

Наталия Зверева

# Создание успешного социального предприятия



Москва  
2015

УДК 65.011:316.35

ББК 65.290.2:60.55

3-43

Зверева Н.

3-43     Создание успешного социального предприятия / Наталия Зверева. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 155 с.

ISBN 978-5-9614-4897-9

«Создание успешного социального предприятия» — одна из первых работ в нашей стране по практической организации социального бизнеса, направленного на решение социальных проблем. Основываясь на изучении научной литературы, образовательной деятельности и собственном опыте поддержки социальных предприятий, директор фонда «Наше будущее» Наталия Зверева изложила этапы создания социального предприятия: от зарождения идеи до масштабирования и тиражирования проекта.

Книга содержит не только инструкцию, как пошагово создать грамотный бизнес-план, но и информацию о том, как привлечь финансирование под свой проект, сформировать команду и наладить партнерские взаимоотношения, где можно получить дополнительную информацию по социальному предпринимательству и какие существуют примеры успешных проектов. Настоящее практическое пособие, которое будет полезно как начинающим, так и действующим социальным предпринимателям, научным сотрудникам и студентам профильных вузов, а также всем, кого волнует, каким бизнес станет в будущем.

УДК 65.011:316.35

ББК 65.290.2:60.55

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru*

© Фонд региональных социальных программ  
«Наше будущее», 2015

© ООО «Интеллектуальная Литература», 2015

ISBN 978-5-9614-4897-9

# **Содержание**

ВВЕДЕНИЕ .....	5
<b>ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....</b>	<b>8</b>
<b>КАК СОЗДАТЬ СВОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ .....</b>	<b>12</b>
ШАГ 1. ЦЕЛИ И МОТИВАЦИЯ .....	12
ШАГ 2. ИДЕЯ И БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ .....	14
ШАГ 3. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ.....	30
ШАГ 4. ПОИСК ФИНАНСИРОВАНИЯ. ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА .....	73
ШАГ 5. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ. ПАРТНЕРСТВО. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВОЛОНТЕРОВ .....	93
ШАГ 6. СОЗДАНИЕ ПРОТОТИПОВ ПРОДУКЦИИ. НАЧАЛО ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	109
ШАГ 7. МАСШТАБИРОВАНИЕ И ТИРАЖИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	109
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>124</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Форма бизнес-плана.....</b>	<b>125</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Список рекомендованных источников по социальному предпринимательству .....</b>	<b>136</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Примеры российских социальных предприятий с классификацией по сферам деятельности .....</b>	<b>138</b>

## ВВЕДЕНИЕ

С точки зрения всемирной истории социальное предпринимательство — явление очень молодое. За рубежом оно существует порядка 30 лет, в России — меньше десятилетия. Несмотря на столь юный возраст, социальное предпринимательство многие исследователи уже сейчас называют полноправным четвертым сектором экономики наряду с государственным, частным и благотворительным.

Социальное предпринимательство занимает промежуточное положение между традиционным предпринимательством и благотворительностью. В частности, от предпринимательства оно отличается своими целями, ориентацией на социальные изменения и разрешение социальных проблем общества; от благотворительности — предпринимательским характером деятельности. Цели социальных предприятий достигаются посредством организации деятельности на принципах предпринимательства и через создание устойчивой бизнес-модели.

Отцом социального предпринимательства считается создатель некоммерческой организации «Ашока: новаторы для общества» (Ashoka: Innovators for the Public) Уильям Дрейтон. За 30 лет своей деятельности «Ашока» создала 25 региональных центров, расположенных по всему миру, для отбора и поддержки социальных предпринимателей. «Ашока» оказывает социальным предпринимателям финансовую и консалтинговую помощь, создает сообщества и инфраструктуру, необходимую для развития социального сектора и распространения инноваций.

