается как процесс создания ценности путем сочетания ресурсов новыми способами.

- Эти комбинации ресурсов предназначены в первую очередь для изучения и использования возможностей получения социального блага путем стимулирования социальных изменений или удовлетворения социальных потребностей.

- Рассмотрение социального предпринимательства как процесса предполагает, что оно может относиться к производству товаров и услуг, а также созданию новых организаций.⁹

Концентрация внимания на благоприятных возможностях, обнаруженных и используемых в процессе предпринимательства, для того, чтобы подчеркнуть специфику социального предпринимательства по сравнению с предпринимательством вообще, характерна и для других исследователей (Guclu, Dees, & Anderson, 2002). Изучение предпринимательства в аспекте ускорения социального прогресса началось относительно недавно. Поэтому общего мнения, каким образом социальное предпринимательство может влиять на изменение экономических условий и насколько широко новые социальные возможности могут быть применены в различных социально-культурных условиях, пока не сложилось (см.: Mangan, 2004; Dart, 2004; Prabhu, 1999; Thompson, et al., 2000; Mair & Marti, 2004).

Нетрудно заметить, что приведенные определения в значительной степени пересекаются с классическими подходами к анализу

предпринимательства, предложенными Сэем, Шумпетером и Друкером. Это подтверждают Мартин и Осберг.

Авторы убеждены, что ключевым словом в категории социального предпринимательства является «предпринимательство», а «социальность» играет лишь модифицирующую роль. Уделяя внимание заслугам классиков теории предпринимательства, таким как Сэй, Шумпетер и Друкер, они подчеркивают ключевые свойства всякого предпринимательства – создание ценности (в результате перемещения активов в область более высокой производительности – Сэй); «творческое разрушение» как преобразующая

деятельность (Шумпетер); поиск изменений и использование возможностей (Друкер). Все это в равной степени касается как предпринимательства, так и социального предпринимательства, каждое из которых предлагает новую ценность (благо), преодолевая устоявшееся равновесие.

Основное различие, по мнению авторов, лежит не в плоскости мотивации (делать ради денег или из альтруизма), а в сфере характеристик «предвосхищаемой и производимой ценности» (блага). В случае обычного предпринимательства это – рыночная ценность, которая может быть выражена в категории дохода и прибыли (что и вводит в заблуждение при сравнении мотивации двух видов предпринимателей). В случае социального предпринимательства это – ценность, выражаемая в преимуществе, которое получает значимая часть общества или общество в целом от произведенной социальным предпринимателем «крупномасштабной трансформации». (Martin, R.L., Osberg, S., 2007, pp. 34-35) При этом целевыми группами, которым предназначена «ценность», служат наименее защищенные и наименее благополучные слои населения, не имеющие финансовых ресурсов, либо политических рычагов для достижения «получаемой в результате трансформации ценности» собственными силами.

Согласно Мартину и Осбергу, социальное предпринимательство в своей деятельности содержит следующие три компонента: (1) выявление устойчивого, но несправедливого равновесия, обуславливающего социальную исключенность, маргинализацию или страдание у части общества (которой не достает финансовых средств, либо политических рычагов для достижения социального блага путем трансформации); (2) выявление внутри несправедливого равновесия возможности для производства социального блага – посредством вдохновения, творческой смекалки, прямого действия и смелости предпринимателя; (3) постепенное достижение нового равновесия, высвобождающего скрытый потенциал, либо облегчающего страдания целевой группы через «создание стабильной экосистемы вокруг нового равновесия». Последнее призвано обеспечить лучшее будущее целевой группе и обществу в целом. (Martin, R.L., Osberg, S., 2007, p. 35)

В интервью «Филантропи Ньюз Дайджест»¹⁰, Салли Осберг пояснила свои рассуждения о «равновесии». Равновесие в данном контексте описывает стабильное состояние (экономическое или социальное), которое обеспечивается и обеспечивает сложившиеся институты, позволяя им извлекать выгоду из

наличного положения вещей. Само по себе равновесие - нейтральное понятие, которое для социального предпринимателя является «одновременно и вызовом, и возможностью». Последний видит ограниченность сложившегося «равновесия» и предлагает решение, которое дало бы возможность ранее исключенным группам получить доступ к тем или иным благам. Чаще всего в качестве примера подобного рода используют историю Грамин Банка М. Юнуса. В то же время речь может идти необязательно о беднейшем населении и странах третьего мира. История Роберта Редфорда в этом контексте приводится реже, хотя С. Осберг считает его не менее ярким примером социального предпринимательства. Еще в конце 1970-х гг. он выявил ограничения, которые накладывает на развитие независимого кино экспансия Голливуда. Нежелательное «равновесие» состояло в контроле всего кинопроизводства голливудскими студиями, в котором независимое кинопроизводство не имело ни финансов, ни питательной среды. Это понимание привело Редфорда к серии инноваций, которые помогли создать независимую киноиндустрию в США. Благодаря основанному им Сандэнскому Институту и одноименному кинофестивалю¹¹ были открыты новые имена независимого кино в США, а последнее стало культурным явлением мирового масштаба.

Тема 1.2 Основные сферы и направления деятельности социального предпринимательства

Подходы к типологии организаций социально-предпринимательского спектра

Подходы к типологии социального предпринимательства и социальных предприятий осуществляются постоянно с тех пор, как появились первые исследования этого явления. В то же время, поскольку теория социального предпринимательства еще очень молода, многие определения и классификации противоречат друг другу. Кроме того, некоторые исследования, как мы видели, стремятся к концептуальному сужению предмета, и если расширительное толкование социального предпринимательства в своих крайних формах лишает его новизны и специфики, то слишком увлеченное устранение «лишнего» рискует «с водой выплеснуть ребенка».

Стремясь преодолеть эти крайности, Ким Альтер - основатель и директор небольшой компании по продвижению исследований и практики социального предпринимательства из Вашингтона – предложила наиболее детальную и систематическую типологию социальных предприятий. Очевидно, что смещение акцента с социального предпринимательства на социальное предприятие расширяет границы исследования далеко за пределы собственно предпринимательства. Однако в данном случае важно понять, где в системе координат «создания социальных и экономических ценностей» находятся те или иные социально-предпринимательские инициативы. Работа Альтер интересна тем, что стремится привести к синтезу широкое разнообразие

практик и организационных моделей успешно реализованных и устойчиво развивающихся социальных проектов и предприятий. Первичной основой эмпирического анализа послужила предшествующая работа Альтер, в которой подробно анализировался опыт развития таких организаций в Латинской Америке (Alter, 2003). В то же время его результаты носят универсальный характер, что подтверждают дальнейшие исследования и практическая работа ее компании¹².

По собственному утверждению Альтер, ее подход стремился преодолеть дихотомию «коммерческий – некоммерческий», поскольку, в практике самых разных компаний оба компонента идут рука об руку - все большее число компаний использует рыночные механизмы для достижения *одновременно* экономической и социальной ценности, что выражается в создании некоего *совокупного блага*. (Alter K., 2007, p.1)

Для того, чтобы представить действительную широту поля социального предпринимательства, на примере истории развития конкретных компаний Альтер проводит обзор ряда разительно отличающихся друг от друга моделей социальных предприятий, возникших в разное время и сыгравших разную роль в развитии социального предпринимательства. Это и кооперативы, и организации гражданского общества, и Соглашения о добросовестной торговле, и Корпорации развития местных сообществ, и социальные компании (так называемый «аффирмативный» бизнес – affirmative businesses), и микропредприятия, и правительственные программы для поддержки частных социальных инициатив, и организации «Основы Пирамиды» (Base of the Pyramide, BoP), и венчурная филантропия и «филантропреднерство». (Характеристики некоторых понятий см. в Приложении 3).

Парадоксально, но по признанию самой Альтер, «хотя рынок для социальных предприятий весьма широк, реальный круг организаций, считающих себя социальными предприятиями – узок, фрагментарен и до некоторой степени элитарен». Значительная группа лидеров и доноров некоммерческого сектора либо вовсе не знакома с термином, либо не видит смысла для анализа рынка потенциального социального предприятия. (Alter K., 2007, p. 10) Что такое социальное предприятие? Альтер приводит целый ряд определений, данных организациями поддержки социальных предприятий и социального предпринимательства.

Самое простое из них дано Коалицией Социальных Предприятий из Великобритании¹³: «это - коммерческое предприятие социального назначения». При этом Коалиция дает ряд общих характеристик социального предприятия:

1. *Ориентация предприятия.* Они непосредственно вовлечены в производство товаров и услуг для рынка.
2. *Социальные цели.* Они имеют ясные социальные и /или экологические цели, выраженные в создании рабочих мест, обучении или предоставлении

социальных услуг. И этические ценности могут включать повышение квалификации местных сообществ. Их прибыль преимущественно реинвестируется для достижения социальных целей.

3. *Общественная собственность*. Многие социальные предприятия характеризуются общественной собственностью. Они являются автономными организациями, чья структура управления и собственности обычно основана на участии групп стейкхолдеров (т.е. персонала, потребителей, представителей местного сообщества, инвесторов), либо попечителей и директоров, выступающих от имени более широкого круга стейкхолдеров. Они подотчетны своим стейкхолдерам и более широкому сообществу за социальные, экологические и экономические результаты деятельности предприятия. Прибыль может быть распределена на долевой основе, либо инвестирована в интересах местного сообщества.

«Virtue Ventures» - организация, руководимая Альтер (название которой можно перевести по-разному: как «добродетельные предприятия», как «достойные предприятия» и как «настоящие венчурные предприятия»), предлагает следующее рабочее определение социального предприятия:

«Социальным предприятием (social enterprise) является любое бизнес предприятие, созданное в социальных целях и для создания социальной ценности - призванное смягчить или уменьшить социальную проблему, либо «провалы» рынка, - функционирующее на основе финансовой дисциплины, инноваций и порядка ведения бизнеса, установленного в частном секторе.

В распространенном применении «социальный предприниматель» - это индивид, а «социальное предприятие» - организация. Таким образом, «социальное предприятие» является институциональным выражением понятия «социальный предприниматель». (Alter K., 2007, p. 12)

В цитируемой работе Альтер приводит целый набор различных классификаций социальных предприятий, а также более широкой группы - так называемых «гибридных» организаций - в зависимости от выбираемых критериев и угла зрения. Здесь приводятся только некоторые из них. В связи с социальным предпринимательством стоит говорить в первую очередь о «гибридных» организациях, которые сочетают деятельность, преследующую прибыль (for-profit activities), с неприбыльной деятельностью (non-profit activities), т.к. именно среди них существует основная путаница и смешение категорий и смыслов у разных исследователей и практиков социального предпринимательства. Наиболее общие разграничения приведены в Таблице 3, Рисунках 1, 2 и 3, однако это стоит рассматривать скорее как введение в многообразие классификаций, которые разработала Альтер.

Таблица 1. Спектр организаций

Организации	Основанные на чистой филантропии	Гибридные	Основанные на чистой коммерции
Мотивы	Добрая воля	Смешанная	Личная выгода
Методы	Определяются миссией	Определяются сочетанием миссии и рынка	Определяются рынком
Цели	Создание социальной ценности	Создание социальной и экономической ценности	Создание экономической ценности
Назначение доходы/прибыли	Направлен непосредственно на реализацию миссии НКО (определяется законом или политикой организации)	Реинвестируется на реализацию миссии, либо на операционные расходы и/или удерживается для расширения и развития бизнеса (может частично перераспределяться между стейкхолдерами)	Распределяется между акционерами и собственниками

Источник: Alter K., 2007, p. 13 (адаптировано с учетом: Dees et al. 2001, Davis & Etchart, 1999)

Все гибридные организации создают одновременно социальную и экономическую ценность (благо). Внутри этой группы также можно провести разграничение по таким характеристикам как мотив, ответственность и использование дохода.

Рисунок 1. Особенности мотивации, ответственности и распределения прибыли в гибридных организациях.

СПЕКТР ГИБРИДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Традиционные НКО	НКО, имеющие доходную деятельность	Социальные предприятия	Социально-ответственный бизнес	Компании, практикующие социальную ответственность	Традиционные прибыльные организации
	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация, определенная миссией • Ответственность перед стейкхолдерами • Реинвестирование дохода в социальные программы либо операционные расходы 		<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация на производство прибыли • Ответственность перед акционерами • Прибыль перераспределяется между акционерами 		

Как видно из рисунков 1 и 2, среди гибридных организаций присутствует две группы – различающиеся в зависимости от назначения: для правой части спектра это – прибыль, для левой – социальное воздействие. С учетом этого обстоятельства две группы спектра по-разному реализуют стратегии устойчивости (Рис.2). НКО образованы для создания социального блага, однако они не могут достичь финансовой устойчивости без использования финансовых ресурсов извне (полученных со стороны, либо воспроизводимых собственными силами). Прибыльные (for-profit) организации

образуются в целях создания экономических благ, но должны также делать социальные взносы для обеспечения рыночной устойчивости.

Рисунок 2. Баланс устойчивости гибридных организаций .

Рисунок 2. Баланс устойчивости гибридных организаций .



Источник: Alter K., 2007, p. 15.

Здесь надо сделать оговорку. Более ранние исследования социального предпринимательства нередко отличали социальное предпринимательство от экономического предпринимательства по принципу «получение дохода versus альтруизм». Сегодня большинство исследователей отошли от такой прямолинейной трактовки. С точки зрения испанских исследователей Дж.Мэйр и И.Марти такая дихотомия некорректна. С одной стороны, несмотря на то, что зачастую социальное предпринимательство базируется на этических мотивах и моральной ответственности, его мотивация может включать и элементы персональной выгоды, например, личное участие. С другой стороны, в процессе реализации эгоистического стремления к прибыли бизнес повышает социальное благополучие путем создания новых рынков, новых предприятий, технологий, институциональных форм, рабочих мест и повышения производительности (Mair & Marty, 2006; Venkataraman, 1997).

К.Альтер считает принципиальным то, что в реальной практике разнообразных форм социального предпринимательства социальная и экономическая ценность трудно отделимы друг от друга. В подтверждение она приводит концепцию «смешанной ценности» («blended value») Джеда Эмерсона, которая получила популярность в связи с активным участием бизнеса в реализации социально ответственного поведения. Концепция смешанной ценности или блага подразумевает, что благо включает в себя 3 компонента – экономическую,

социальную и экологическую ценность. (Alter K., 2007, p. 16; Emerson & Bonini, 2002; Larson, 2005).

Чем отличаются неприбыльные НКО, имеющие доходную деятельность, от социальных предприятий?

Некоммерческая организация может инкорпорировать отдельные формы доходной деятельности в свою работу, не превращаясь в социальное предприятие и не создавая его при себе. Можно выделить в этой связи – две ее

формы: возмещение затрат и «заработанный доход». В первом случае НКО может принять решение покрывать частично или полностью расходы, связанные с ее некоммерческой деятельностью – в разовом или время от времени возобновляемом режиме. Обычно это - оплата участия в мероприятиях, регистрационный взнос на конференции, плата за обучение или за какую-либо другие услуги. Система покрытия расходов всегда связана с конкретной программой, и по ее завершении деятельность по возмещению затрат приостанавливается.

Режим «заработанного дохода» предполагает систематическую деятельность по получению организацией дохода, которая может быть, а может не быть связана с основной миссией. К «заработкам» этого рода относятся членские взносы, продажа публикаций или продукции, оказание консультационных услуг и т.п. В принципе эта деятельность может вырасти в социальное предприятие (при наличии инновационного проекта, предлагающего решение социальных проблем, бизнес-плана и готовности осуществлять соответствующую деятельность в режиме бизнес предприятия), но само по себе это необязательно.

Альтер приводит 2 курьезных примера. Национальный зоопарк в Вашингтоне продает посетителям зоопарка помет слонов в качестве экзотического удобрения. Производство «Продукта Зоопарка» - инновационное решение, но оно не рассматривается как бизнес, а его доходная составляющая незначительна. Основная задача проекта – оживить взаимодействие с публикой и привлечь посетителей. Используя тот же ресурс, содержатели зоопарка в Бангкоке превратили слоновый навоз в доходный бизнес – производство высококачественной бумаги ручной работы и бумажной продукции премиум класса. Чтобы покрыть растущий спрос, они даже стали скупать навоз в других зоопарках и слоновниках. В отличие от первого примера, в Таиланде продукция из слоновьего помета не продавалась сама по себе, но продвигалась на рынке как натуральный и экологически чистый продукт для социально ответственных покупателей. При этом прибыль от нее использовалась для финансирования деятельности зоопарка и развития организаций защиты животных. (Alter K., 2007, p. 17-18)

Если первый пример не демонстрирует достаточных признаков социального предприятия, то второй служит их ярким примером. Таким образом, социальное предприятие использует предпринимательский, инновационный и рыночный подходы для создания социальной ценности и изменения. При этом отмечается сочетание следующих характеристик:

1. *Социальный результат* – обеспечивает социальное воздействие или изменение за счет решения конкретной социальной проблемы, либо устранения «провала» рынка.

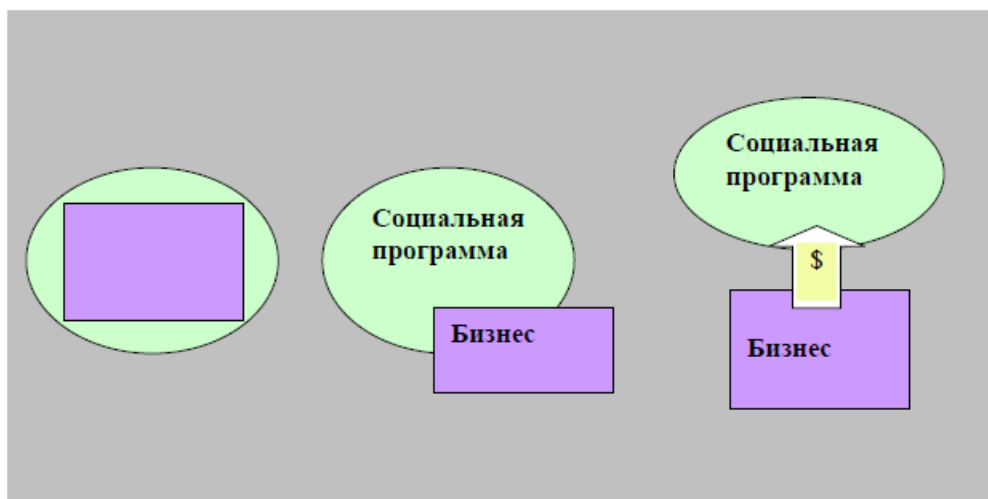
2. *Предпринимательский подход* (enterprise approach) - использует бизнес механизмы – инновации, стратегический менеджмент, маркетинг, дисциплину и организацию, присущие прибыльному бизнесу.