Через три года после возникновения «Ашоки» профессор экономики Мухаммад Юнус основал в Бангладеш «Грамин банк». «Сельский банк» (именно так можно перевести название) стал первой в мире организацией, специализирующейся на беззалоговом микрокредитовании крестьян, позволившем тысячам бангладешских семей подняться из нищеты и наладить нормальный образ жизни. В мировой практике существуют и другие яркие примеры реализации идей социального предпринимательства. Среди них — офтальмологическая клиника «Аравинд» (Индия), принимающая пациентов за чисто символическую плату, и холдинг «Секем» — многопрофильное предприятие, благодаря

которому в Египте были основаны школы, университет, центр образования для взрослых и медицинский центр.

В Россию социальное предпринимательство пришло с Фондом региональных социальных программ «Наше будущее». Фонд, основанный Вагитом Алекперовым в 2007 г., стал первой отечественной организацией, всецело специализирующейся на поддержке социального предпринимательства (СП). «Наше будущее» является учредителем Всероссийского конкурса проектов в области социального предпринимательства, ориентированного на людей, готовых развивать и продвигать социальный бизнес. Победители конкурса получают от Фонда финансовую и консультативную поддержку; Фонд выдает долгосрочные беспроцентные займы, предлагает по минимальным расценкам юридические и бухгалтерские услуги, предоставляет возможность арендовать микроофисы и т. п. За семь лет своей деятельности Фонд оказал поддержку более 130 социальным предприятиям. Одновременно с Всероссийским конкурсом «Наше будущее» учредил Премию «Импульс добра», ставящую своей целью не только финансовую поддержку лучших социальных предприятий России, но и продвижение и популяризацию социального предпринимательства в широких слоях российского общества. Созданная Фондом Лаборатория социального предпринимательства предлагает начинающим и действующим социальным предпринимателям ряд образовательных программ, помогающих им создавать и развивать устойчивые предприятия, решающие социальные проблемы российского общества.

В последние годы поддержка социального предпринимательства в России существует не только в качестве инициативы снизу: инновационные начинания все чаще находят отклик в отечественных госструктурах. Так, активную позицию в вопросе продвижения социального бизнеса занимает сегодня Министерство экономического развития России. Начиная с 2011 г. Минэкономразвития разрабатывает и реализует систему субсидий и грантов, на которые могут претендовать социально ориентированные предприятия коммерческих и некоммерческих организационно-правовых форм. Одновременно, в том же 2011 г., по поручению Председателя Правительства РФ В.В. Путина была создана некоммерческая организация «Агентство

стратегических инициатив по продвижению новых проектов». Профиль агентства — развитие инициатив среднего бизнеса, ориентированного на социальную сферу. Деятельность АСИ призвана улучшить предпринимательский климат страны и способствовать развитию НКО в секторе социальных услуг. Серьезным продвижением в этом направлении стало принятие федерального закона, позволяющего негосударственным некоммерческим организациям наравне с государственными оказывать социальные услуги населению.

В целом последнее время ознаменовано заметным повышением активности в области социальных инициатив. Например, за сравнительно небольшой промежуток времени в нескольких российских городах открылись школы социального предпринимательства. Сегодня подобные организации существуют в Новосибирске, Омске, Красноярске, Братске, Сургуте и т.д. Школы социального предпринимательства помогают начинающим в работе над проектами СП, дают понимание основных бизнес-процессов, способствуют нахождению единомышленников и расширению сети деловых контактов. Слушатели школ СП получают всестороннюю информационную и консалтинговую поддержку. В настоящее время на рынке все чаще появляются организации и предприятия, поддерживающие социальных предпринимателей. Так, к примеру, ярославский «Центр социального партнерства» оказывает информационную, консультационную и организационную поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям (СО НКО), благотворительный фонд «Навстречу переменам» (Reach for Change) поддерживает проекты, направленные на улучшение жизни детей, а Межрегиональная общественная организация (МОО) «Достижения молодых» проводит «Эстафету социальных инноваций», целевой аудиторией которой являются школьники и студенты. И все же, каким бы ни было разнообразие реализуемых программ, какую бы активность ни проявляли новаторы, очевидно одно: в России «социальный» спрос еще долгие годы будет превышать предложение. А значит, в историю социального предпринимательства будет вписана еще не одна новая глава с неизменным открытым финалом.

# ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Поскольку социальное предпринимательство очень молодо, общеупрятого определения этого понятия не существует.

Фонд «Наше будущее», основываясь на изучении научной литературы и собственном опыте поддержки социальных предприятий, сформулировал следующее определение социального предпринимательства: «СП — это предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем, характеризующаяся следующими основными признаками: социальное воздействие, инновации, самоокупаемость и финансовая устойчивость, масштабируемость и тиражируемость и предпринимательский подход».

**Социальное воздействие** — целевая направленность на решение/смягчение существующих социальных проблем, устойчивые позитивные измеримые социальные результаты.

**Инновации** — применение новых, уникальных подходов, позволяющих увеличить социальное воздействие.

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

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

**Предпринимательский подход** — способность социального предпринимателя видеть провалы рынка, находить

возможности, аккумулировать ресурсы, разрабатывать новые решения, оказывающие долгосрочное позитивное влияние на общество в целом.

Рассмотрим проявление этих отличительных черт на примере действующего российского социального предприятия.

### **Инватуранизм с «Либерти»**

«Либерти» — единственный официальный туроператор в России, который разрабатывает и реализует туристические продукты для людей с ограниченными возможностями.

Социальное воздействие: преодоление социальной изоляции и расширение прав и возможностей инвалидов, социальная адаптация инвалидов через туризм.

*Инновации:* транспорт, маршруты, гостиницы и прочие элементы туров подбираются исключительно для удобства инвалидов, маршруты формируются при активном участии инвалидов через социальные сети. В деятельности турфирмы четко прослеживаются два направления — донорское (работа с иностранными туристами на колясках) и социальное (работа с российскими путешественниками с ограниченными возможностями передвижения). Средства, полученные от донорского направления, позволяют поддерживать социальное направление и развивать компанию.

*Самоокупаемость:* социальное предприятие вышло на самоокупаемость.

*Масштабируемость:* «Либерти» постоянно работает над расширением географии своей деятельности, разрабатывая новые интересные маршруты как по России, так и за рубежом.

*Тиражируемость:* проект может быть реализован в других регионах и странах. Компания занимается активным продвижением инватуранизма как направления в турбизнесе в России, участвует в специализированных конференциях и круглых столах, сотрудничает со СМИ.

### **Что же мотивирует социальных предпринимателей?**

Многие люди, впервые сталкивающиеся с деятельностью социальных предприятий и предпринимателей, скептически относятся к их социальной миссии, считая, что они хотят нажиться

на чужой беде. Такая реакция вызвана в первую очередь незнанием основ деятельности социальных предприятий, а именно:

1. Основной целью создания социального предприятия является не извлечение прибыли, а решение социальной проблемы.
2. Большая часть прибыли используется предприятием для развития и увеличения социального воздействия, а не для распределения между учредителями и владельцами.
3. Многие социальные предприятия действуют в форме некоммерческих организаций, которые по законодательству обязаны всю прибыль направлять на уставные цели. Предпринимательский подход такие НКО используют прежде всего для обеспечения стабильного финансирования своей социальной деятельности в отличие от благотворительных организаций, постоянно находящихся в поиске средств и сборе пожертвований на свою деятельность.

Что заставляет социальных предпринимателей идти на риск создания, инвестиций и управления предприятием со сложно предсказуемым (в силу его новизны) результатом?

Является ли эта деятельность продуктом нравственных убеждений, вытекает ли она из опыта или образования человека, является ли она реакцией человека на события его жизни?

Исследователи этических основ социального предпринимательства Маер и Нобоа считают, что основными факторами мотивации социального предпринимателя являются образование и развитие, т.е. те условия, в которых человек рос и социализировался: семья, школа, друзья — весь круг общения и информационная среда подростка. Кроме того, к факторам развития относятся индивидуальные особенности человека, определяющие степень его чувствительности к той или иной наблюдаемой им социальной проблеме или ситуации.