3. *Общественная собственность* – может выражаться в общественном характере производимого продукта (услуги), общественном управлении, но может и не быть юридически выраженной.

Разграничение по типу собственности также может выполнять дифференцирующую роль для классификации социальных предприятий. Не вдаваясь в подробности анализа Альтер, следует отметить, что она допускает для социальных предприятий три вида собственности – частную, общественную и кооперативную. Для социальных предприятий, организованных на базе НКО, распространена общественная собственность, которая имеет свои ограничения. Она не может ни управлять его легальной структурой, ни служить ее результатом. Во многих странах НКО рассматриваются как общественный товар или общественная собственность, тем самым, ставится под вопрос юридическая собственность на их активы, деловую репутацию (goodwill¹⁴), бренд и пр. Общественная собственность, таким образом, может проявляться в принятии решений и участии – до тех пор, пока организация является действующим предприятием. Подобно традиционным НКО, общественный характер структуры собственности означает, что управляющий совет определяет стратегию и осуществляет финансовый надзор. При этом собственность НКО превращается в юридическую проблему, если собственник социального предприятия захочет его продать, либо закрыть с ликвидацией активов.

В противоположность общественной частная собственность на социальное предприятие дает преимущества справедливого финансирования, прозрачность собственности на активы, их оценку, а также свободу продажи. При этом возможна вероятность конфликта между мотиваций на создание прибыли и социальной миссией. Кроме того, прибыльные организации имеют более жесткую финансовую зависимость и налоговые обязательства, что ограничивает характер и назначение предприятия, требует от него большей производительности, нежели удовлетворения социальных нужд. (Alter, 2007, p.55)

Результат деятельности социального предприятия может состоять в обеспечении *дополнительного* механизма финансирования (социальных программ организации, либо покрытия операционных расходов), а может служить устойчивым *системным* механизмом обеспечения социальной миссии. Таким образом, назначение социального предприятия может совпадать с социальной миссией организации, быть с ней косвенно связанным, либо нейтральным. Это по-разному отражается на степени интеграции социальной и экономической программы предприятия (Рис. 3).



Источник: (Alter K., 2007, p. 18)

Рисунок 3. Степень интеграции социальной программы и бизнес процессов в социальном предприятии

В зависимости от степени интеграции социальной программы и бизнес активности социальные предприятия подразделяются у Альтер на:

- «встроенные» (embedded) - когда бизнес деятельность организована специально и непосредственно для реализации социальной программы НКО;
- 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;
- «экстернализированные» (external) – когда бизнес деятельность не связана с социальными программами и миссией организации.

В первом случае деятельность социального предприятия встроена в операционную и программную деятельность НКО, которая оказывается в результате самофинансируемой и устойчивой. Такие социальные предприятия, как правило, регистрируются как неприбыльные, дабы избежать уклонения от социального курса, хотя в зависимости от законодательства, могут относиться и к прибыльным. При этом целевые социальные группы населения (клиенты) интегрированы в модель как получатели социальных услуг НКО, то же самое касается потребителей, работников и клиентов социального предприятия.

Этот тип интеграции интересен тем, что рождает наибольшее разнообразие моделей социальных предприятий. В различных классификациях Альтер, это:

- модель предпринимательской поддержки;
- модель рыночного посредничества (содействия включению в рынок);
- модель занятости;
- модель платы за услуги;
- модель рынка для низкодоходных клиентов;
- кооперативная модель;
- модель рыночного сцепления.

Во втором случае социальные предприятия способствуют расширению, либо усилению возможности НКО осуществлять свою миссию. Это может

происходить через коммерциализацию услуг НКО, которые продвигаются на широкий рынок, либо через предложение дополнительных (платных) услуг сложившемуся кругу клиентов. Интегрированные социальные предприятия приводят в действие материальные и нематериальные активы – такие, как экспертиза, программная методология, связи, инфраструктура - в качестве базы для развития бизнеса. Для этого варианта интеграции характерны – модель субсидирования социальных услуг и модель рыночного сцепления.

В третьем случае деятельность социального предприятия отделена от деятельности НКО, хотя осуществляет финансовую поддержку социальных ее программ. Экстернализированные социальные предприятия лишены возможностей использования эффекта синергии, который в разной степени питает деятельность первых двух вариантов, материальные и нематериальные активы НКО не могут быть использованы социальным предприятием в силу различий в характере и сферах деятельности обеих организаций. Поэтому его основная задача - быть прибыльным. Для этого варианта интеграции характерна модель организационной поддержки. (Alter, 2007, pp.26-30)

Цитированная работа Альтер полна классификаций социальных предприятий. Приведенные модели, иллюстрирующие варианты реализации различных моделей интеграции относятся в основном к операционной классификации социальных предприятий Ким Альтер. В то же время работа изобилует и другими подходами к классификации. Помимо названных примеров операционных моделей, Альтер развивает и другие, в зависимости от различных критериев разграничения – организационной структуры, юридической структуры и структуры собственности, соотношения рисков и выгоды, отраслевой программной стратегии, секторальной программной стратегии (сегменты рынка, местное сообщество, экономическое развитие и пр.), развития миссии, финансовой стратегии.

Диагностика потребителей как базовый элемент социального предпринимательства.

Сегментация. Критерии сегментации. Позиционирование

Быстрое изменение и модификация потребительских предпочтений под влиянием субъективных и объективных факторов на рынке социальных услуг обосновывает потребность в разработке инструмента, позволяющего не только определять потребительские предпочтения населения в конкретных условиях потребления, но и оценивать и прогнозировать его потребительское поведение в таких базовых категориях, как полезность, ценность, вовлеченность [4]. Матрица потребительских предпочтений населения, представленная на рисунке 1, позволяет на основе оценки потенциального спроса и существующего предложения по отдельным сегментам аргументировать набор критериев, по которым индивидуальный потребитель или их группа принимает решение о потреблении услуги социального характера.

В зависимости от роли социальных услуг в процессе воспроизводства и характера удовлетворяемых потребностей с точки зрения предложения

различают три зоны: дефицита (спрос превышает предложение), комфорта (спрос уравнивается имеющимся предложением), избытка (предложение превышает спрос) [5].

Расширенная матрица потребительских предпочтений населения представляет собой два закрытых перечня условно-автономных признаков, первый характеризует тип потенциального спроса как отношение к одному из трех сегментов, а второй описывает реальную ситуацию на рынке социальных услуг с точки зрения объема предложения услуг. Сегментирование проводилось по критерию принадлежности к определенной территории. Так, сегмент «жители» включает в себя потенциальных потребителей, проживающих в районе потребления и совершающих покупки в шаговой доступности от места жительства.

		Потенциальный спрос		
Сегмент	С			
	«рабочие»	Ценность времени ○ C1	Ценность сервиса ○ C2	Ценность имиджа □ C3
	В			
Сегмент	«туристы»	Ценность времени Δ B1	Ценность дохода Δ B2	Ценность эмоций □ B3
	А			
Сегмент	«жители»	Ценность услуги ○ A1	Ценность времени ○ A2	Ценность сервиса Δ A3
		Зона дефицита	Зона комфорта	Зона избытка
		Предложение на рынке социальных услуг		

Условные обозначения:

Характер потребительских предпочтений:

Δ – спонтанно сформированные;

○ – целеустремленно сформированные;

□ – сформированные под влиянием третьих лиц.

Полезность услуги (степень удовлетворенности):

+ – низкая (нереализованные потребности);

++ – средняя (потребление и предпочтения совпадают);

+++ – высокая (потребление превышает предпочтения).

Вид потребительского поля:

1 – потребительское поле слабого вовлечения (A1, B1, C1);

2 – потребительское поле среднего вовлечения (A2, B2, C2);

3 – потребительское поле сильного вовлечения (A3, B3, C3).

Рисунок 1 – Расширенная матрица потребительских предпочтений населения

К сегменту «туристы» относятся потребители, которые не проживают в данном районе и случайным образом оказались в рассматриваемой зоне потребления. Их потребительское поведение связано с поиском разнообразия при потреблении или обусловлено экстренным или транзитным (связанным с временным пребыванием) характером потребления социальных услуг. Сегмент «рабочие» составляют потребители, которые работают в зоне потребления и привыкли потреблять услуги в рабочее время, что обуславливает особый характер их потребительского поведения.

Список характеристик, описывающих потребительские предпочтения в зависимости от состояния спроса и предложения, включает три блока: –

характер возникновения потребительских предпочтений, – полезность услуги, – уровень вовлеченности в потребление. Все они основаны на оценке восприятия потребителя потребляемой услуги, на его способности удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Также из матрицы видно, что является мотивационной основой выбора конкретного потребителя, то есть каковы предрасположенность к потреблению именно этой услуги, информированность потребителя об услуге, наличие и острота конкуренции и ряд других факторов. Построенная таким образом расширенная матрица размерностью три на три позволяет сформировать основу для запуска инструментов регулирования потребительского поведения отдельных категорий жителей локального уровня (территории, города, населенного пункта и т. п.).

Пример заполнения



Рисунок 2 – Матрица потребительских предпочтений населения города Тюмени на услуги бытового обслуживания

Таким образом, потребительское поведение отдельных сегментов и граждан на рынке социальных услуг определяется целым рядом факторов, среди которых основным можно назвать специфику потребления услуг. Вся совокупность факторов потребительского выбора напрямую или опосредованно воздействует на развитие отраслей сферы услуг в городах. Учитывая особенности потребления и процесс производства социальных услуг, можно выделить из них те, которые носят характер повседневного спроса, то есть постоянно используются значительным числом населения, проживающего на данной территории. В городе Тюмени к ним можно отнести услуги службы быта, системы образования и детского развития и др. Как правило, они распространены равномерно в пределах границ жилого массива. Другая группа услуг – это периодически потребляемые социальные услуги, такие как медицинские, рекреационные, культурные и т. п. При их дислокации учитывают тяготение жителей определенного района к соответствующим

центрам потребления или близость к потокам (транспортным или пешеходным). Услуги, потребность в которых носит случайный, нерегулярный характер (консультации, специализированная медицинская помощь и др.), должны быть не только рационально расположены и ориентированы на емкость рынка, но и территориально разряжены. Изложенную выше информацию можно использовать в целях регулирования спроса и предложения на рассматриваемом рынке для повышения качества жизненной среды населения. Кроме того, исследование проблем потребительского поведения и предпочтений на рынке социальных услуг и построение матрицы потребительских предпочтений, с одной стороны, помогают рассмотреть потребности, мотивы, ожидания и мнения населения, проживающего в определенном районе, выявить причины поведения людей в ситуации осуществления покупки, с другой стороны, открывают возможности для установления взаимовыгодных отношений между действующими на рынке субъектами.

Тема 3 Бизнес-идеи социального предпринимательства

Социальное предпринимательство и социально ответственный бизнес.

Социальное предпринимательство нередко смешивают с социально ответственной практикой коммерческого бизнеса. Этому отчасти способствует то, что социально ответственный бизнес все более активно вовлекается в межсекторные партнерские отношения (Sagawa & Segal, 2000; Waddock, 1988), финансируя некоммерческие организации и создавая собственные – благотворительные фонды и венчурные предприятия.

В магистерской диссертации С.Ходжкин из Университета Калгари¹⁵, выявляется частичное пересечение понятийных полей устойчивого развития местных сообществ, социальной ответственности бизнеса и социального предпринимательства. Для совмещения этих полей она вводит понятие «бизнес-социального предпринимателя» (business social entrepreneur). По ее определению, это – лицо, которое ведет свой бизнес и нацелено на устойчивое развитие путем созидательного социально ответственного действия; оно связано с сообществом долгосрочными планами по содействию его развитию и удовлетворяет социальные потребности сообщества посредством предпринимательских инициатив. И поскольку социальные предприниматели ведут свой бизнес ответственно, они могут считаться ресурсом для построения устойчивых сообществ.

Подобные теоретические курьезы демонстрируют не только сложность и противоречивость исследуемой темы, но и напоминают о пути, который прошли исследования социального предпринимательства. В частности, более ранние исследования концентрировались на том, насколько свойства личности, образование и/или жизненный опыт предпринимателя определяют его предпринимательское поведение. Фокусируясь на личности социального предпринимателя, особенностях поведения или процесса либо на

благоприятных социальных возможностях, исследователи пытались подчеркнуть его предпринимательскую природу и таким образом отделить самого предпринимателя от всего феномена. Согласно данному направлению, социальные предприниматели характеризуются совершенно особыми чертами (Drayton, 2002), особыми лидерскими качествами (Thompson, Alvy, & Lees, 2000), стремлением реализовать желаемое (Bornstein, 1998) и крепкими моральными устоями (Drayton, 2002). Эта тема вновь оживилась появлением нового поколения молодых миллионеров-филантропов, расходующих на социальные программы и проекты баснословные суммы, что обогатило современный язык такими понятиями как «стратегический инвестор» (strategic funder), «включенный филантроп» (engaged philanthropist), «социальный инвестор» (social investor), «общественный ангел» (social angel) и «филантроп-предприниматель» (philantropreneur). (Alter K., 2007, p. 9)

В то же время среди ученых существует определенное сомнение по поводу способности исследования специфики личностей пролить свет на ключевые отличия между социальными предпринимателями и другими агентами современной экономики. Постоянно повторять, «кто такой предприниматель» – неправильный подход (Gartner, 1988).

Ким Альтер определяет социально ответственный бизнес как прибыльные компании, преследующие своей деятельностью двойную цель – получение прибыли для своих акционеров и содействие более широкой социальной пользе (Alter K., 2007, p. 19). Имея в виду предыдущий анализ Альтер, социально ответственный бизнес – также гибридная форма, но уже не из блока НКО, а из блока прибыльных организаций. В социально ответственном бизнесе степень, в которой стремление к прибыли влияет на количество и долю перераспределенного дохода в пользу социальной деятельности, может варьировать. Для социально ответственного бизнеса свойствен частичный отказ от прибыли в пользу общества, поэтому в его бизнес миссии обычно уже заложены социальные цели.

Примерами этого рода служат компании «Бен-энд-Джерриз» (Ben and Jerry's) и «Боди Шоп» (Body Shop). При этом более подробно Альтер приводит другой пример – американской компании из Вермонта «Грин Маунтин Кофе Растер» (Green Mountain Coffee Roaster, GMCR). В этой компании все деловые решения опираются на ключевые ценности компании, связанные с экологическими и социальными последствиями бизнеса. В 1989 г. компания основала Экологический комитет с целью изучить разнообразные способы, посредством которых можно было бы внедрить экологическую концепцию компании в повседневные бизнес процессы. В 1992 она запустила новую линию производства кофе, который выращивался и собирался с использованием экологически чистых и надежных способов ведения сельского хозяйства, благоприятных как для земли, так и для сельскохозяйственных рабочих. В рамках программы работники компании посетили кофейные плантации на Гавайях, в Мексике, Коста-Рике, Гватемале, Перу и Суматре с тем, чтобы оценить качество управления хозяйством и достоинства производимого кофе. Помимо

собственно экологических результатов, эта работа укрепила отношения с растениеводами и повысила прибыльность компании. Помимо многих других социальных инициатив компания вкладывает 7,5% своих доходов (наибольшая разрешенная доля в США) в общественные и экологические организации, одной из которых является «Конверсэйшн Интернэшнэл» (Conversation International).

В отличие от социально ответственного бизнеса второй бизнес-гибрид (см. представленные ранее Рисунки 1 и 2) – это компании, практикующие социальную ответственность. Их особенность, по Альтер, в том, что, будучи ориентированы на решение финансовых задач, они занимаются еще и филантропией. Стратегическая филантропия помогает компаниям достичь максимизации прибыли и занять желаемую позицию на рынке, внося при этом вклад в общественное благо.

В качестве примера Альтер приводит компанию «Аманко» (Коста-Рика), которая занимается производством и продажей труб для ирригационных систем в 13 странах Латинской Америки. «Аманко» имеет 2 фабрики в Аргентине, в частности, в районе Пабло Подеста. Здесь в 2000 г. она начала совместно с Оазис Групп компанию по интеграции местного сообщества. Программа объединила бедствующую молодежь для работы по развитию региона, включая восстановление леса и лесопосадку, сбор вторичного сырья – алюминия, газет и стекла для продажи перерабатывающим предприятиям. Вырученные деньги использовались для покупки школьных принадлежностей, инструментов, зерна и пр. Компания выделяет им площадь для создания библиотеки и митинг-центра, для которых сотрудники «Аманко» собрали первые книги. Сотрудники компании собираются также проводить занятия в классах. Помимо этого «Аманко» нашла лидеров местного сообщества для прохождения обучения с тем, чтобы продолжить начатую компанией работу по развитию территории. Компания собирается привлечь в регион и другие организации, а также начать работу с другими социальными группами региона.

Нетрудно заметить, что оба вида «гибридного» социально ориентированного бизнеса внешне весьма схожи и большинство российских читателей сочло бы их за одно и то же. Где заканчивается применение социально ответственной практики и начинается социально ответственный бизнес? Для Альтер это очевидно – там, где экономическая и социальная миссия сливаются в единое целое, что принципиально меняет и стратегию, и практику ведения бизнеса, как мы видели на примере кофейной компании GMCR. В связи с этим правомерен следующий вопрос, можно ли считать социально ответственный бизнес социальным предприятием? Альтер отвечает на это частично утвердительно. Социально ответственный бизнес тоже может быть социальным предприятием – в том случае, если является зарегистрированной дочерней фирмой, принадлежащей некоммерческой организации, которая выступает родительской структурой. При этом «дочка» создается в целях извлечения дохода для родительской организации, а также поддержания ее социальной базы (Alter K., 2007, p. 19).

Так ли важно это ограничение? А если «родительская организация» в свою очередь создана по инициативе бизнес структуры? С учетом приведенных ранее замечаний о характере общественной собственности получается, что приведенное Альтер условие превращения социально ответственного бизнеса в социальное предприятие, в конечном счете, обеспечивается юридической размытостью прав собственности «родительской компании» и исключением монополии частного контроля. Отчасти подобные вопросы проясняются Альтер в дальнейшем при рассмотрении более сложных классификаций социальных предприятий. Отчасти это – предмет дальнейших исследований, которые в российском контексте осложняются особенностями функционирования формальных и неформальных институтов и сложившейся практикой отношений, как в сфере бизнеса, так и НКО.

SWOT-анализ как инструмент изучения конкурентной среды

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственнообщественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

Задача SWOT-анализа – дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

Правила проведения SWOT-анализа

Результаты SWOT-анализа сильно зависят от полноты и качества исходной информации. Для проведения SWOT-анализа требуются либо эксперты с очень глубоким пониманием текущего состояния и тенденций развития рынка, либо очень большой объем работы по сбору и анализу

первичной информации для достижения этого понимания.

Чтобы на практике избежать возможных ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо соблюдать несколько правил¹.

Правило 1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны? Это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ? Это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки,

Результаты SWOT-анализа находят дальнейшее применение в планировании деятельности организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Тема 1.4 Бизнес-модель социального предпринимательства

Специфические особенности конкурентной среды организации социального предпринимательства

СП представляет собой бизнес-способ решения (смягчения) социальных проблем. Перед предпринимателями, работающими в данной сфере, стоит двойная задача:

- во-первых, закрыть потребности населения в тех социальных услугах, которые не могут быть качественно оказаны в рамках действующей системы организаций, составляющих социальную инфраструктуру;

- во-вторых, повысить качество жизни отдельных категорий граждан за счет их включения в трудовую деятельность, если они по ряду причин оказались выключенными из нее (выход на пенсию, инвалидность и т.д.). СП как и чисто коммерческие структуры функционирует на конкурентном рынке. Поэтому необходимо рассмотреть специфические особенности конкурентной среды социального предпринимательства.

Государство как конкурент

Одним из конкурентов социальных предпринимателей является государство, точнее, государственная система социальной поддержки населения. В рамках проводимой социально-экономической политики государство гарантирует получение отдельными категориями граждан социальной поддержки (предоставление бесплатной медицинской помощи, социальное обслуживание нетрудоспособных граждан и т.д.). Однако в силу ряда причин (спад экономики, экономический кризис) государство не может обеспечить социальную защиту всем нуждающимся гражданам. Дефицит ресурсов, кадров, а также отсутствие в государственных (муниципальных) организациях необходимых служб не позволяет оказывать социальные услуги с необходимым уровнем качества. И здесь для социально-ориентированной организации появляется возможный рынок, на котором она может развиваться.

Пример.

Агентство по предоставлению услуг сиделки для неходячих больных, находящихся дома или в больнице. В больничных учреждениях услуга сиделки просто не предусмотрена, дефицит финансирования приводит к нехватке санитарок, которые могли бы ухаживать за больными. Государственные структуры по оказанию аналогичных услуг не могут похвастаться высоким качеством работы (недостаток персонала, стоимость услуг и т.д.). В эти условия социальный предприниматель может выйти на данный рынок и завоевать его за счет невысоких цен и качественного обслуживания. Целевой аудиторией организации в этом случае могут стать неходячие больные, находящиеся на попечении родственников дома, а также люди, которые лежат в больнице (для оказания надлежащего ухода).

Организации коммерческого сектора как конкурент

Особенностью социально ориентированной организации является ее функционирование на стыке благотворительности и предпринимательства. Потребителями товаров и услуг данных организаций являются люди с невысоким уровнем дохода. Поэтому конкурентным преимуществом социальных предпринимателей, по сравнению с чисто коммерческими организациями, является более низкая цена выпускаемых товаров и оказываемых услуг.

Тесное сотрудничество с органами власти позволяет социально ориентированным организациям устанавливать более низкие цены за счет уменьшения отдельных статей расходов (более низкая ставка аренды, предоставление муниципального помещения в бессрочное пользование на бесплатной основе, субсидирование отдельных затрат, налоговые каникулы).

Конкурентная среда в сфере социального предпринимательства имеет ряд особенностей. Во-первых, конкурентом может являться государство в лице государственных учреждений. Однако в данном случае конкуренция носит не альтернативный характер (либо я, либо государство), но дополнительный характер. Бюджетные учреждения в силу различных факторов не могут охватить услугами всех нуждающихся и оказывают гражданам лишь основные услуги. Поэтому предприниматели вполне могут предложить рынку новые социальные услуги и даже взаимодействовать с государственными структурами и бюджетными учреждениями (например, предлагать услуги сиделок в больницах). Конкуренция с чисто коммерческими организациями возможна на основе более низкой стоимости товаров и услуг при условии сохранения их надлежащего качества

Бизнес-модель социального предпринимательства: постановка проблемы и основные гипотезы

В последнее время появилось много интересных работ, раскрывающих различные аспекты социально-предпринимательской деятельности. Это и проблема социального предпринимателя как агента перемен (Dees, 2001), и роль основателя организации и его видения перспективы (Draiton, 2002; Bornstein, 2004). При этом, по мнению специалистов из Барселоны Джоанны Мэйр и Оливера Шона (Mair, J., Schoen 2005), остается невыясненным существенный вопрос - как в процессе социального предпринимательства осуществляется комбинация социальной и экономической ценности, в частности, как этому способствуют создание специфической социальной сети и реализация стратегии обеспечения ресурсами.

Для того, чтобы лучше понять формы социального предпринимательства и аргументы авторов остановимся на совместном исследовании Д. Мэйр и О. Шона «Бизнес модели социального предпринимательства» (Mair, J., Schoen 2005). В ней авторы провели сравнительный анализ трех компаний, являющихся широко известными примерами социального предпринимательства. Это – Банк «Граммин» (БГ,

Бангладеш), Секемская инициатива или Секем (С., Египет), Кооператив «Мондрагон Корпорасьон» (МКК, Испания). Все три начинали как венчурные предприятия социальной сферы. Отбор кейсов обусловлен не только их всемирной известностью, но и более глубокими соображениями. Во-первых, выбранные организации демонстрируют устойчивость, являются самокупаемыми самоподдерживаемыми организациями. Во-вторых, эти примеры получили всеобщее признание как с точки зрения социальной, так и экономической эффективности. По мнению специалистов из Барселоны, именно сочетание последних обстоятельств определяют феномен современного социального предпринимательства.

Таблица 2. Организации и их социальная и экономическая база

Модели СП	Банк Грамин	Секем	МКК
Страна происхождения	Бангладеш	Египет	Испания
Географический охват	Бангладеш	Европа, Средний Восток, Африка	Глобальный
Год создания	1983	1977	1955
Ключевой бизнес	Микро-кредитование	Продукты органического происхождения, Фито-препараты	Диверсифицированное промышленное производство от кухонной утвари до деталей автомобилей

Количество занятых	≈12 000	≈2 000	≈70 000
Целевые группы создания социальной ценности	Бедные женщины, живущие в сельских районах Бангладеш	Египетское общество	Работники кооперативов и их социальное окружение

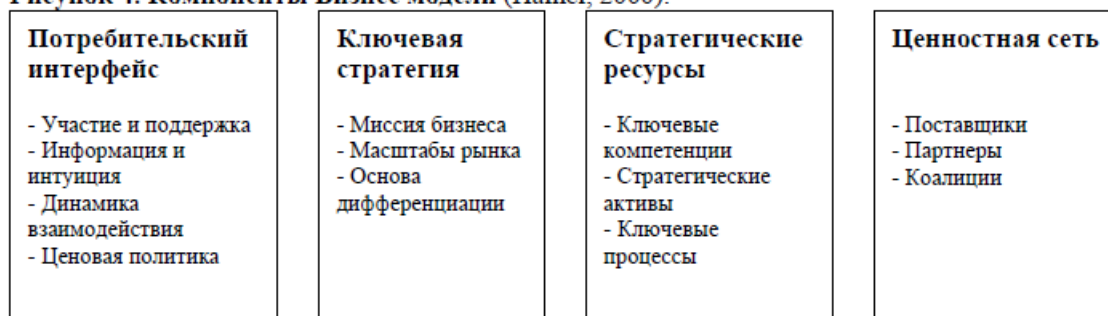
Авторы признают, что социальная ценность и эффективность может по-разному пониматься разными людьми. Поэтому для целей работы они отказались от сложных интерпретаций социальной ценности и зафиксировали специфику «социального венчурного предприятия» (социального венчура).¹⁷ В качестве такового понимается экономическая инициатива, которая служит катализатором социальной трансформации и / или удовлетворяет социальную потребность. При этом создание социальной ценности является основным мотивом социально-венчурного предприятия, тогда как создание экономической ценности является необходимым, но не достаточным его условием. (Mair, J., Schoen 2005)

Мэйр и Шон отобрали кейсы из различных стран с различными социальными и экономическими условиями с целью выявления общих характеристик их бизнес-моделей.

В данном случае бизнес-модель – это концепция бизнеса, положенная в основу практики (Hamel, 2000). Она включает 4 основные компонента: (1) ключевая стратегия, (2) стратегические ресурсы, (3) потребительский

интерфейс (4) ценностная сеть (сеть социальной поддержки на основе общих ценностей)

Рисунок 4. Компоненты Бизнес модели (Hamel, 2000).



Вот описание трех историй успеха¹⁸.

Основная цель Банка Грамин - предоставить финансовые услуги для бедных – женщин и беднейших семей с тем, чтобы помочь им побороть бедность через организацию доходного дела. Это – комплексная цель, содержащая как социальный, так и экономический компоненты.

Банк Грамин («грам» - означает «деревня» в Бенгалии) был создан в 1976 году Мухаммадом Юнусом, бывшим в то время профессором экономики Университета в Бангладеш. Путешествуя по ближайшим сельским окрестностям со своими студентами, он обнаружил бедственное положение местных женщин. Многие из них поддерживали свои семьи тем, что пытались организовать мелкий бизнес – плели стулья из бамбука или продавали овощи, выращенные на своем участке. Однако многие из них не имели денег для покупки сырья, в частности, бамбука. Поскольку банки отказали им в ссудах, они вынуждены были обратиться к местным ростовщикам, которые их фактически обирали. Ссуда давалась под непомерный процент, кроме того, они должны были продавать свою продукцию ростовщику по цене значительно ниже рыночной. За один день Юнус познакомился с 42 женщинами и выяснил, что их проблемы решила бы сумма в 24 доллара на всех. Не долго думая Юнус ссудил им деньги за разумный процент. Т.к. все женщины выплатили долги, он решил повторить опыт.

Поскольку ни один из банков не увлекся его предложением, Юнус принял решение создать свой собственный банк для решения проблем беднейшего населения страны. Дата его создания считается днем рождения микрокредитования (Mainsah et al. 2004, Schreiner 2001). К 1983 году это был уже национальный банк с 75 отделениями в 5 провинциях страны.

В конце 80-х Юнус задумался о том, как ускорить положительный эффект от своего начинания. Чтобы создать Сеть Грамин он снова начал с малых дел, таких как аренда неиспользуемых рыбных прудов и ирригационных насосов. С появлением Интернета Юнус задумался над преодолением информационной изоляции. Для решения этого вопроса ссуды были недостаточными, и он учредил Grameen Telecom и Grameen Phone. В кооперации с этими компаниями был создан План телефонизации деревни. Речь шла о телефонизации участников сети Грамин, которая до сих пор не подключена к национальной системе телекоммуникации. Кроме того, была создана специальная

организация Grameen Trust для содействия развитию сети Грамин через совершенствование регулирования, изменение законодательства, взаимодействие с заинтересованными людьми за границей, увеличение занятости и освоение управленческих навыков среди бедных слоев населения.

Некоторые инициативы были с самого начала не связаны с Банком, но разделяли видение Юнуса и присоединились к сети позже. Сегодня Семейство Организаций Грамин включают широкий круг предприятий – от телекоммуникаций и производства энергии до производства программных продуктов (Mainsah et al. 2004).

В 2004 г. общий объем займов в рамках микрокредитных операций БГ составил 4,2 млрд. долларов и имел 1200 отделений в Бангладеш. Сегодня он имеет 3,5 миллиона заемщиков, 95% из которых - женщины. Доля возврата средств составляет недостижимую для обычных банков величину – 98%. В довершение ко всему банк является самоокупаемым и самоподдерживающейся структурой. Банк создал 12000 рабочих мест для своих сотрудников. По его данным, в 1994 г. вклад ГБ в ВВП страны составлял 1,5%. (Для сравнения: это сопоставимо с долей компании Уолл-Март в ВВП США.)

Страна образовалась в 1971 г. в результате отделения от Пакистана Восточной Бенгалии. Это одна из наименее развитых стран мира по критериям ООН. Страна занимает 138 место по индексу человеческого развития (Human Development Index, HDI) в списке из 175 стран. К 2004 г. по сравнению с серединой 1970-х гг. население страны удвоилось, к 2015 году ожидается, что его численность составит 190 млн. человек. В момент создание Банка Грамин Валовой национальный продукт страны достигал 300\$ на душу населения в год. Основу экономики составляло сельскохозяйственное производство, около 90% населения проживало в сельской местности. Сегодня доля сектора услуг составляет 2/3 ВВП, однако ему все еще не удается создавать достаточное количество рабочих мест, и сельское хозяйство остается главной сферой занятости населения.

Качество жизни населения Бангладеш крайне низкое. В 2002 г. ожидаемая продолжительность жизни при рождении составляла 61 год, уровень грамотности взрослого населения составляет 41,1%, почти 50% населения живут ниже национального прожиточного минимума (UNDP 2004). Острой является проблема гендерного неравенства. Уровень экономической активности женщин Бангладеш выше, чем в Норвегии. Но они работают преимущественно в сельском хозяйстве, их доходы достигают только половины уровня мужчин, среди них ниже уровень грамотности.

Секем

Секемская миссия определяется так: «отвечать вызовам времени через содействие всестороннему развитию человека, сообщества и земли». Это – цель, над которой ее основатель доктор Аболеиш непрерывно работает уже более 27 лет.

Секем – транслитерация иероглифа, означающего энергию, происходящую от солнца. Его история берет начало в то же время, что и ГБ. В 1977 г. доктор Ибрагим Аболеиш, проведя в Австрии более 20 лет, решил привезти семью на

свою родину в Египет. Он нашел страну в бедственном экономическом положении с растущими социальными проблемами. Увлеченный антропософией Рудольфа Штайнера, он решил «согреть землю и людей» (Abouleish, I., 2004). Он нарисовал в своем воображении организацию, которая заключала бы в себе экономическую, социальную и культурную пользу. Это положило начало инициативе, за которую ему была присуждена в 2003 г., так называемая, Альтернативная Нобелевская Премия (Right Livelihood Award).

На ранней стадии Секем использовал партнерские связи с двумя дистрибьютерами в Германии, разделявшими общие ценности. Развитие сети привело к созданию Центра натурального сельского хозяйства (Center of Organic Agriculture in Egypt - COAE), разрабатывавшего новые стандарты «биодинамического растениеводства». Еще позднее была создана Египетская биодинамическая ассоциация (Egyptian Biodinamic Association - ABDA), дополнившая работу Центра предоставлением консультационных услуг фермерам, переходящим на биодинамическое культивирование растений.

Начав с биодинамического культивирования растений и специй, включая целебные и ароматические травы, Секем стал знаменитым производством натуральных продуктов питания (выращенных без химических удобрений) и фитофармацевтики в Египте. Более того, именно благодаря ему биодинамические методы контроля пестицидов и увеличения урожайности получили широкое распространение по всей стране.

Сегодня в Секеме работает около 2000 сотрудников. В 2003 г. годовой доход Секем Групп составил 73 млн. египетских фунтов ($1\text{€} \approx 7\text{EP}$). Секем Групп включает 6 компаний.

Их деятельность простирается от упаковки производимых трав и свежих фруктов до производства медицинских фито-препаратов и натуральных тканей. Помимо производства Секем также учредил Египетское общество культурного развития (Egyptian Society for Cultural Development, SCD). Через эту некоммерческую организацию Секем поддерживает детский сад, Институт дополнительного образования (Institute for Adult Training), Медицинский центр, многие другие социальные и культурные мероприятия, а также запустил процедуру организации Университета.

Справка. Египет

В середине 70-х, когда Д-р Аболеиш вернулся в Египет, страна переживала трудные времена. Провалы социалистической экономики Гамаль Абдель Насера и последствия войны с Израилем 1973 г. потребовали от Египта серьезной борьбы за улучшение условий жизни населения. Либеральные реформы президента Анвара Садата поставили под новый удар условия жизни населения и усилили неравенство, привели к острым демонстрациям и массовым беспорядкам в 1977 г.

Несмотря на то, что в последнее время экономические условия улучшились, в Египте все еще слабо развита медицина и существует несовершенная система образования. В 2002 г. 16% населения жили за национальной чертой бедности, ожидаемая продолжительность жизни при рождении составляла 68 лет, а уровень грамотности среди взрослого населения составлял 67% у мужчин и 43% - у женщин (UNDP 2004).

Сельскохозяйственный сектор является основным работодателем Египта, охватывая 40% рабочей силы. В то же время периодические засухи и сильные песчаные бури представляют регулярную угрозу его результативности. Сегодня

только 3,5% земли является пахотной. Резкое сокращение пахотных земель произошло в результате окончания работ по строительству Верхней Асуанской плотины¹⁹. Строительство плотины привело к ряду серьезных проблем. Сдерживание естественного обмена между плодородными ресурсами Нила и близлежащими землями ухудшило экологическую обстановку. Потерявшие былое плодородие земли стали заполняться пестицидами, понижение дельты Нила привело к засаливанию плантаций морской водой, пострадали рыбные ресурсы и источники пресной воды.

«Мондрагон Корпорасьон Кооператива» (МКК)

Миссия МКК может быть определена как объединение базовых целей бизнеса с использованием демократических методов организационного развития, создания рабочих мест, личного и профессионального развития работников, а также приверженностью развитию сообщества, в котором бизнес функционирует.

В феврале 1941 г. Хосе Мариа Аризмендиаррета приехал в маленький городок Мондрагон в Баскской провинции Испании. В это время экономическая жизнь Мондрагона была сосредоточена вокруг Юньон Керрайерра – крупная литейная и металлургическая компания. Собственность и управление в этой компании были распределены между членами семьи и их друзьями, поэтому развитие карьеры ее рядовых работников было практически невозможно.

Первые усилия молодого священник направил на создание возможностей для местной молодежи. Он основал Школу политехнического образования «Эскуэра Политехника Професиональ». Школа была создана как кооператив, т.е. была собственностью в большей степени членов местной общины, чем государства или церкви. Это стало началом движения, приведшего к образованию множества кооперативов в последующие годы. Вначале 50-х увлеченные этими инициативами, но все еще сдерживаемые ограниченными возможностями экономического развития пять выпускников школы Аризмендиарреты решили организовать собственный бизнес. Увлеченные его видением и ценностями, они создали бизнес кооператив. Преодолев период борьбы с властями, они создали кооператив ULGOR (аббревиатура на основе имен его создателей), который стал началом будущего МКК. Он производил электрические и механические приспособления для дома, и имел настоящий успех. В начале 60-х ULGOR превращался в одну из ста крупнейших промышленных компаний Испании.