Будущие социальные предприниматели учатся в детстве горячо сочувствовать и помогать менее удачливым людям. Они часто имеют обостренное чувство справедливости. Это вызывает

развитие альтруистичного типа личности и неравнодушного отношения к несправедливости и неравенству.

Другим важным фактором является прошлый опыт предпринимательской деятельности. Такой опыт дает предпринимателю уверенность в том, что он справится со всеми проблемами, связанными с основанием и дальнейшей работой социального предприятия. Многие успешные социальные предприниматели пришли из коммерческого сектора. Самым расхожим примером в этом отношении является Джейф Сколл, основатель eBay, а в дальнейшем — Фонда поддержки социального предпринимательства Skoll.

И третьим фактором является личный опыт взаимодействия человека с социальной средой и его переживания по поводу происходящего. Личный опыт помогает сфокусировать внимание человека на определенных социальных проблемах, что впоследствии помогает ему распознать возможность для их решения.

# КАК СОЗДАТЬ СВОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Создание социального предприятия, как и коммерческого, требует серьезной подготовки и планирования. Это процесс, который нужно пройти от начала до конца, не перескакивая через несколько ступенек. В процессе создания социального предприятия можно выделить следующие шаги:

1. Оценка собственных возможностей, знаний, навыков, предпочтений, целей; выбор социальной проблемы, для решения которой имеется наибольшая личная мотивация.
2. Поиск идеи и распознавание бизнес-возможности; маркетинговые исследования; оценка жизнеспособности и реализуемости идеи.
3. Бизнес-планирование.
4. Поиск финансирования; привлечение капитала.
5. Формирование команды; партнерства; привлечение волонтеров.
6. Создание прототипов продукции; начало производственной деятельности.
7. Масштабирование и тиражирование предприятия.

## ШАГ 1. ЦЕЛИ И МОТИВАЦИЯ

Перед тем, как преступить к делу, необходимо разобраться со своими целями и желаниями.

- Чего вы хотите добиться, создавая СП?
- На сколько для вас важно желание заработать и в какой мере вы готовы поступиться им ради достижения альтруистических целей?
- Понимают и поддерживают ли ваши устремления близкие?
- Как вы можете наилучшим образом использовать свои знания, навыки и предыдущий опыт?
- Какие социальные проблемы вызывают у вас самый сильный отклик и желание действовать?

На первом этапе создания социального предприятия предприниматель должен определить, какую социальную проблему будет решать его предприятие.

Для этого обычно формируется максимально широкий список социальных проблем, которые, по мнению начинающего предпринимателя, необходимо решить, и затем он выбирает из них ту, которая волнует его более прочих.

Для того чтобы оценить, какие социальные проблемы особенно остро стоят в каждом конкретном регионе России, можно воспользоваться Общероссийским информационным порталом «Социальная карта Российской Федерации» (<http://sockart.ru>) — совместным проектом Общественной палаты России и Министерства здравоохранения и социального развития. Данный портал призван отразить реальный уровень социального развития в регионах России, в динамике показать изменения социального положения населения, служить показателем эффективности работы региональных властей и инструментом для социальной модернизации страны.

Далее необходимо собрать как можно больше информации о способах решения данной проблемы, примененных другими людьми в других странах, новых технологиях, которые могут помочь решить эту проблему максимально эффективно.

Очень полезным в этом отношении может быть изучение российских и иностранных порталов о реализованных и реализуемых проектах социальных предприятий.

Фонд «Наше будущее» создал два первых интернет-ресурса в России, целиком посвященных социальному предпринимательству: портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство» ([www.nb-forum.ru](http://www.nb-forum.ru)) и портал «Банк социальных идей» ([www.soindex.ru](http://www.soindex.ru)).

Портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство» освещает деятельность социальных предприятий и предпринимателей в России и в мире, публикует статьи и комментарии экспертов, актуальную информацию о законодательстве по СП, а также различные информационные материалы, которые призваны помочь социальным предпринимателям в их деятельности.

Портал «Банк социальных идей» содержит информацию об идеях социальных предприятий, реализованных или готовых к реализации. Портал дает возможность пользователям выбрать идею в интересующей сфере или секторе экономики, задать вопрос автору идеи, а авторам — найти единомышленников и инвесторов.

Кроме того, можно обратиться к следующим зарубежным ресурсам, описывающим предлагаемые и реализованные проекты социальных предприятий:

<https://www.innocentive.com/ar/challenge/browse>

<http://www.schwabfound.org>

<http://openarchitecturenetwork.org/projects/results>

<https://www.ashoka.org/fellows>

<http://www.skollfoundation.org/skoll-entrepreneurs/>

Выбор сферы деятельности для социального предпринимателя может быть также продиктован уже имеющимися знаниями, навыками, личным опытом, профессией, ведь действовать в знакомой среде всегда легче, нежели изучать абсолютно новую сферу деятельности (см. таблицу 1).

Собрав максимальное количество информации, предприниматель может перейти ко второму этапу: формулировке идеи и определению бизнес-возможности для создания социального предприятия.

## ШАГ 2. ИДЕЯ И БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ

Собрав максимальный объем информации, предприниматель может перейти к формулировке идеи для создания социального предприятия.

**Таблица 1. Источники и ресурсы для поиска идеи нового предприятия, упоминаемые в исследованиях по теории предпринимательства**

Внутренние источники	Личные контакты	Посещение	Чтение	Изучение тенденций
Мозговой штурм	С потенциальными клиентами	Торговых выставок	Торговых публикаций	О редких материалах
Собственные наблюдения	Потенциальными поставщиками	Библиотек	Торговых каталогов	Нехватке энергии
	Товарными брокерами	Музеев	Объявлений	Переработке отходов
	Владельцами предприятий	Заводов	Отраслевых газет и журналов	Новых технологиях
	Успешными предпринимателями	Научных выставок и конференций	Документов торгово-промышленной палаты	Проблемах загрязнения окружающей среды
	Владельцами недвижимости	Научно-исследовательских институтов	Публикаций о патентах	Проблемах здравоохранения
	Научными экспертами	Университетов	Публикаций о новых продуктах	Об услугах в сфере развития личности
	Владельцами патентов		Новых технических публикаций и диссертаций	О внешней торговле
	Бывшими работодателями		Документации по лицензированию	Социальных движениях
	Перспективными партнерами			Местных социальных проблемах и инициативах

Внутренние источники	Личные контакты	Посещение	Чтение	Изучение тенденций
	Банкирами			Об изменениях законодательства
	Представителями венчурных фондов			
	Журналистами			
	Консультантами по управлению			
	Агентствами по технологическому развитию			
	Агентствами по региональному развитию			
	Корпоративными лицензионными департаментами			

Таких «предварительных» идей, реализация которых поможет решить проблему, должно быть как можно больше. Их необходимо ранжировать, а затем выбрать три–пять самых многообещающих.

Наиболее простым и популярным инструментом оценки перспективности идей является SWOT-анализ — метод, уже около 50 лет применяемый в коммерческой бизнес-практике.

Аббревиатура SWOT означает:

1. Strengths — сильные стороны
2. Weakness — слабые стороны
3. Opportunities — возможности
4. Threats — угрозы

Иначе говоря, SWOT-анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды. «S» и «W» относятся к самому социальному предприятию, а «O» и «T» — к внешнему окружению.

Результат ситуационного анализа позволяет понять, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам. Также нагляднее становятся ее несовершенства, требующие скорейшего устранения.

Для того чтобы выяснить, ждет ли социальный проект успех, необходимо также дать ответы на два ключевых вопроса:

1. Сможет ли реализация идеи решить социальную проблему?
2. Насколько быстро и эффективно проект сможет решить социальную проблему и каково будет ожидаемое социальное воздействие?