Вдохновленные успехом ULGOR'a многие начали создавать подобные кооперативы, которые также «питались» социальной и образовательной мобилизацией Аризмендиарреты. Первое из таких предприятий производило комплектующие для продукции ULGOR'a и этим обеспечили себе успех. В 1959 г. был создан кооперативный банк «Каха Лаборал» (Caja Laboral) с тем, чтобы помочь организациям вырастающим в сеть, преодолеть финансовые трудности. Несмотря на то, что кооперативы имели прочные связи друг с другом и разделяли общие ценности, в это время они еще оставались независимыми, а Аризмендиаррета выполнял лишь функции советника. К концу 1960-х общее

число кооперативов достигло 41. Бум продолжался до конца 70-х. Последующая экономическая рецессия привела к закрытию части предприятий. В результате группа кооперативов пережила серьезную реорганизацию, которая привела к созданию единого центра координации и принятия решений.

Из кейсов МКК является наиболее чистым примером развития социальной сети на основе общих ценностей. Благодаря созданию Школы политехнического образования кооператив с самого начала был ориентирован на обучение, права и развитие своих рабочих. Вокруг этих идей и началось формирование социальной сети. Первый же возникший на этой основе производственный кооператив продемонстрировал, что может быть другим центром социальной сети, поскольку становится важнейшим потребителем продукции для последующих кооперативов. А поскольку кооперативы нуждались в финансовой поддержке, Аризмендиаррета задумался о проекте банка, который затем стал стовым хребтом развития мондрагонской инициативы.

Сегодня МКК по размерам доходов является седьмой по величине бизнес группой Испании. Портфель ее продукции и услуг включает широкий набор товаров – от товаров для дома до деталей оборудования для супермаркетов. Структура компании состоит из трех направлений бизнеса – финансы, производство, распространение. В 2003 г. объем продаж промышленной группы составил 4,379 млн. евро, дистрибьюторской группы – 56275 млн. МКК присутствует на глобальном рынке, располагая 38 производственными фабриками в разных странах мира. Распо контролировалась социальная политическая и экономическая жизнь. До начала 1950-х гг. продлился режим экономической автаркии. К этому времени ВВП на душу населения составлял в Испании 40% от среднего уровня в Европе. После смерти Франко Испания пережила серьезные перемены. Была введена демократия, неуклонно сокращалась инфляция и безработица. Начавшийся в начале 80-х экономический бум создал экономику, уровень ВВП в которой сегодня составляет 80% от уровня четырех лидирующих стран Европы. Усилиям по модернизации и развитию экономики способствовало множество факторов, включая членство в ЕС, продолжительное сокращение цен на нефть, развитие туризма, падение обменного курса доллара, мощный приток иностранных инвестиций.

Справка. Страна Басков

Баскская территория состоит из трех провинций на Северо-западной границе с Францией. Будучи частью Испании, Баскская область заметно отличается заметной культурой независимостью, поддерживаемой Баскским языком. Исторически Баскские провинции были важным экономическим районом Испании – центром кораблестроения, производства стали и чугуна. Гильдии ремесленников, сформированные на базе этих производств, стали культурной базой последующего кооперативного движения в Стране Басков (Whyte & Whyte, 1991).

За время гражданской войны Баскская провинция особенно пострадала. Безработица была очень высокой и территория вокруг Мондрагона переживала

экономический упадок. Сегодня региона Мондрагона находится на верхних позициях в Испании по уровню средних душевых доходов, отличаясь при этом самым низким уровнем экономического неравенства. В 2001 г. МКК обеспечивал 3,7% Баскского ВВП, играя значительную роль в экономике региона.

* * *

Все три примера успешного социального предпринимательства существенно отличаются друг от друга по социальной миссии, организационной структуре, а также экономической и социальной среде, в которой они возникли. В то же время между ними есть значительное родство. Во-первых, все они производят социальное благо. Для Банка Грамин это – устранение бедности сельских женщин Бангладеш; для Секема – выращивание натуральных продуктов без использования химических удобрений, а также поощрение культурной и общественной жизни в Египте; для Кооператива Мондрагон – создание рабочих мест и возможностей экономической развития для людей, которые раньше их не имели. Во-вторых, своим успехом эти организации обязаны особому сочетанию социальной и экономической эффективности. В-третьих, Д. Мэйр и О. Шон убеждены, что деятельность всех трех компаний основана на разделении общих ценностей «общины», которые использовались для: (1) создания поддерживающей социальной сети (ценностной сети); (2) приобретения стратегических ресурсов; (3) управления взаимодействием с потребителями («потребительским интерфейсом») (Mair, J., Schoen 2005, p. 9).

Таблица 3. Обзор компонентов бизнес-моделей социального предпринимательства

	Банк Грамин	Секем	МКК
Ценностная сеть Контролируемые позиции или зоны	- Производство сопутствующих товаров через «Семейство Грамин», которое	- Влияние на обеспечение источниками посредством контроля со стороны консультативной структуры	- Финансы - Социальная защита - Обеспечение источниками

преимущественного влияния внутри ценностной сети	включает группу компаний от телекоммуникации и электричества до трикотажных изделий	(EBDA) - Производство - Распространение - Исследования и развитие (R&D)	- R&D - Обучение и развитие персонала - Зависимость от продукта, охват внутри технологической цепочки
Стратегические ресурсы Потребности в стратегических ресурсах включены в бизнес модель	- Инвестирование - Человеческие ресурсы - Риск менеджмент	- Сырье, т.е. выращенные натуральным способом продукты и травы	- Инвестирование - Высококвалифицированные работники - R&D
Потребительский интерфейс Интеграция целевых групп	- Заемщики также являются собственниками БГ - Заемщики превращаются в предпринимателей в рамках ценностной сети	- Фермерская сеть - создание сообщества с «идеальными» условиями жизни, т.называемая «материнская ферма»	- Большая доля работников является также собственником - Прочные деловые связи (поставщики – клиенты) внутри группы

На основании проведенного анализа Мэйр и Шон делают следующие выводы-предположения (Mair, J., Schoen 2005):

1) Для выполнения своей миссии и своевременного решения задач развития успешная организация социального предпринимательства должна создать ценностную социальную сеть на ранней стадии своего развития.

2) Успешная организация СП тщательно учитывает свои ресурсные потребности и в соответствии с этим разрабатывает ресурсную стратегию, которая должна быть интегрирована в бизнес модель на самой ранней стадии развития организации.

3) Успешная организация СП интегрирует свою целевую группу в ценностную социальную сеть на ранней стадии развития организации.

Тема 5 Инфраструктура поддержки социального предпринимательства

Сотрудничество между частным, государственным и некоммерческим сектором (опыт США)

Несмотря на то, что большинство цитированных в данном обзоре авторов, не разделяют позиции, трактующей социальное предпринимательство как любую форму межсекторного взаимодействия бизнеса, НКО и государства, эта позиция имеет достаточно сторонников как в развитых индустриальных странах, так и в странах с переходной экономикой. Так, цитированные выше Босчи и Макклург пересказывают слова бывшего премьер-министра Великобритании Тони Блэра, который приветствовал возможности социального предпринимательства, «которое меняет лицо английского добровольческого сектора». Другое высказывание принадлежит одному из руководителей крупного английского бизнеса, он говорит о «социальных предпринимателях в США, которые находят новые увлекательные пути привлечения пожертвований и государственной поддержки своих предприятий» (Boschee & McClurg, 2003, p.1). Подобный подход закономерен в силу, с одной стороны, незавершенности теоретических разработок социального предпринимательства, с другой – реального многообразия и переплетения институтов и организационных форм взаимодействия государства, бизнеса и НКО по инициированию и реализации социальных проектов. В связи с этим в данном обзоре было важно отразить и такой подход, хотя участники описанного ниже проекта не определяли его как социальное предпринимательство. Кроме того, опыт США в развитии межсекторного взаимодействия и создания коалиций в целях развития местных сообществ (социального развития регионов), весьма примечателен и заслуживает всестороннего изучения.

Обзор проблемы межсекторного взаимодействия государства, бизнеса и некоммерческих организаций основан на материале профессора Джона Лоуга, заведующего отделом политических наук, директора Центра собственности работников штата Огайо Кентского государственного университета (John Lough). В 2004 г. Центром собственности работников штата Огайо при поддержке Кентского государственного университета была осуществлена

программа двухнедельной стажировки группы российских специалистов по теме «Межсекторное сотрудничество в области решения проблем развития микрорайонов и местного сообщества». Программу разрабатывала Академия образования и финансировало Агентство США по международному развитию (USAID). 20

Исторический экскурс и современное состояние

Межсекторное сотрудничество необходимо в тех сферах, которые не приносят прибыли и, таким образом, являются непривлекательными для рыночной экономики. Предприятия, которые действуют в условиях рынка, не способны предоставить такие товары и услуги как, например, симфонические оркестры, парки, переподготовка безработных, жилье для бездомных или даже обеспечение чистоты воды и воздуха. Такая неспособность рынка в США исторически привела к появлению двух тенденций: развитию добровольческих организаций и принятию государством на себя дополнительных функций. При осознании ограниченности возможностей государства стало развиваться межсекторное сотрудничество. Штат Огайо является характерным примером организации межсекторного сотрудничества для индустриальных районов Америки. Иными чертами обладает межсекторное сотрудничество в малонаселенных сельскохозяйственных штатах (например, в штате Дакота, где фермерские кооперативы играют большую роль в экономике и где основную часть частного сектора занимает семейный бизнес) и на юге страны, где все еще имеет место исключение темнокожего населения из межсекторного сотрудничества и где религиозные организации играют более значительную роль.

С точки зрения развития местных сообществ ситуация в сегодняшней России сопоставима с ситуацией в США на ранних стадиях развития капитализма. В то время средства на развитие микрорайонов и сообществ поступали через благотворительные фонды таких, например, олигархов как Джон Рокфеллер, Генри Форд и Эндрю Карнеги. В настоящее время в США существует созданная в течение столетия развитая инфраструктура фондов и некоммерческих организаций, которые поддерживают развитие микрорайонов. В число таких организаций входят: организации при церквях, которые предоставляют социальные услуги;

бизнес-организации, ориентированные на цели экономического развития; фонды местного сообщества, которые поддерживают организации культуры, социальные службы и экономическое развитие; местные некоммерческие организации, которые строят доступное жилье; партнерства между профсоюзами и менеджментом; уникальные организации местной благотворительности, занимающиеся поддержкой вдов, работников железных дорог или спонсированием обучения детей, оставшихся сиротами в семьях пожарных, погибших при исполнении служебного долга.

Несмотря на то, что сотрудничество между частным и государственным секторами было налажено в США довольно давно, трехсекторное сотрудничество (между частным, государственным и некоммерческим секторами) за последние 50 лет активизировалось и стало более весомым в

решении социальных проблем. Это обусловлено тем, что общество осознало неспособность рынка покрывать многие потребности общества, а вера в то, что государственный сектор сможет справиться с «провалами рынка» посредством прямого предоставления товаров и услуг, либо регулирования работы бизнеса, со временем уменьшилась.

Сейчас как частный, так и государственный секторы признают, что создание новых некоммерческих организаций является хорошим способом для структурирования инициатив, которые лежат за пределами их собственных основных функций.

Межсекторное сотрудничество в США прошло ряд этапов становления.

В начале XX века усилия федеральных властей были направлены на поддержку создания общей сети фермерских семейных некоммерческих организаций: местных и на уровне штата фермерских бюро для сотрудничества с Министерством сельского хозяйства и его сетью, местных сельскохозяйственных центров и агентств. Это должно было улучшить производительность и технологии, а также обеспечить агентам сельскохозяйственных центров доступ к фермерскому сообществу.

Во время второй мировой войны, когда практически все внутригосударственные противоречия (кроме расовых) между классами, этническими и национальными группами, религиями, регионами временно отступили на задний план, межсекторное сотрудничество часто было обязательным и велось под руководством национального законодательства.

Период «Войны с нищетой» в 1960-е годы (возникновение корпораций развития местных сообществ – Community Development Corporations (CDCs)) – время, когда местные, часто соседские, некоммерческие организации занимались реконструкцией и строительством на месте трущоб и бедных кварталов. Сегодня по всей стране подобных корпораций насчитывается более 3600. Позже были созданы аналогичные некоммерческие местные финансовые институты (Community Development Financial Institutions (CDFIs)), которых на сегодняшний день в стране существует более 500 и которые завязаны на конкретные финансовые каналы в местах, плохо обеспечиваемых местными банками, а также местные венчурные фонды для нужд развития микрорайонов. Все они держатся на межсекторном сотрудничестве.

В начале 1980-х годов некоторые штаты, основываясь на практическом опыте сознательного инициирования межсекторного сотрудничества, активно и целенаправленно вели работу по развитию местных сообществ и микрорайонов. Лидерами этого процесса стали штаты Огайо, Мичиган и Нью-Йорк. Например, в Огайо заключение контрактов между государственными и некоммерческими организациями стало стандартной практикой; при этом некоммерческие организации имеют советы директоров, в состав которых входит широкий круг представителей всех заинтересованных сторон в определенной сфере деятельности; многие из этих организаций были основаны при государственных университетах; в некоторых случаях законы штатов четко предписывают некоммерческим организациям набирать в совет директоров тех людей, которые представляют стороны межсекторного сотрудничества.

В качестве примеров можно привести Католическую благотворительную организацию Кливленда, которая занимается развитием программ социальных услуг; Фонд местного сообщества города Акрон; программу реабилитации от алкогольной и наркотической зависимости «Ориана хаус» в городе Акрон; Корпорацию развития микрорайона «Коммонвелс» в городе Янгстаун; Центр собственности работников штата Огайо; базирующуюся в Кентском государственном университете - организацию, занимающуюся экономическим развитием, которая переросла уже рамки штата; некоммерческий Урбанистический центр и Максин Левин Гудман колледж Кливлендского государственного университета, занимающиеся исследованиями в области анализа и оценки общественной политики и эволюции межсекторного сотрудничества.

Анализ заинтересованных сторон и построение коалиций

«Заинтересованными сторонами» (stakeholders) называют те группы, которые имеют непосредственный интерес к той или иной проблеме. Анализ того, кто может быть заинтересованными сторонами, обычно предшествует развитию новых проектов. Какие организации уже занимаются данной проблемой? В чем состоят их экспертные знания? Какие ресурсы они могут предоставить коалиции? Работали ли мы с ними вместе раньше? Вероятно ли, что они увидят в нас конкурентов? Нужно ли выстроить с ними альянс? Возможность вовлечения заинтересованных сторон в коалицию, безусловно, зависит от репутации самой группы-организатора и ее навыков в ведении переговоров.

Примеры заинтересованных сторон

Одной из центральных проблем в развитии микрорайонов почти везде в США является постройка жилья для населения с низкими или умеренными доходами. Для отдела жилья и служб микрорайонов города Акрона заинтересованными сторонами будут потенциальные жители таких домов (которые не организованы), существующие организации микрорайонов, на территории которых такое жилье будет строиться, например церкви и организации развития микрорайонов, власти города, графства и штата, коммерческие строительные фирмы, некоммерческие строительные организации и банки.

По программе планирования выхода из дела (ухода на пенсию) для собственников предприятий в городе Акрон и графстве Саммит, помимо самих ветеранов, заинтересованными сторонами являются Торгово-промышленная палата города Акрон (ассоциация бизнеса); Акронский фонд развития микрорайонов (частный фонд, который финансирует местные программы экономического развития); Бизнес-партнерство графства Саммит (частно-государственное партнерство, созданное властями графства Саммит).

Центр собственности работников штата Огайо при Кентском государственном университете оказывает услуги по развитию инициативных социально-предпринимательских проектов и содействию в поиске и привлечении заинтересованных сторон.

Примеры инициаторов и проектных инициатив

- проект по финансовой грамотности, реализуемый новым институтом, специально создаваемым под этот проект;

- использование опыта Центра по распространению информации и знаний в области использования кооперативов штата Огайо в программах планирования выхода собственников из дела (на пенсию) в рамках проекта кооперативной группы, занимающейся развитием (как части заявки на предоставление финансирования от федерального Министерства сельского хозяйства для поддержки развития кооперативов в Миннесоте и Висконсине);

- проект создания коалиции университетских организаций, которые имеют тесные связи с бизнесом и государственными структурами, для привлечения средств фондов на финансирование инициатив в области экономического развития, разрабатываемый университетским отделом по передаче (коммерциализации) технологий.

Сегодня многие американские правительственные агентства предпочитают решать определенные социальные задачи через заключение контрактов с некоммерческими организациями, а многие некоммерческие организации частично финансируют свою деятельность за счет оплаты услуг или за счет спонсорских средств. Многие прибыльные корпорации направляют средства на предоставление их членам общих благ через некоммерческие организации (например, приобретение планов медицинского страхования для работников малых предприятий через Совет малых предприятий при торгово-промышленной палате города Кливленда («Партнерство большого Кливленда»)). Межсекторное сотрудничество увеличивает эффективность работы организаций всех трех секторов, а также дает им возможность работать сообща над тем, что никто из них не смог бы сделать самостоятельно.

Для анализа потенциальных партнеров и определения заинтересованных сторон и способов их сотрудничества используются специальные методы, в первую очередь создание коалиций и использование технологий группового процесса, включая групповое планирование, близкое к корпоративному процессу планирования.

Раздел 2 Стратегия успеха социального предпринимательства

Тема 2.1 Особенности комплекса маркетинга в социально-ориентированных организациях

Несмотря на то, что определения социального маркетинга могут отличаться друг от друга, суть его остается неизменной:

- самостоятельная дисциплина внутри маркетинга;
- приносит пользу и всему обществу и целевой аудитории;
- основывается на принципах и техниках, созданных коммерческим маркетингом, особенно на стратегиях комплекса маркетинга, позже названного

маркетинг-миксом, или «4Р» — Product (продукт), Place (место), Price (цена), Promotion (продвижение).

Комплекс социального маркетинга включает набор инструментов маркетинга, с помощью которых он воздействует на потребителя, чтобы получить от него желаемую ответную реакцию.

При этом следует отметить, что социальный маркетинг — намного более сложное понятие, чем маркетинг коммерческий, поскольку он призван воздействовать на формирование идей и изменение поведения в противоположность коммерческому маркетингу, который оказывает воздействие в основном на осязаемые продукты (товары) или сервис (услуги). Следовательно, под желаемой ответной реакцией в социальном маркетинге понимается прежде всего изменение нежелательного поведения целевой аудитории в контексте экономических, социальных, политических и технологических обстоятельств и факторов внешней среды в условиях ограниченных ресурсов. Если основной целью коммерческого маркетинга является удовлетворение целей владельцев бизнеса, то основа социального маркетинга — реализация общественного стремления улучшить качество жизни.

Комплекс социального маркетинга включает следующие элементы: новый продукт или модель поведения, предлагаемые взамен прежних; «цену» этого изменения; «место», под которым подразумевается, где и каким образом человек может получить этот продукт; информацию или любые другие предлагаемые средства продвижения социального продукта.

Понятие социального продукта, его сущность и особенности

В социальном маркетинге продукт представляет собой желаемое поведение и выгоды, которые получит потребитель от реализации данного поведения. При этом под «поведением» понимаются: либо **принятие нового поведения** (например, раздельный сбор мусора); либо **непринятие потенциально нежелательного поведения** (не начинать курить); либо **изменение поведения** (здоровый образ жизни); либо **отказ от имеющегося нежелательного поведения** (не садиться за руль в нетрезвом состоянии). Кроме того, понятие «поведение» может включать также **материальные предметы** (например, средства контрацепции), с помощью которых можно поддержать и продвинуть задуманные перемены в поведении целевой аудитории. Следовательно, под продуктом в социальном маркетинге понимается целый комплекс выгод, которые предлагает на рынке продавец для удовлетворения определенных нужд покупателя.

Под продуктом социального маркетинга можно понимать набор «выигрышей», связанных с желательным поведением или использованием сервисов. Выделяют «основной продукт» (что люди получают, если изменяют поведение) и «актуальный продукт» (желательное поведение). Также используется концепция «дополнительного или расширенного продукта», под

которым подразумеваются любые материальные объекты и сервисы, используемые для укрепления желательного поведения. Надо заметить, что, например, издание брошюр и другие поддерживающие действия, направленные на облегчение принятия поведения, не являются «актуальным продуктом».

Чтобы иметь успех, продукт должен обеспечивать решение проблем, которые потребители считают важными, и (или) предлагать потребителю «выигрыши», которые он действительно ценит. По этой причине (чтобы установить «выигрыши», наиболее соответствующие потребителю) проводятся исследования стремлений, предпочтений и других желаний, в дополнение к установлению потребностей в отношении здоровья. Например, одна из программ позиционирует занятия физкультурой и спортом, как путь к радости, времяпровождению с друзьями, получению признания со стороны сверстников и взрослых, больше, чем как профилактику ожирения или хронических заболеваний в будущем. Задача маркетинга – установить, какие «выигрыши» обладают наибольшей привлекательностью для аудитории и разработать продукт, который обеспечит эти «выигрыши». В некоторых случаях, рекомендации и программы могут быть изменены для того, чтобы обеспечить максимальную ценность «выигрышей».

Хотя **целевую аудиторию** обычно составляют потребители, социальный маркетинг применяется и для оказания влияния на представителей власти, которые формируют политику в различных сферах (социальной, здравоохранения и т.д.).

По классификации Ф. Котлера, товар в классическом маркетинге воспринимается потребителем в трех измерениях (т.е. имеет три группы атрибутов):

- товар по замыслу (ядро товара) — набор функциональных характеристик товара или основная потребность, которая должна быть удовлетворена;
- товар в реальном исполнении — внешний вид, материал, эргономика, эстетические свойства;
- товар с подкреплением (расширением) — гарантии, сервис, доставка и др.

Точно также воспринимается, несмотря на специфику, и социальный продукт.

При этом

- под **ядром товара** понимаются те выгоды, которые получит целевой потребитель от желаемого поведения;
- под товаром **в реальном исполнении** подразумевается само желаемое поведение
- под товаром **с расширением** — материальные предметы и услуги, облегчающие принятие желаемого поведения.

Рассмотрим эти параметры подробнее.

Товар по замыслу является центральной частью продукта; этот атрибут показывает, что такое содержится в продукте, что заставляет потребителя его

приобрести, какие проблемы может решить потребитель с его помощью. В социальном маркетинге товар по замыслу, как уже отмечалось, представляет собой те выгоды, которые может получить целевая аудитория, если ее представители будут реализовывать желаемое поведение, или же те выгоды, которые аудитория считает для себя наиболее значимыми.

Например, неупотребление жирной и жареной пищи позволит человеку чувствовать себя лучше и жить дольше; использование средств контрацепции позволит обществу отрегулировать рождаемость, а женщине — сохранить здоровье; отказ от курения укрепит здоровье, продлит жизнь и повысит производительность труда.

Товар в реальном исполнении является тем самым желаемым поведением, ради которого и реализуется социальный проект (например, замена высококалорийных продуктов низкокалорийными, употребление в пищу свежих овощей и фруктов; использование презервативов для безопасного секса; замена сигареты стаканом свежевыжатого сока). Другими словами, это то, что требуется для достижения результата «выгод», заложенных в товаре по замыслу.

Товар с подкреплением включает материальные предметы и услуги, которые помогают целевой аудитории принять желаемое поведение, например выпуск серии мини-плакатов о еде, полезной для здоровья; продажа и бесплатная раздача надежных латексных презервативов; продажа никотиновых пластырей, снижающих физиологическую зависимость от табака. Такие предметы и услуги ускоряют изменение поведения, облегчают переход к желаемой благоприятной модели поведения.

Выгоды, которые заложены в товаре по замыслу, являются, как правило, целью социального проекта или программы. Например, целью социального проекта «За здоровый образ жизни» является укрепление здоровья нации; целью проекта «Профилактика сердечнососудистых заболеваний» является снижение смертности от инфарктов и инсультов и т.п.

В процессе обмена социального продукта принимают участие субъекты, реализующие социальный продукт (коммерческие и некоммерческие организации, частные лица), потребители социального продукта и общество.

При этом для потребителя социальный продукт — это та выгода, которая способна изменить его внутреннюю среду, удовлетворить потребность в таком изменении. При этом в качестве платы за социальный продукт потребитель вносит не деньги, а свою реакцию, время, эмоции, физические силы и нравственные усилия и т.п.

Для общества социальный продукт — выгода в виде реального предоставления потребителю возможности реализации его прав, свобод и обязанностей или в виде социального эффекта (снижения напряженности в обществе, восполнения затраченных ресурсов, охраны окружающей среды, снижения заболеваемости и т.п.). При этом следует отметить, что реализация социального продукта не приносит в бюджет доходов в виде налогов, а

напротив, зачастую сопровождается стимулированием и финансированием компаний, реализующих социальный продукт.

Для субъекта, реализующего социальный продукт, это материальное (или нематериальное) воплощение его цели в результате предоставления искомых выгод потребителю и социального эффекта — обществу. *Потребитель* за это даст социальному субъекту необходимую ответную реакцию или поведенческий отклик в виде лояльности, а *государство* дает отклики в виде стимулирования и финансирования, предоставления различных льгот и т.д.

В зависимости от того какую потребность удовлетворяет социальный продукт, он может принимать различную материально-вещественную форму: продукт, идея, услуга, имидж и др.

При разработке социального продукта необходимо учесть следующее:

1) социальный маркетинг работает на неприбыльных сегментах рынка, где часто отказываются работать коммерческие фирмы, и по этой же причине он чаще всего менее эффективен, чем коммерческий маркетинг;

2) ассортимент предлагаемых продуктов относительно узок, что вынуждает компанию, реализующую программы социального маркетинга, использовать концентрированную стратегию маркетинга;

3) многие виды социальных продуктов быстро обновляются;

4) качество социального продукта в значительной степени зависит от мотивации персонала;

5) у многих социальных продуктов (информационных, культурных) отсутствуют стандарты качества;

6) часто продуктом (товаром) социального маркетинга выступает социальная идея.

Новые идеи, модели поведения, продукты принимаются с наибольшей вероятностью в тех случаях, когда можно ясно представить их положительный результат, а также когда «новое» совместимо с реальной жизнью людей, они могут это легко «попробовать» и оценить преимущества социального предложения. Специалисты по социальному маркетингу стараются оптимально упростить предлагаемое ими изменение поведения (продукт), сделать его наиболее доходчивым и легким с тем, чтобы оно было принято целевой аудиторией с максимально возможной вероятностью.

В то время как типичные инструменты социального маркетинга нацелены на внедрение и принятие идей, они опираются не только на пропагандирование абстрактных идей, которые порой трудно уловить. *Напротив, при всякой возможности специалисты по социальному маркетингу стараются предложить людям какой-либо конкретный (осязаемый) продукт, с помощью которого можно побудить человека изменить поведение и сделать это наиболее легко и эффективно.* Например, когда некоммерческая организация создана для оказания помощи инвалидам, то такая, с одной стороны, неосязаемая цель может выражаться во вполне конкретных продуктах: снабжении инвалидными колясками, проведении оздоровительных программ, психологических тренингов, юридических консультаций. Отбор, разработка и пропагандирование продуктов, способствующих изменениям, часто отличают

социальный маркетинг от других подходов к общественности, целиком и полностью опирающихся на средства рекламы.

Цена на продукты социального маркетинга

Цена в социальном маркетинге имеет два аспекта: 1) финансовые пожертвования со стороны доноров; 2) предпринимаемые усилия, затраты потребителей для достижения поставленных целей. Цена играет роль средства для покрытия расходов на проводимые мероприятия и гарантии того, что услуга принесет пользу (общественную, социальную, политическую и др.). в данном разделе будет рассмотрен второй аспект рассмотрения цены в социальном маркетинге.

Цена социального продукта — это та цена, которую целевой рынок ассоциирует с принятием нового поведения. В общих чертах цена продукта определяется затратами на его приобретение. **Издержки приобретения социального продукта (нового поведения) могут быть денежными и неденежными.**

Денежные затраты часто относятся к материальным (осознаваемым) предметам и услугам, ассоциируемым с принятием поведения (плата за консультации по планированию семьи, ремни безопасности, работа с курящими, вакцинация и т.п.).

Как правило, цена продукта социального маркетинга включает нематериальные расходы, такие как уменьшение удовольствия, чувство замешательства, потерю времени и чувство беспокойства, которые часто сопровождают изменения, особенно в случае изменения укоренившихся привычек. При установлении правильной цены важно знать, предпочитает ли потребитель заплатить больше, чтобы получить плюсы «дополнительной ценности», и не думает ли он, что продукты, подаренные или предоставленные по заниженной цене хуже дорогих.

Неденежные расходы чаще всего неосознаваемы, но также реальны для целевой аудитории. К ним относятся следующие издержки:

- ассоциируемые со временем, усилиями и энергией, необходимыми, чтобы совершить требуемый поступок или вести себя определенным образом (приготовление здоровой пищи);
- психологические риски и потери, которые могли бы быть прочувствованы или пережиты (выпивать чашку кофе без сигареты);
- любой физический дискомфорт, который может быть связан с реализацией определенного образа поведения (отказ от курения, выполнение физических упражнений).

Стоимость социального продукта в ее денежном выражении часто не принимается в расчет. Например, сколько стоит согласие стать донором после смерти? Однако стоимость, выраженная не в деньгах, а в затраченном времени, усилиях, психологическом стрессе, может быть очень высока, например, во сколько оценить усилия, затраченные на то, чтобы расстаться с приятной привычкой курить или потреблять жареную и жирную пищу?

Маркетинговый подход подразумевает получение людьми чего-то взамен старого — приобретение продукта или принятие новой модели поведения — в

то время как они надеются улучшить свою жизнь, или, по крайней мере, не сделать её хуже, чем было прежде. Специалисты по социальному маркетингу часто не могут прибегать к снижению цены, так как в денежном выражении изменение поведения обычно равно нулю, например ежедневный прием аспирина, снижающего риск инсульта. Действительно, здоровое питание часто обходится дешевле, чем нездоровое, а отказ от курения скорее экономит деньги, чем наоборот. «Затраты» для человека в этом случае часто выражаются в усилиях по преодолению собственной инерции и изменению давно устоявшихся привычек.

Единая цель установления цены в социальном маркетинге наилучшим образом описывается теорией обмена, которая утверждает: то, что мы предлагаем целевому рынку (польза), должно быть эквивалентно или превышать то, что он будет отдавать взамен (издержки).

Для уменьшения этих затрат специалисты по социальному маркетингу применяют два распространенных подхода.

Во-первых, они могут повысить реальную ценность предлагаемого продукта. Использование современных методов планирования семьи позволяет делать промежутки между беременностями, что улучшает здоровье женщины и ее детей. Это безусловная ценность.

Во-вторых, специалисты по социальному маркетингу могут попробовать повысить значимость принятия новой модели поведения путем уменьшения фактических и (или) реальных затрат. Удобное время приема - по вечерам или в выходные дни, обеспечение присмотра за ребенком и доброжелательная атмосфера могут «снизить затраты» при сдаче донорской крови, вакцинации и посещении консультации по планированию семьи.

Установление цен на продукты предполагает последовательное осуществление ряда маркетинговых решений, связанных с определением конкурентоспособных цен на продукты и своевременной их корректировкой в зависимости от изменяющихся факторов рыночной среды.

В социальном маркетинге процесс установления цен на продукты имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой некоммерческого обмена.

Потребители, общество в лице государства, субъект социального маркетинга используют и воспринимают этот инструмент комплекса маркетинга по-разному.

Для потребителя цена некоммерческого продукта — инструмент увеличения его выгоды (блага) и экономии денежных и неденежных затрат.

Для общества в лице государственной власти цена некоммерческого продукта — это инструмент увеличения ею выгоды и социального эффекта, экономии на совокупных затратах в виде прямого финансирования субъектов, предоставления им экономических льгот и средств на развитие.

Для компании, реализующей социальный продукт, его цена — затраты на его создание, связанные с достижением социальной цели и ответной реакции потребителя, т.е. выгодой субъекта.

На установление цены на некоммерческий продукт влияет ряд факторов:

- цены продуктов-конкурентов,
- затраты на создание некоммерческого продукта,
- мнение потребителя о выгоде (благе) продукта,
- мнение общества в лице государственной власти о выгоде (благе) продукта и о размере затрат на него.

Процесс установления цены, с точки зрения маркетинга, должен происходить поэтапно. Он предполагает последовательное принятие маркетинговых решений, составляющих ценовую политику субъекта.

1. Установление целей социального обмена и социального эффекта для субъекта и общества.

2. Анализ цен продуктов-конкурентов в выбранном целевом сегменте потребителей.

3. Планирование затрат субъекта и общества в лице государственной власти на разработку (создание) социального продукта.

4. Выбор стратегии формирования цен на социальные продукты.

5. Оценка субъектом и государством фактического достижения показателей некоммерческой цели и социального эффекта.

6. Изменение и уточнение цен на социальные продукты.

Для потребителя большинство социальных услуг предоставляется бесплатно, по цене ниже себестоимости или по цене ниже рыночной стоимости. Чтобы цена была приемлемой для обеих сторон, социальные маркетологи должны определиться, какого вида оплаты они ожидают от потребителя. Как уже было отмечено, далеко не всегда это деньги. В этих случаях люди должны чувствовать ценность своей причастности, и компания должна заслужить и поддерживать их доверие.

Можно выделить три основных стратегии установления цен на некоммерческие продукты: стратегия формирования личностных ценностей потребителя и социальной значимости субъекта; стратегия стимулирования потребителя; стратегия стимулирования субъекта.

1. Стратегию формирования личностных ценностей потребителя и социальной значимости субъекта следует применять, когда наблюдается отсутствие мотивации и личностных ценностей потребителя, необходимых для восприятия выгод продукта. При этом общество осознает безусловную значимость и выгоду социальных продуктов. Например, в случае, когда речь идет о социальных программах, нацеленных на благотворительность, на борьбу с наркоманией, преступностью, экологическими катастрофами и т.п.

2. Стратегию стимулирования потребителя следует применять в тех случаях, когда социальный продукт обеспечивает высокий социальный эффект для общества, а потребитель тем не менее оценивает свою выгоду как условно низкую. Подобная ситуация характерна для сферы общественного правопорядка, государственной безопасности, т.е. для тех субъектов некоммерческого обмена, которые осуществляют надзор за соблюдением гражданских обязанностей. Здесь наиболее эффективным приемом ценового воздействия государства на потребителя может оказаться создание различных стимулов и льгот для потребителей.

3. Стратегия стимулирования субъекта используется в тех случаях, когда потребитель и общество высоко оценивают социальный эффект некоммерческого продукта. В этой ситуации субъект, реализующий социальный проект, нуждается в ценовом стимулировании со стороны государства в виде режима экономического благоприятствования. Типичные сферы некоммерческого обмена, где применима эта стратегия — образование, культура, искусство, наука, социальное обеспечение и т.п.

Стратегии распределения и предоставления продуктов в социальном маркетинге

Очень важным инструментом маркетинга является место приобретения продукта. Данный элемент комплекса маркетинга подразумевает разработку каналов распределения для распространения, доставки готового продукта от места производства до потребителя.

Под «местом» понимается распространение товара и место для продаж и предоставления услуг. В социальном маркетинге под местом может подразумеваться место проведения интервенций: «где и когда целевая аудитория реализует желательное поведение, получает требующиеся услуги, а также необходимые для этого материальные объекты». Место включает местоположение, часы работы, его привлекательность и удобство, и доступность (например, наличие парковки и возможность добраться общественным транспортом). Оно также включает посредников — людей и организации, — которые предоставляют информацию, продукты и услуги, и выполняют другие функции, необходимые для поддержки изменений.

Маркетинговые каналы — совокупность организаций (независимых или зависимых), которые позволяют социальному продукту, предоставляемому коммерческим или некоммерческим субъектом, достичь своего потребителя.

Объектами распределения в социальном маркетинге являются

- сам продукт,
- средства его продвижения
- коммуникационные сообщения,
- денежные средства как источник финансирования субъектов,
- информация
- некоммерческие средства платежа.

При формировании каналов распределения, как и других элементов комплекса социального маркетинга, следует учитывать различное восприятие этого маркетингового канала участниками некоммерческого обмена.

Для потребителя «место» некоммерческой реализации — это то место, где и когда он может получить возможность проявить желаемое поведение, приобрести требуемые материальные предметы и ассоциируемые услуги. Основная цель создания и развития системы распределения социального

продукта — развитие таких стратегий, которые сделают более удобным и приятным, насколько это возможно, приобретение социального продукта («опробование» желаемого поведения, приобретение требуемых предметов или услуг и т.п.).

С точки зрения общества место некоммерческой реализации представляет собой элемент социальной инфраструктуры общества. Количественный и качественный уровень развития таких мест дает государственной власти представление о защищенности общества и об обеспеченности населения сетью таких мест.

Для субъекта социального маркетинга место реализации — это буквально то место, где субъект получает необходимую ему ответную реакцию потребителя или поведенческий отклик.

Место проведения программ или мероприятий должно быть подобрано так, чтобы наилучшим образом соответствовать характеру программы или мероприятия, а также предполагаемой целевой аудитории. Лучший способ для субъекта социального обмена выяснить, доступны ли его товары или услуги, — это поставить себя на место потребителей. Для того чтобы товар был наиболее доступен, не должно быть никаких физических или эмоциональных препятствий на пути целевой аудитории. Необходимо учитывать тот факт, что некоторые виды услуг могут быть оказаны только вне организации, а определенные категории клиентов, как правило, имеют затруднения в посещении организации, например инвалиды, престарелые, а значит, надо сделать все возможное, чтобы устранить эти затруднения.

Если в процессе обмена в традиционном маркетинге принимают участие розничные и оптовые посредники, дилеры, агенты, биржи и другие торговые посредники, то в социальном маркетинге канал реализации представлен совершенно иными участниками. Они непосредственно организуют процесс обмена или являются местом, где воспринимается и фиксируется ответная реакция потребителя. При этом каналы реализации в социальном маркетинге, как правило, являются короткими и интегрированными.

В случае когда программы социального маркетинга предлагают продукты, полагаясь на их непосредственное физическое получение потребителями, субъекты социального маркетинга стараются сделать эту продукцию наиболее доступной для целевых потребительских групп путем распространения ее через всевозможные традиционные каналы реализации (через розничных продавцов, например супермаркеты, через государственные и частные клиники и др.).

Другие программы социального маркетинга не имеют дела с конкретной продукцией, но нуждаются во взаимодействии с различными группами и агентствами, помогающими им реализовать свою программу. Например, реализация программы, направленной на борьбу с курением, требует координации действий субъекта с другими сочувствующими организациями для выбора места проведения тренингов и организации попутных мероприятий, чтобы привлечь как можно больше участников.

Важно помнить, что все организации, способствующие Продвижению социального продукта к потребителю, являются своеобразными звеньями создаваемого канала распределения.

Для реализации проектов социального маркетинга компания нуждается в ресурсах. Далеко не все компании могут покрывать свои затраты на социальный маркетинг из доходов от реализации продукции или услуг и вынуждены привлекать необходимые средства за счет пожертвований, грантов, социального заказа и другого, обеспечивая непрерывное поступление средств.

Таким образом, компаниям приходится в области социального маркетинга иметь дело с двумя взаимосвязанными задачами:

- а) деятельностью по привлечению необходимых ресурсов;*
- б) использованием привлеченных ресурсов в соответствии с целью проекта социального маркетинга.*

Необходимость заботиться как о привлечении ресурсов, так и об их использовании в соответствии с целью означает, что *при реализации проектов социального маркетинга приходится иметь дело с двумя категориями общественности: донорами и клиентами.* Сохранение баланса между интересами и ожиданиями этих двух групп часто является весьма сложной задачей. Например, доноры могут потребовать, чтобы предоставленные ими средства использовались для оказания услуг какой-либо конкретной группе населения, в то время как руководители компании считают, что клиентом их программы должна быть другая группа населения. Кроме того, в результатах проекта часто заинтересованы и третьи стороны, например компании, занимающиеся страхованием здоровья, политики, бывшие клиенты (скажем, выпускники учебных заведений или участники предыдущих программ), которые так или иначе могут поддержать или не поддержать проект, а также средства массовой информации. При реализации проектов коммерческого маркетинга очень немногим маркетологам приходится иметь дело с таким числом групп, влияющих на деятельность их компании.

Особенности продвижения социального продукта

Продвижение в социальном маркетинге сильно зависит от мотивации конечного потребителя. Задача заключается в изменении поведения потребителей. Влияние на поведение — это в значительной степени вопрос коммуникаций, вопрос информирования целевой аудитории о положительных последствиях конкретного образа действий. Особое значение здесь имеет формирование общественного мнения через платные и бесплатные СМИ, стимулирование и личные контакты с донорами и потребителями некоммерческих продуктов (часто используются добровольцы, волонтеры, миссионеры);

Например, при формировании комплекса продвижения такого социального продукта, как служба в армии по контракту, на первое место выступают реклама и пропаганда ее преимуществ с точки зрения выполнения гражданского долга и достойного материального обеспечения. Другой составляющей может служить стимулирование — предоставление льгот при

поступлении в вуз после завершения военной службы и оплата обучения за счет государства.

«Продвижение» зачастую является наиболее видимым компонентом маркетинга. «Продвижение» включает способы стимулирования, которые специалисты используют, чтобы передать «плюсы» продукта и связанные с ними материальные объекты и услуги, ценовые стратегии и компоненты места. Стратегия продвижения включает тщательно разработанный набор мероприятий для изменения и обычно состоит из нескольких элементов: специфические коммуникативные задачи для каждой целевой группы; пособие по разработке привлекающих внимание и эффективных посланий; и создание соответствующих коммуникационных каналов. Деятельность по продвижению может включать рекламу, PR, печатные материалы, наглядные пособия, специальные мероприятия, персональные продажи, использование развлекательных медиа. В здравоохранении изменения политики, профессиональное обучение, активность местных сообществ, повышение уровня навыков и знаний, как правило, сочетаются с коммуникационными мероприятиями для достижения желательных изменений. Интегрированный «маркетинг микс» жизненно необходим. Под интеграцией понимается планирование каждого элемента с целью обеспечения достижения четко определенных целей и последовательность и взаимное усиление всех маркетинговых действий. Например, в программе, предлагающей эмоциональные «выигрыши» при грудном вскармливании, должен использоваться теплый, эмоциональный призыв, а не насаждаться страх за последствия искусственного вскармливания, и реклама программы консультирования по вопросам грудного вскармливания ни в коем случае не должна запускаться, пока консультационные пункты действительно не станут доступны. Похожим образом программа повышения физической активности у подростков использует тональность, соответствующую позиционированию спорта, как деятельности, приносящей радость и энергию, вместо использования серьезного, фактического описания пользы для здоровья от занятий спортом.

Основная цель работы социального маркетолога, связанная с продвижением, — убедиться в том, что целевая аудитория знает о предложении, хочет получить определенные выгоды и готова, «простимулирована» к действиям, изменениям поведения. Не убедив других людей, невозможно повлиять на их поведение или добиться их поддержки. Чтобы сделать процесс передачи информации эффективным, необходимо как можно более точно определить свои целевые аудитории и расположить их в порядке приоритетности.

По этой причине в зависимости от стадии, на которой пребывает целевая аудитория, задачи развития коммуникаций различны.

В том случае, когда целевая аудитория, на которую направлена программа социального маркетинга, не задумывается о своем поведении и о том, почему оно неприемлемо для нее, задача построения коммуникаций

заключается в информировании целевой аудитории о возможном альтернативном поведении и попытке заинтересовать ее.

Если аудитория проинформирована и взвешивает все доводы «за» и «против» предлагаемого обмена, спрашивает мнение третьих лиц и решает для себя, сможет ли она принять новую модель поведения, то задача построения коммуникаций заключается в сообщении о позитивных последствиях выбора определенных вариантов поведения и формирование ролевых моделей.

В ситуации, когда целевая аудитория проинформирована, мотивирована и готова действовать, задача построения коммуникации состоит в формировании мотиваций для совершения действия в определенное время и в определенном месте и обучении необходимым для этого навыкам.

Ту или иную информацию содержит в себе все, чем располагает организация, реализующая проект или программу социального маркетинга, — ее товары, сотрудники, оборудование и действия. Для разработки эффективной коммуникации каждая организация должна оценить свой коммуникационный стиль, потребности и возможности. Коммуникационные задачи организации далеко не ограничиваются только лишь общением с целевой аудиторией. Организация должна эффективно поддерживать контакты со своим и внешними партнерами, в число которых входят пресса, государственные учреждения и потенциальные инвесторы (доноры). У нее должен быть эффективный механизм внутренних коммуникаций, организация должна иметь представление о том, как и что о себе сообщить различным общественным группам, чтобы заручиться их поддержкой и расположением.

Развитие коммуникационной стратегии включает два важных этапа:

- создание сообщений (что и как мы хотим передать)
- выбор каналов его распространения, или доведения до целевой аудитории (где, когда и кем будет передано).

Для того чтобы создать эффективное коммуникационное сообщение, надо знать, что из себя представляет целевая аудитория, на которую это сообщение направлено, и выяснить, как она воспринимает социальный продукт. Для этого можно организовать работу фокус-групп, составленных из представителей целевой аудитории, или провести с ними глубинное интервью. Для генерирования идей успешной коммуникации можно также использовать собственных сотрудников.

Следующим этапом создания коммуникационного сообщения является выбор каналов его распространения. В силу ограниченности бюджета организация, реализующая продукт социального маркетинга, часто использует дешевые или бесплатные виды продвижения. Социальные идеи распространяются средствами массовой информации, лицами, формирующими общественное мнение, влиятельными общественными группами. Информационный или пропагандистский компонент программы социального маркетинга может включать в себя рекламу, связи с общественностью, личный контакт и другие способы популяризации.

Одним из самых распространенных каналов в России является реклама. Реклама обычно является важным средством для объяснения смысла

программы социального маркетинга. Реклама покрывает все способы связи с клиентами с целью создания имиджа и мотивирования потребителей идти на нужный организации обмен. Она демонстрируется по телевидению, радио, через газеты и журналы, путем прямой почтовой рассылки. Широко используются различные разновидности уличной рекламы: баннеры, биллборды, реклама на транспорте и т.п. В социальном маркетинге существует также возможность использования неоплачиваемой рекламы: сообщений на каналах оказания общественных услуг.

В последнее время в социальном маркетинге достаточно бурно развивается PR-деятельность, становясь все более профессиональной. Стоит отметить, что в организационной структуре крупных НКО даже выделена должность «специалист по связям с общественностью», который помимо основных функций может заниматься также и фандрайзингом. Public relations представляют собой целостный комплекс решений и действий, направленных на организацию и налаживание связей, а, следовательно, обеспечение взаимодействия между коммерческим, государственным и некоммерческим секторами. Важным моментом является тот факт, что PR-кампания позволяет компаниям, реализующим проект социального маркетинга, непосредственно общаться с теми, для кого они работают, тем самым усиливая обратную связь.

Успешные попытки установления связей с общественностью способны формировать положительное отношение к социальному проекту (программе). К мероприятиям PR относятся: статьи в газетах и журналах, беседы на радио и телевидении, организация специальных мероприятий (пресс-конференции, круглые столы, ярмарки, выставки и т.п.), лоббирование, видеоролики и др.

Для осуществления коммуникаций с целевой аудиторией в социальном маркетинге достаточно часто используется печатная продукция: брошюры, буклеты, календари, открытки, стикеры, каталоги, конверты и др. Такая продукция разрабатывается не только для представителей целевой аудитории, но и для внешних групп пользователей (партнеров, доноров и т. п.). Она даст возможность детально представить информацию о социальном проекте или программе. Эффективность этого канала коммуникации возрастает еще и в силу того, что часто получатели такой продукции делятся ею с другими заинтересованными лицами.

В социальном маркетинге достаточно часто в качестве PR-инструмента, фандрайзинговой составляющей используются личные продажи *personal selling*. К мероприятиям личных продаж относятся: личный контакт и другие способы популяризации, встречи один на один, презентации, телефонные беседы, семинары, подготовительные собрания, симпозиумы.

Сравнительно новым и эффективным каналом коммуникации в социальном маркетинге, который завоевывает все большую популярность во всем мире, являются прямые рассылки. В настоящее время прямые рассылки осуществляются по почте, телевидению и телекоммуникационным сетям. С помощью прямых рассылок субъект социального маркетинга может оповестить о предстоящем мероприятии заранее определенный круг лиц, которые по ряду причин могут представлять наибольший интерес для данного проекта

(например, таким образом следует проинформировать потенциальных инвесторов, партнеров, клиентов). Как правило, такая форма подачи информации завоевывает больше внимания и, как показывает практика, даст больший поведенческий отклик, чем простое безличностное сообщение.

Для усиления и поддержания проекта социального маркетинга отдельными НКО (чаще всего зарубежными) используются специальные единицы продвижения (special promotional items): одежда, временные единицы (например, шарики), функциональные единицы (например, магниты на холодильник) и др.

При реализации государственного заказа на социальную рекламу (например, проекта «Дорожные знаки»), выполняемого как коммерческими, так и некоммерческими организациями, применяются так называемые идентификационные комплекты фирмы (signage): дорожные знаки (запрет принимать алкогольные напитки за рулем и т.п.), знаки и постеры на государственной собственности и др. Их задача — запустить или особенно поддержать коммуникационную кампанию.

Можно сказать, что наиболее часто используемые коммуникационные каналы в России для продвижения социального продукта — это реклама и PR, печатная продукция, личные продажи. Выбирая альтернативные способы распространения информации, необходимо учитывать время, которым располагает организация. Обычно информационная кампания бывает приурочена к какому-то действию или событию. Задача социального маркетолога — спланировать ее с таким расчетом, чтобы результаты кампании непосредственно предваряли ожидаемое действие или событие.

Если говорить об основных функциях каналов продвижения, то в социальном маркетинге на первый план, во-первых, выходит фандрайзинговая функция, нацеленная на создание у потенциальных доноров определенного представления о проекте и организации, реализующей его, и представление донору необходимой, «побуждающей», информации для принятия положительного решения о финансировании социального проекта. Во-вторых, социальные маркетологи используют коммуникационные каналы для создания положительного образа организации в глазах общественности, другими словами, для реализации PR-деятельности. И наконец, предлагая определенное сообщение (от информирования о прошедших и предстоящих событиях до представления аналитических материалов и годовых отчетов) и выбирая канал его доведения до целевой аудитории, организация стремится сделать более открытой и прозрачной свою деятельность для внешней и внутренней среды функционирования, что в конечном итоге повышает ее имидж и укрепляет деловую репутацию.

Тема 7. Управление продажами в социальном предпринимательстве

Аналитическая база в управлении продажами в социальном предпринимательстве

Важнейшей составляющей управления продажами является оценка результатов коммерческой деятельности организации. Социальное предпринимательство, имея характеристики как коммерчески ориентированного хозяйствующего субъекта, так и некоммерческой организации, целью которой является устранение того или иного социального дефицита, также должно оценивать показатели и динамику продаж, формируя на их основе дальнейший вектор развития.

Важнейшими результатами продаж коммерческих организаций являются:

- физический объем продаж или количество предоставленных услуг;
- выручка от реализации товаров (услуг);
- прибыль от реализации товаров (услуг).

Физический объем продаж (количество предоставленных услуг) — показатель, отражающий количество реализованного товара, выраженное в натуральных единицах измерения. В качестве натуральных единиц измерения могут быть, например, штуки, тонны, метры, литры, квадратные метры и т. д.

Выручка от реализации товаров (услуг) — стоимостное выражение физического объема продаж, определяемое по формуле (7.1). Данный показатель также называют доходом от реализации товаров (услуг).

$$BPT(Y) = Q_{\text{пр}} \cdot Ц, \quad (7.1)$$

где $Q_{\text{пр}}$ — физический объем продаж товара (услуг),

$Ц$ — средняя цена продажи за единицу товара (услуги).

Прибыль от продажи товаров (услуг) — превышение выручки от реализации товаров (услуг) над затратами организации — является положительным финансовым результатом от продажи товаров (услуг).

Убыток от продажи товаров (услуг) — превышение расходов организации над выручкой от реализации товаров (услуг) — является отрицательным финансовым результатом от продажи товаров (услуг).

Кроме указанных основных показателей коммерческой деятельности, компания может использовать другие дополнительные результаты, например:

- количество постоянных покупателей;
- степень удовлетворенности клиентов;
- оборачиваемость товаров и т. д.

Вышеперечисленные показатели являются абсолютными величинами. Наряду с ними осуществляется изучение результатов продаж организаций посредством расчетов относительных показателей.

Относительные показатели определяются отношением двух величин и характеризуют, какая часть числителя приходится на одну единицу знаменателя. Относительные величины имеют важнейшее значение с точки зрения анализа деятельности организаций, так как позволяют объективно сопоставить динамику различных показателей.

В продажах традиционно используются следующие относительные показатели, например:

- доход компании, приходящийся на одного ее сотрудника;

- доход организации, полученный с одного покупателя;
- доход предприятия, полученный с 1 кв. м площади;
- количество проданных единиц продукции одному покупателю;
- количество реализованной продукции из одного магазина;
- прибыль от продаж с одной единицы продукции и т. д.

Очевидно, что чем выше значения указанных показателей, тем успешнее признается коммерческая деятельность организаций.

Описанная система показателей может быть применена и в отношении социально ориентированных организаций. Однако необходимость предоставления ими социального блага в значительной степени усложняет оценку результатов деятельности такого рода компаний. Это обусловлено тем, что рост количества проданного товара не гарантирует увеличения в той же мере предоставленных социальных благ.

По этой причине оценка продаж социальных организаций должна включать в себя не только классические коммерческие результаты, но дополняться показателями, отражающими направленность данных организаций, определяющих социальную значимость для общества.

Социальный результат характеризует изменение состояния благополучателей, связанное с предоставлением социальных продуктов, услуг и др. Он представляет собой итог деятельности социального предпринимателя, заключающийся в уменьшении социального дефицита.

Социальные результаты могут быть определены как в натуральных, так и в стоимостных единицах измерения. Так, социальные результаты деятельности социально ориентированных организаций, выраженные

120

в натуральных единицах измерения, могут быть, например, следующими:

- снижение уровня подростковой преступности вследствие вовлечения детей в полезную общественную деятельность;
- рост числа малообеспеченных семей, у которых стабильно повысился доход благодаря деятельности социальной организации;
- рост числа женщин, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, с маленькими детьми, получающих дополнительный доход благодаря социальному предприятию;
- рост числа людей, отказавшихся от вредных привычек, благодаря деятельности социальной организации;
- рост числа граждан с ограниченными физическими возможностями, которые трудоустроены на социально ориентированные предприятия;
- рост количества людей, у которых зафиксировано улучшение психологического состояния;
- увеличение численности неблагополучных людей, получивших образование, а в последующем — стабильно оплачиваемую работу за счет деятельности социальной организации;
- увеличение количества талантливых творческих людей, получивших финансовую поддержку благодаря деятельности социальных организаций;

- увеличение количества людей, живущих в антисанитарных условиях, получивших доступ к санитарии благодаря деятельности социального предпринимателя;

- увеличение количества больных детей, которым была оказана необходимая поддержка в рамках деятельности социальной организации и т. д.

Натуральные показатели социальной успешности изучаемых предприятий должны быть дополнены стоимостными результатами, например:

- объемом полученного финансирования талантливыми творческими людьми, благодаря деятельности социального предприятия;
- объемом привлеченных инвестиций социальными организациями для развития творческих способностей детей из неблагополучных семей;
- доходами, получаемыми трудными подростками вследствие трудоустройства их на работу на социальные предприятия и т. д.

Аналогично анализу коммерческой деятельности социальную деятельность необходимо оценивать как в абсолютном, так и относительном выражениях. Примерами такого рода относительных социальных результатов могут быть:

- доход на одну женщину, оказавшейся в трудной жизненной ситуации, с маленькими детьми, привлеченный благодаря деятельности социальной организации;
- объем привлеченных средств, приходящихся на одного ребенка из трудной семьи, направленных на развитие его творческих способностей и т. д.

Таким образом, успешность социального предпринимательства заключается в повышении результатов его деятельности. Оценка уровня развития социальной организации обеспечивается посредством анализа динамики его коммерческих и социальных результатов.

Динамика показателя организации — изменение показателей деятельности организации, выраженное в абсолютных и относительных отклонениях. *Абсолютное отклонение показателя* — разность между значениями показателя в текущем и предыдущем периодах. Определяется по формуле:

$$\text{Абс. откл} = \Pi_{\text{тп}} - \Pi_{\text{пп}}, \quad (7.2)$$

где Абс. откл — абсолютное отклонение результата;

$\Pi_{\text{тп}}$ — значение показателя в текущем периоде;

$\Pi_{\text{пп}}$ — значение показателя в предыдущем периоде.

Относительное отклонение показателя — отношение значений показателя текущего периода к значению показателя в предыдущем периоде, выраженное в процентах. Определяется в виде темпа роста и темпа прироста показателя:

$$T_{\text{рп}} = \frac{\Pi_{\text{тп}}}{\Pi_{\text{пп}}} \cdot 100, \quad (7.3)$$

где $T_{\text{рп}}$ — темп роста показателя (%);

$$T_{\text{прп}} = \frac{П_{\text{тп}}}{П_{\text{пп}}} \cdot 100 - 100, \quad (7.4)$$

где $T_{\text{прп}}$ — темп прироста показателя (%).

Аналитическая база в управлении продажами в социальном предпринимательстве

Важнейшей составляющей управления продажами является оценка результатов коммерческой деятельности организации. Социальное предпринимательство, имея характеристики как коммерчески ориентированного хозяйствующего субъекта, так и некоммерческой организации, целью которой является устранение того или иного социального дефицита, также должно оценивать показатели и динамику продаж, формируя на их основе дальнейший вектор развития.

Важнейшими результатами продаж коммерческих организаций являются:

- • физический объем продаж или количество предоставленных услуг;
- • выручка от реализации товаров (услуг);
- • прибыль от реализации товаров (услуг).

Физический объем продаж (количество предоставленных услуг) — показатель, отражающий количество реализованного товара, выраженное в натуральных единицах измерения. В качестве натуральных единиц измерения могут быть, например, штуки, тонны, метры, литры, квадратные метры и т. д.

Выручка от реализации товаров (услуг) — стоимостное выражение физического объема продаж, определяемое по формуле (7.1). Данный показатель также называют доходом от реализации товаров (услуг).

$$ВРТ(У) = Q_{\text{пр}} \cdot Ц, \quad (7.1)$$

где $Q_{\text{пр}}$ — физический объем продаж товара (услуг),

$Ц$ — средняя цена продажи за единицу товара (услуги).

Прибыль от продажи товаров (услуг) — превышение выручки от реализации товаров (услуг) над затратами организации — является положительным финансовым результатом от продажи товаров (услуг).

Убыток от продажи товаров (услуг) — превышение расходов организации над выручкой от реализации товаров (услуг) — является отрицательным финансовым результатом от продажи товаров (услуг).

Кроме указанных основных показателей коммерческой деятельности, компания может использовать другие дополнительные результаты, например:

- • количество постоянных покупателей;
- • степень удовлетворенности клиентов;
- • оборачиваемость товаров и т. д.

Вышеперечисленные показатели являются абсолютными величинами. Наряду с ними осуществляется изучение результатов продаж организаций посредством расчетов относительных показателей.

Относительные показатели определяются отношением двух величин и характеризуют, какая часть числителя приходится на одну единицу знаменателя. Относительные величины имеют важнейшее значение с точки зрения анализа деятельности организаций, так как позволяют объективно сопоставить динамику различных показателей.

В продажах традиционно используются следующие относительные показатели, например:

- • доход компании, приходящийся на одного ее сотрудника;
- • доход организации, полученный с одного покупателя;
- • доход предприятия, полученный с 1 кв. м площади;
- • количество проданных единиц продукции одному покупателю;
- • количество реализованной продукции из одного магазина;
- • прибыль от продаж с одной единицы продукции и т. д.

Очевидно, что чем выше значения указанных показателей, тем успешнее признается коммерческая деятельность организаций.

Описанная система показателей может быть применена и в отношении социально ориентированных организаций. Однако необходимость предоставления ими социального блага в значительной степени усложняет оценку результатов деятельности такого рода компаний. Это обусловлено тем, что рост количества проданного товара не гарантирует увеличения в той же мере предоставленных социальных благ.

По этой причине оценка продаж социальных организаций должна включать в себя не только классические коммерческие результаты, но дополняться показателями, отражающими направленность данных организаций, определяющих социальную значимость для общества.

Социальный результат характеризует изменение состояния благополучателей, связанное с предоставлением социальных продуктов, услуг и др. Он представляет собой итог деятельности социального предпринимателя, заключающийся в уменьшении социального дефицита.

Социальные результаты могут быть определены как в натуральных, так и в стоимостных единицах измерения. Так, социальные результаты деятельности социально ориентированных организаций, выраженные

120

в натуральных единицах измерения, могут быть, например, следующими:

- • снижение уровня подростковой преступности вследствие вовлечения детей в полезную общественную деятельность;
- • рост числа малообеспеченных семей, у которых стабильно повысился доход благодаря деятельности социальной организации;
- • рост числа женщин, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, с маленькими детьми, получающих дополнительный доход благодаря социальному предприятию;
- • рост числа людей, отказавшихся от вредных привычек, благодаря деятельности социальной организации;

- • рост числа граждан с ограниченными физическими возможностями, которые трудоустроены на социально ориентированные предприятия;
- • рост количества людей, у которых зафиксировано улучшение психологического состояния;
- • увеличение численности неблагополучных людей, получивших образование, а в последующем — стабильно оплачиваемую работу за счет деятельности социальной организации;
- • увеличение количества талантливых творческих людей, получивших финансовую поддержку благодаря деятельности социальных организаций;
- • увеличение количества людей, живущих в антисанитарных условиях, получивших доступ к санитарии благодаря деятельности социального предпринимателя;
- • увеличение количества больных детей, которым была оказана необходимая поддержка в рамках деятельности социальной организации и т. д.

Натуральные показатели социальной успешности изучаемых предприятий должны быть дополнены стоимостными результатами, например:

- • объемом полученного финансирования талантливыми творческими людьми, благодаря деятельности социального предприятия;
- • объемом привлеченных инвестиций социальными организациями для развития творческих способностей детей из неблагополучных семей;
- • доходами, получаемыми трудными подростками вследствие трудоустройства их на работу на социальные предприятия и т. д.

Аналогично анализу коммерческой деятельности социальную деятельность необходимо оценивать как в абсолютном, так и относительном выражениях. Примерами такого рода относительных социальных результатов могут быть:

- доход на одну женщину, оказавшейся в трудной жизненной ситуации, с маленькими детьми, привлеченный благодаря деятельности социальной организации;
- объем привлеченных средств, приходящихся на одного ребенка из трудной семьи, направленных на развитие его творческих способностей и т. д.

Таким образом, успешность социального предпринимательства заключается в повышении результатов его деятельности. Оценка уровня развития социальной организации обеспечивается посредством анализа динамики его коммерческих и социальных результатов.

Динамика показателя организации — изменение показателей деятельности организации, выраженное в абсолютных и относительных отклонениях. *Абсолютное отклонение показателя* — разность между значениями показателя в текущем и предыдущем периодах. Определяется по формуле:

$$\text{Абс. откл} = \Pi_{\text{тп}} - \Pi_{\text{пп}}, \quad (7.2)$$

где Абс. откл — абсолютное отклонение результата;

$\Pi_{\text{тп}}$ — значение показателя в текущем периоде;

$\Pi_{\text{пп}}$ — значение показателя в предыдущем периоде.

Относительное отклонение показателя — отношение значений показателя текущего периода к значению показателя в предыдущем периоде, выраженное в процентах. Определяется в виде темпа роста и темпа прироста показателя:

$$T_{\text{рп}} = \frac{\Pi_{\text{тп}}}{\Pi_{\text{пп}}} \cdot 100, \quad (7.3)$$

где $T_{\text{рп}}$ — темп роста показателя (%);

$$T_{\text{прп}} = \frac{\Pi_{\text{тп}}}{\Pi_{\text{пп}}} \cdot 100 - 100, \quad (7.4)$$

где $T_{\text{прп}}$ — темп прироста показателя (%).

Анализ конкуренции и формирование конкурентных преимуществ в социальном предпринимательстве

Социальное предприятие, как любой хозяйствующий субъект, являясь открытой системой, находится в неразрывной связи с внешней средой, поглощая ресурсы из нее, и в то же время обогащая окружение посредством уменьшения существующих социальных дефицитов. Успешность социальной организации во многом будет определяться тем, насколько эффективно она смогла интегрироваться во внешнюю среду, учтя, с одной стороны, специфику рынка, а с другой — предоставляя необходимые обществу социальные блага.

Анализ внешней среды включает в себя:

- 1) проведение мониторинга барьеров входа на потенциальный рынок;
- 2) оценку существующего уровня конкуренции на потенциальном рынке.

Проводимый анализ применяется для разработки собственных конкурентных преимуществ социальной организации и формирования соответствующих маркетинговой стратегии и тактических действий.

Рассмотрим подробнее содержание каждого из указанных разделов анализа.

Мониторинг барьеров входа позволяет выявить перспективные рынки или отдельные его сегменты (ниши) для ведения социальной

предпринимательской деятельности. Барьерами входа на рынок называют объективные и субъективные препятствия, которые затрудняют начало ведения предпринимательской деятельности новому участнику. Барьеры входа делят на нестратегические и стратегические преграды. Нестратегические барьеры входа — препятствия объективного характера, не зависящие от действий функционирующих хозяйствующих субъектов. Тогда как стратегическими называют препятствия, которые обусловлены действиями уже функционирующих на рынке организаций.

Нестратегические барьеры входа на рынок, в том числе социальный, делятся на две группы.

1. Административные препятствия возникают вследствие действий или ограничений со стороны органов власти. Любая социальная организация должна быть зарегистрирована и действовать в рамках существующего правового поля. В последнее время государство значительно облегчило процедуру и стоимость регистрации организаций.

Однако существуют виды деятельности, которые требуют получения прав на их осуществление. В таком случае социальный предприниматель может столкнуться с рядом проблем организационного и финансового характера. Правовой основой лицензирования предпринимательской деятельности в настоящее время являются ст. 49 ГК РФ, Федеральный закон от 08.08.2001 № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности». Поэтому, если деятельность социальной организации относится к лицензируемому виду, уровень барьера входа может быть существенным.

2. Социально-экономические барьеры. К актуальным для социального предпринимательства можно отнести следующие:

А. Емкость рынка, на который хочет выйти социальный предприниматель. Емкость рынка — максимально возможный объем продаж конкретного продукта на заданной территории. Она зависит от особенностей самого товара (услуги), численности потребителей и их платежеспособности. Емкость рынка выражается в натуральных и стоимостных единицах измерения. Емкость различных рынков может существенно отличаться и определяется по формуле:

где E_p — емкость рынка;

K — численность потенциальных потребителей с соответствующим уровнем дохода;

$Ч$ — средняя частота потребления товаров (услуг) за анализируемый период;

Ц — средняя цена на товары (услуги) для потребителя.

Особенностью социального предпринимателя является необходимость удовлетворять как коммерчески, так и социально востребованные потребности. Отметим, что и те и другие потребности могут быть реализованы в отношении одной и той же группы людей, но гораздо чаще потребителями коммерческих и социальных благ являются разные люди. Например, помочь талантливым детям из социально неблагополучных семей, купив их произведения искусств, могут одни люди, обеспечивающие коммерческий результат. Получателями социальных благ являются малообеспеченные семьи. В связи этим социальным организациям необходимо при выборе сферы деятельности ориентироваться на емкость социального блага, которую можно оценить по формуле:

где $E_{\text{ср}}$ — емкость социального рынка;

$K_{\text{с}}$ — численность потенциальных потребителей социального блага;

$\text{Ч}_{\text{с}}$ — средняя частота потребления социального блага за анализируемый период;

$C_{\text{с}}$ — средняя стоимость социального блага.

Данная особенность существенным образом сужает перечень видов деятельности и рынков, на которых может функционировать социальная организация. Рынок должен давать возможность удовлетворять часто трудносовместимые потребности, его размеры должны быть тановыми, чтобы социальная организация смогла получать приемлемый уровень прибыли.

В силу специфики социальной организации необходимо оценивать как коммерческую емкость рынка, позволяющую зарабатывать достаточный уровень прибыли, так и социальную, определяемую количеством социального блага. Задача социального предпринимателя — найти или создать такого рода рынки и выйти на них. Перспективным направлением поиска может быть следующий анализ

Рынки с емкими социальными дефицитами заняты государственными учреждениями, являющимися субъектами социально-экономической политики государства, и не доступны социальным предприятиям. С другой стороны, существующие рынки с большой коммерческой емкостью заняты большим количеством различных по размерам коммерческих организаций, конкурировать с которыми социальному хозяйствующему субъекту крайне сложно.

Социальный предприниматель будет иметь больше шансов на успех, если займет узкоспециализированные рыночные ниши в рамках

существующих больших рынков, не пытаясь завоевать рынок в целом. Указанные ниши могут быть найдены:

- в рамках социального рынка, обсуживаемого, например, государственным учреждением с нишей, имеющей коммерческий потенциал;
- в рамках коммерчески емкого рынка, имеющего узкоспециализированные коммерческие ниши, характеризующиеся наличием достаточного по объему социального дефицита.

Б. Следующим видом социально-экономического барьера является состояние инфраструктуры рынка. Характеризуется доступностью и развитостью транспортной логистики, складского хозяйства, системы страхования и прочих элементов для участников рынка.

В нашей стране существуют серьезные проблемы в части доступности отдельных элементов инфраструктуры как для предпринимателей, так и потребителей. Социальным организациям, помимо традиционных управленческих проблем, приходится решать массу вопросов, связанных с обеспечением доступности предоставляемых социальных благ для потребителей. Отсутствие эффективной системы интеграции в общественную жизнь социально незащищенных людей, лиц с ограниченными физическими возможностями повышает уровень необходимых расходов на текущую деятельность социальных компаний, соответственно, возрастает трудоемкость предоставляемых социальных благ. Чем выше доля расходов на преодоление проблем, связанных с отсутствием инфраструктуры, тем выше входной барьер.

В. Размер первоначального капитала является важнейшим барьером входа социально-экономического характера. Уровень инвестиций, необходимый для начала ведения предпринимательской деятельности, может существенно отличаться в зависимости от видов деятельности компании. Очевидно, что чем выше капиталоемкость потенциальной социальной предпринимательской деятельности, тем выше уровень барьеров и тем труднее выйти на рынок.

Социальные блага также характеризуются различной капиталоемкостью. Восстановление социально значимых культурных объектов, проведение реабилитации больных после тяжелых заболеваний, осуществление просветительской деятельности в области правильного питания требуют различного уровня инвестиций, формируя таким образом различные по высоте барьеры входа.

Вторым типом барьеров входа признано считать стратегические преграды, уровень которых оценивают посредством проведения конкурентного анализа.

Основными задачами конкурентного анализа являются:

- выявление основных конкурентов социальной организации;
- проведение сравнительного анализа их недостатков и преимуществ;
- выбор эффективного метода ведения конкурентной борьбы.

На существующий уровень конкуренции на рынке влияют множество факторов, например[1]:

- при увеличении количества и мощности хозяйствующих субъектов на рынке конкуренция усиливается;
- конкуренция обостряется по мере замедления или сокращения роста спроса на товар (услугу);
- соперничество усиливается в случае, если переход от одной организации к конкурирующей не влечет больших расходов для потребителя;
- обострение конкуренции происходит в ситуации, когда существующий уровень прибыли не устраивает одного из конкурентов и предпринимаются активные шаги по изменению существующей ситуации;
- конкуренция усиливается, когда на рынок приходят сильные игроки из других видов деятельности посредством слияний и поглощений существующих на рынке компаний.

Чем выше уровень конкуренции, тем выше уровень стратегических барьеров входа. Поэтому исключительно важно до выхода на рынок социальной организации оценить основные существующие конкурентные силы, что позволит прогнозировать перспективы компании и при их наличии — сформировать собственные конкурентные преимущества и эффективную маркетинговую политику по завоеванию рынка.

Конкуренция на рынке социального предпринимательства развивается в следующих направлениях (в соответствии с теорией пяти сил конкуренции М. Портера).

1. Конкуренция со стороны новых компаний. Новыми конкурентами, угрожающими существующему на рынке социальному предприятию, могут стать как аналогичные социальные организации, так и при определенных условиях традиционные предприниматели или государственные учреждения. Бизнес может заняться нишевыми рынками, если он по каким-либо причинам станет выгодным с коммерческой точки зрения для него.

С другой стороны, расширение социальной емкости нишевого рынка может спровоцировать необходимость вмешательства со стороны государства, что также усугубит проблемы действующего социального предприятия. Однако если емкость рынка будет оставаться небольшой с

коммерческой точки зрения, но достаточной с социальной, то это станет непреодолимым барьером для входа новых социально ориентированных компаний в последующем.

2. Конкуренция со стороны субституттов товаров (услуг). Под субститутами понимаются взаимозаменяемые товары или услуги. Данный вид экономического соперничества может возникнуть, если появятся другие способы уменьшения социальных дефицитов.

3. Конкуренция со стороны поставщиков. Данное экономическое соперничество возникает в ситуации, когда на рынке существует дефицит поставляемых поставщиками социальной организации ресурсов.

В области социального предпринимательства наиболее острой, на наш взгляд, считается конкуренция за привлекаемые на социальные нужды финансовые ресурсы и в области подбора персонала. Социальное предпринимательство зависит от компаний и людей, которые готовы поддерживать социальные проекты, — доноров. В этом смысле социальная организация будет конкурировать не только со своими непосредственными соперниками, но и другими социальными проектами в целом. Финансовые ресурсы доноров ограничены, поэтому меценаты стремятся получить максимальный социальный эффект от вложенных ресурсов. Те социальные компании, которые смогут это обеспечить, будут более конкурентоспособными.

Социальная ориентация предприятия накладывает определенные условия на тех людей, которые смогут успешно предоставлять социальные блага. Социальные организации не могут, как правило, соревноваться с коммерческими предприятиями по уровню оплаты труда персоналу и с государственными учреждениями — по стабильности, социальной защищенности сотрудников. Люди, желающие работать в социальных организациях, должны испытывать потребность помогать другим людям, стремиться к приоритету духовного обогащения перед материальными благами. Кроме этого, некоторые виды социально ориентированной деятельности могут накладывать серьезные требования к уровню образования, квалификации и требуемым навыкам для удовлетворения социального дефицита.

С другой стороны, социальные организации, получая прибыль, могут обеспечить своим сотрудникам среднерыночный уровень оплаты труда, что снижает напряженность, связанную с поиском сотрудников. Вместе с тем коллективы, объединенные общей высокой моральной целью, как правило, более стабильны и сплоченны.

4. Конкуренция со стороны покупателей. Учитывая специфику социальных предприятий, с одной стороны, и состояние социальной защищенности населения, здравоохранения и экономической ситуации в

нашей стране с другой, можно предположить, что существенной конкуренции за потребителя вряд ли можно ожидать. Незрелость социального предпринимательства также способствует тому, что люди, которым будет предоставляться социальная помощь, вряд ли будут иметь большой выбор. В настоящее время практически отсутствует выбор способа удовлетворения социальной потребности, нет разнообразия в ассортименте предоставляемых социально ориентированных товаров (услуг).

5. Центральное место в экономическом соперничестве занимает конкуренция между непосредственными прямыми конкурентами — такими же социальными предпринимателями, которые закрывают те же социальные дефициты и получают аналогичные коммерческие выгоды, что и компания-новичок.

Уровень ожесточенности борьбы между прямыми конкурентами характеризуется степенью насыщенности рынка, зависит от его емкости и количества действующих социальных предприятий. Большая емкость рынка позволит комфортно существовать большему количеству хозяйствующих субъектов. Однако, учитывая, что социальные организации чаще всего являются нишевыми, приход даже одного нового социального предпринимателя может стать критичным для достижения коммерческих результатов. Поэтому если на рынке уже есть одно или несколько социальных предприятий, может оказаться, что данная рыночная ниша уже насыщена и необходимо искать другой сегмент, который будет свободнее.

Зачастую трудно определить уровень барьеров, не начав вести бизнес на конкретном рынке. К косвенным подтверждениям наличия (или отсутствия) входных барьеров относятся факты редкого или интенсивного появления на рынке новых социальных предприятий за определенный период времени. Если в результате анализа ситуации за последние 3—5 лет отмечается редкое появление на рынке новых социальных

организаций, несмотря на достаточную норму прибыли, то это говорит о наличии высоких входных барьеров.

Соперничество между прямыми конкурентами может быть разнообразным и включать такие факторы конкуренции, как цена на предоставляемые блага, количество и качество удовлетворяемых социальных потребностей, реклама, распределительная сеть филиалов и т. д.

Анализ внешней среды и уровня конкуренции на рынке позволяют социальной организации разработать собственные конкурентные преимущества. SWOT-анализ является одним из инструментов, позволяющих реализовать данную задачу.

Название «SWOT-анализ» — это аббревиатура английских слов (Strength — «сила», Weaknesses — «слабость», Opportunities — «возможности», Threats — «угрозы»). Целью SWOT-анализа является описание сильных и слабых сторон социального предприятия в контексте особенностей и тенденций развития его внешней среды.

Основные решаемые задачи:

- выявить существующие и потенциальные конкурентные преимущества социальной организации исходя из ее внутренней архитектуры, ресурсов, технологий и т. д.;
- сформировать перечень слабых, проблемных мест социальной компании, обозначить пути их устранения;
- оценить возможности внешней среды для развития социальной организации, обозначить направления повышения ее конкурентоспособности;
- выявить угрозы внешнего окружения социального предприятия и оценить степень их негативного влияния на его деятельность.

SWOT-анализ включает в себя следующие этапы.

1. Оценка внутренней среды компании на предмет выявления ее сильных и слабых сторон. Результаты данного этапа можно сформировать в виде таблицы (табл. 7.5).

Сильными сторонами социальной организации является все то, что способствует достижению высоких коммерческих и социальных результатов. Это могут быть квалифицированный персонал, развитая сеть маркетинговых коммуникаций как с благополучателями, так и меценатами, успешное привлечение финансовых ресурсов, эффективная организация мест продаж социально ориентированных товаров или услуг, хорошо организованная и привлекательная реклама, большое количество привлеченных волонтеров, низкие расходы компании и т. д.

Слабые стороны социальной организации тормозят развитие компании. К ним относятся, например, отсутствие грамотной маркетинговой политики, неэффективная реклама, незаинтересованность персонала в результатах своего труда, высокий уровень расходов, неспособность привлекать большое количество меценатов, отсутствие налаженной коммуникации с благополучателями и т. д.

2. Анализ тенденций развития внешней среды с целью определения тех возможностей, которые социальная организация может использовать для собственного развития. Кроме оценки преимуществ, формируемых окружением, анализируются угрозы внешней среды, существующие для социального предпринимателя.

Возможности внешней среды могут быть разнообразными и способствовать развитию социального предприятия. К ним, например, относится возможность предоставлять социальные услуги различным

социально нуждающимся группам, наличие налоговых льгот в случае ведения социально ориентированной деятельности, повышение заинтересованности в обществе к социальным проблемам, изобретение новых социально ориентированных товаров, появление новых инструментов продвижения социальных организаций, ослабление позиций конкурентов, увеличение финансирования со стороны государства или фондов, поддерживающих социальные предприятия, и т. д.

Угрозы внешней среды представляют собой изменения, которые могут привести к негативным последствиям в деятельности социальной организации. Это могут быть, например, низкий барьер входа на рынок и постоянное появление новых конкурентов, принятие законодательных актов, усложняющих возможности предоставления социальных благ, неблагоприятные демографические изменения, снижение уровня материального благосостояния меценатов и т. д.

Так, ячейка «СВ» показывает, какие сильные стороны компании позволяют использовать возможности внешней среды. Ячейка «СлВ» характеризует возможности окружения, которые могут быть использованы для преодоления слабых сторон социальной организации. Ячейка «СУ» показывает сильные стороны организации, позволяющие нейтрализовать или уменьшить потери от потенциальных угроз со стороны внешней среды. Ячейка «СлУ» характеризует слабые места социального предприятия перед лицом угроз со стороны окружения.

Таким образом, SWOT-анализ является важнейшим инструментом для оценки положения социальной организации в конкурентной среде. Данный аналитический инструмент является основой для разработки управленческих решений в области маркетинга.

Российский центр развития социальных инноваций «Технологии возможностей», Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана и Национальная ассоциация участников рынка ассистивных технологий

«АУРА-Тех» реализуют совместную Программу поддержки проектов социального предпринимательства в области решения проблем людей с ограниченными возможностями здоровья «Технологии возможностей». Программа «Технологии возможностей» — это программа поддержки и развития бизнес-идей, нацеленных на создание инновационных продуктов и услуг для инвалидов, улучшения качества жизни людей с ограниченными возможностями здоровья (<http://social-tech.ru>). Центр предоставляет собственные механизмы финансовой поддержки, а также помогает обеспечить доступ к ресурсам широкого пула партнеров. В рамках данного проекта выделяются:

- именные стипендии лидерам проектов;
- гранты на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) для проектов в области решения проблем лиц с нарушением слуха и зрения;
- гранты научным руководителям проектов;
- софинансирование краудфандинговой кампании на платформе planeta.ru;
- содействие в получении финансирования (грантов, субсидий, инвестиций, льготных кредитов) от партнерских организаций.

Задачами проекта «Лучшие социальные проекты России» (<http://socprojects.org/>) являются сбор и систематизация практики и реализации социальных проектов в России; оценка проектов Экспертным советом в области социального маркетинга; составление и распространение каталога лучших социальных проектов среди бизнеса, государственных и некоммерческих организаций.

Агентство стратегических альтернатив (https://asi.ru/about_agency/) осуществляет выбор и поддержку социально значимых проектов. На сайте представлены победители проектов за предыдущие годы с подробным описанием их деятельности и электронными адресами.

Тема 8. Разработка бизнес плана в социальном предпринимательстве

Бизнес-план. Основные разделы бизнес-плана

Бизнес-план – это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела (проекта). Вместе с тем бизнес-план выступает как средство действенной рекламы для будущих инвесторов, партнеров. Поэтому он должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банкирам, партнерам по бизнесу. Количественная информация, характеризующая разделы бизнес-плана, должна быть четкой, емкой, но в то же время относительно краткой.

Объем бизнес-плана зависит от цели (проекта), но главное, он должен конкретно характеризовать и конкретную цель, и все направления деятельности, в результате которых будет обеспечено достижение цели. Как правило, бизнес-план разрабатывается на несколько (3–5) лет, но на первый год он должен быть конкретным плановым документом.

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и на длительную перспективу. В нем содержатся оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- ☐ дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- ☐ содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);

☐ служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.

Подробное описание основных разделов бизнес-плана

Вводная часть

Этот раздел разрабатывается после составления всех других разделов бизнес-плана. Он должен быть кратким (не более 2–3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в нем должны содержаться основные положения всего бизнес-плана. В приоритетном порядке формулируются все направления деятельности, по каждому из которых определяются цели и стратегии (пути) их достижения. В данном разделе бизнес-плана следует изложить следующие вопросы:

☐ основные цели организации, к которым она будет стремиться, например: достижение объемов продаж; получение чистой прибыли; достижение определенной доли на существующем рынке;

☐ основные стратегии, разработанные для достижения этих целей;

☐ состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках определенной стратегии;

☐ чем будет заниматься организация в планируемый период?

☐ какие нужны средства для этого и где их планируется получить?

☐ чем предлагаемые организацией товары (услуги) лучше подобной продукции конкурентов и почему потребители захотят приобрести именно их?

☐ какие объемы продаж товаров прогнозируются в ближайшие годы?

☐ какова ожидаемая выручка от продаж?

☐ каковы планируемые затраты на производство товаров (услуг)?

☐ какова ожидаемая чистая прибыль?

☐ каков уровень прибыльности инвестиций в это дело?

☐ срок окупаемости;

☐ характерные условия работы организации;

☐ данные о создании и регистрации;

☐ контактные телефоны руководителей.

Анализ положения дел в отрасли

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В бизнес-план рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

Сущность предлагаемого проекта

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Этот раздел – один из наиболее важных в механизме создания и функционирования организации, поэтому, прежде чем непосредственно перейти к разработке и характеристике функциональных сторон ее деятельности, предпринимателю необходимо полно и всесторонне описать все товары (работы, услуги), которые будут предлагаться покупателям.

Данный раздел бизнес-плана должен, как правило, содержать следующую информацию о товарах (услугах). Если речь идет о продукции, то следует дать описание ее физических характеристик. Полезно также приложить фотографию, рисунок продукта или рекламный проспект, а при непосредственной встрече с заинтересованными лицами – опытный образец.

Разработка и развитие. Важно уделить особое внимание разработке продукта или услуги, в том числе вопросу о том, как шло развитие процесса вплоть до настоящего момента и каким оно планируется в будущем. В частности, полезно прокомментировать готовность продукции и услуг к выходу на рынок, поскольку это поможет оценить жизнеспособность предприятия. Детали, касающиеся работы в области исследований и разработок, следует включить в производственный план.

Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию.

Рынок сбыта товаров (услуг)

Предпринимательская организация работает на покупателей и поэтому, прежде чем произвести товар, нужно выявить его потенциальных покупателей, провести анализ рынка, на который данный товар будет «выбрасываться». Как правило, процесс исследования предполагаемого рынка сбыта товаров состоит из четырех этапов. Рассмотрим кратко каждый из них.

Во-первых, следует определить данные, которые позволяют установить условия производства и реализации товаров и потенциал будущих конкурентов.

Во-вторых, следует определить источники получения информации, которыми могут быть:

- а) собственные исследования;
- б) местные (региональные территориальные) торговые палаты (ассоциации предпринимателей) своих отраслевых и торговых ассоциаций.

В-третьих, необходимо провести анализ следующих данных:

- а) кто, почему, в каком количестве, когда будет готов купить товар (продукцию) в ближайшей и долгосрочной перспективе;
- б) каков примерный уровень розничной цены собственной продукции в условиях конкуренции.

Обычно потребители покупают столько, сколько хотят и смогут оплатить. Они могут покупать у ваших конкурентов на рыночном пространстве, а также у других продавцов за его пределами, когда они путешествуют.

Определяя максимальное число единиц товара, которое вы сможете продать, следует оценить, сколько покупателей вы сможете «отнять» у своих конкурентов, а также у продавцов за пределами вашего рыночного пространства.

В-четвертых, на основе изложенного выше следует разработать мероприятия, реализация которых позволит удерживать данную нишу рыночного пространства.

Таким образом, разрабатывая данный раздел бизнес-плана, предпринимателю необходимо ответить на следующие вопросы:

- ☐ На каких рынках будет действовать организация?
- ☐ Какие типы рынков ею используются?
- ☐ Каковы основные сегменты этих рынков по каждому виду товаров (услуг)?

☐ Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых будет действовать организация, по коммерческой эффективности и другим рыночным критериям?

☐ Что влияет на спрос на товары (услуги) организации в каждом из этих сегментов?

☐ Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?

☐ Как предполагается реагировать на эти изменения?

☐ Каким образом проводится изучение потребностей спроса?

☐ Какие методы для этого используются?

☐ Кто проводит исследования: сама организация или привлекаются специализированные фирмы?

☐ Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом рынке на ближайшее время и на более отдаленную перспективу?

☐ Какова реакция рынка на новые товары?

☐ Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи?

☐ Составляется ли сетка развития товаров (услуг) и рынков?

Ответив на эти вопросы, предприниматель в данном

План маркетинга

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

Для каждого товара в этом разделе необходимо разработать собственные детализированные планы. Это будут планы по выпуску отдельных товаров или групп товаров, планы рыночной деятельности, планы развития конкретных производств для новых товаров и т.п. совокупность этих планов и является «планом маркетинга».

Производственный план

Этот раздел бизнес-плана разрабатывается только теми предпринимателями, которые намерены заняться производственной деятельностью. Главная задача – доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально производить нужное количество товаров в заданные сроки и с требуемыми качественными характеристиками. Иными словами, необходимо показать, что вы действительно знаете, как организовать производство. Данные этого раздела желательно рассчитать на 2–3 года вперед, а для крупных предприятий – на 4–5 лет.

Некоторые вопросы, которые необходимо изложить в плане производства:

- ☐ разработка продукта;
- ☐ изготовление;
- ☐ внешние воздействия.

Организационный план

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество.

Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если это акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров. В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров.

Анализируются знания и квалификация всей команды в целом. В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть, каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуются представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии. Как правило, на ранней стадии планирования и организации предприятия число его участников невелико. Но, несмотря на это, важно, чтобы уже с самого начала был четко определен план развития организационной структуры фирмы.

Кроме того, целесообразно кратко изложить информацию о технических средствах управления и обработки экономической информации, необходимой для управления организацией.

Степень риска

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от

собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно «состарить» любую новинку.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Финансовый план

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3–5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли предприятия после вычета налогов.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.

Выполнение контрольной работы является важным этапом в процессе изучения курса. Выполняя контрольную работу, студент должен коротко и ясно излагать усвоенный материал. Недопустимо дословное списывание текста литературных источников. В конце работы приводится список используемой литературы.

Объем текстовой части должен составлять 10-12 листов.

Номер варианта определяется по последней цифре зачетной книжки. Пример. Последняя цифра «8». В этом случае вначале студент выбирает практическую часть: №8, либо 18. Но если выбран вариант практической части 8, то и теоретический вопрос должен быть 8. Если 18, то и теоретический и практический варианты – 18 и т.п.

Затем по контрольной работе проводится собеседование, после которого студент допускается к зачету по курсу.

Тематика контрольной работы

1. Признаки и особенности социального предпринимательства.
2. Модели социального предпринимательства.
3. Нормативное обеспечение социального предпринимательства.
4. Организационно-правовые формы социальных предприятий
5. Бизнес – идеи и бизнес – возможности в социальном предпринимательстве.
6. Социальные инновации, их классификации.
7. Бизнес – модели социального предпринимательства.
8. Особенности бизнес – планирования в социальном предпринимательстве
9. Фандрайзинг в социальном предпринимательстве.
10. Источники финансирования социальных предприятий.
11. Особенности кадровой политики в социальном предпринимательстве.
12. Формирование и развитие команды социального проекта.
13. Волонтерство в социальном бизнесе.
14. Каналы продвижения социальных товаров и услуг.
15. Социальная реклама.
16. Ценовая политика в социальном предпринимательстве.
17. Стратегии расширения социального бизнеса.
18. Методы масштабирования социального бизнеса.
19. Тиражирование в социальном предпринимательстве. Социальный франчайзинг.
20. Оценка социального влияния и экономической эффективности социального проекта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Основные этапы развития социального предпринимательства
2. Сущность и значение социального предпринимательства
3. Нормативно-правовые основы социального предпринимательства
4. Понятие социальной миссии и ценностей социального предпринимательства.
5. Сферы и основные направления деятельности социального предпринимательства.
6. Определение целевых групп социального предпринимательства.
7. Характеристика проекта деятельности социального предпринимательства.
8. Основные принципы организации деятельности в социальном предпринимательстве.
9. Бизнес-возможность для создания СП: методы выявления и оценки.
10. Характеристика социально-значимых отраслей
11. Бизнес-модель социального предпринимательства
12. Организационная характеристика предпринимательской деятельности в социально-значимых отраслях.
13. Понятие и виды инфраструктурной поддержки
14. Подходы к анализу феномена социального предпринимательства.
15. Коллективистский подход.
16. Социокультурный подход. Институциональный подход.
17. Типология и модели социальных предприятий
18. Предпосылки возникновения и уникальные черты социального предпринимательства.
19. Возникновение социального предпринимательства в России.
21. Идентификация понятия бизнес-модель.
22. Моделирование процесса социального предпринимательства

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
1.1	Джилл, Кикал, Томас, Лайонс	Социальное предпринимательство: учебник	Москва: Альпина Паблишер, 2019	ЭБС
1.2	Сочнева, Е.Н.	Социальное предпринимательство: учебное пособие	Красноярск: СФУ, 2016	ЭБС
Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
2.1	Московская, А.А.	Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования	Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011	ЭБС
2.2	Абрамс Ронда, Комаров С.	Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса: Учебное пособие	Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016	ЭБС
Методические разработки				
	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Количество
3.1	Иващенко, Н.П.	Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского	Москва: Экономический факультет МГУ им. М.В.	ЭБС
3.2		Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы	Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018	ЭБС

В печать __. __. 2020.

Объем ____ усл. п.л. Офсет. Формат 60х84/16.

Бумага тип №3. Заказ № ____ . Тираж 500 экз.

Издательский центр ДГТУ

Адрес университета и полиграфического предприятия:

344010, г.Ростов-на-Дону, пл.Гагарина,1.