Ответы на эти вопросы являются важнейшей составной частью разделов, касающихся сильных или слабых сторон идеи.

С точки зрения оценки внешней среды деятельности СП необходимо оценить:

- тенденции рынка;
- поведение покупателей;
- структуру сбыта;
- конкурентную среду;
- законодательство и политическую ситуацию, ожидаемые или возможные их изменения;
- экономическое положение страны/региона (ожидаемую инфляцию, крупные сдвиги в экономике, которые могут отразиться на реализации идеи);
- социально-демографические факторы;
- изменение технологий;
- международное положение (сказывается на многих, хотя и не на всех компаниях (малый бизнес это затрагивает в меньшей степени));
- экологическая среда (также должна учитываться в некоторых областях деятельности).

Необходимо учесть тенденции, которые могут принести компании пользу, и продумать меры по нейтрализации угроз, а затем выделить самые существенные сильные и слабые стороны самого проекта.

Из всех вышеперечисленных внешних и внутренних параметров для составления матрицы SWOT-анализа выбираются самые существенные с точки зрения предпринимателя и заносятся в таблицу в соответствующую графу. Далее по каждому из пунктов предприниматель проводит следующий анализ:

1. Оценивает возможное влияние на бизнес того или иного фактора. Определяет необходимые действия, чтобы усилить влияние сильных сторон и компенсировать слабые стороны.
2. Анализирует список в разделе «Возможности» и выбирает те, на реализацию которых хватит ресурсов. Составляет план действий по использованию возможностей.
3. Анализирует угрозы и планирует меры по снижению рисков.

Таким образом, SWOT-анализ поможет дать первоначальное представление, насколько в целом реализуем тот или иной проект или идея (см. таблицу 2).

На основании SWOT-анализа социальный предприниматель может выбрать несколько лучших идей. Как же оценить, какая из этих идей является самой многообещающей бизнес-возможностью здесь и сейчас, в конкретных рыночных условиях?

Опыт показывает, что хорошая идея — это далеко не всегда хорошая бизнес-возможность. Очень многие люди, увлеченные своими идеями, недооценивают трудности, сопряженные с адаптацией идеи и ее реализацией в реальной рыночной ситуации.

Чтобы стать хорошей бизнес-возможностью, продукт должен соответствовать реальным потребностям клиентов по функциональности, качеству, сроку полезного использования и цене. Бизнес-возможность зависит от способности производителя и продавца убедить потребителей (рынок) в полезности

Таблица 2. Пример выбора параметров SWOT-анализа

Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность полностью решить (существенно смягчить) социальную проблему в выбранном регионе за __ лет</li> <li>• Новизна и инновационность идеи</li> <li>• Высокая потенциальная значимость продукта для клиента</li> <li>• Наличие ресурсов для реализации проекта</li> <li>• Возможность привлечения заинтересованных сторон к разработке и реализации проекта</li> <li>• Личная социальная сеть предпринимателя, способная помочь в реализации проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие необходимых навыков и опыта предпринимательства</li> <li>• Отсутствие собственных помещений</li> <li>• Недостаток собственных средств для реализации проекта</li> <li>• Отсутствие высококвалифицированной мотивированной команды</li> </ul>
Возможности – O	Угрозы – T
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность привлечения волонтеров</li> <li>• Отсутствие конкуренции в данном сегменте</li> <li>• Возможность привлечения беспрецентного финансирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая степень бюрократизации процессов согласования в различных инстанциях</li> <li>• Отсутствие данных о потенциальном спросе на продукт</li> <li>• Ухудшение общей экономической и социальной ситуации в регионе работы</li> </ul>

и выгодности товара или услуги. В конечном счете именно рынок определяет, есть у идеи потенциал стать бизнес-возможностью или нет.

Таким образом, бизнес-возможность — это возможность успешной реализации идеи в конкретных рыночных условиях.

Социальное предприятие, как и коммерческое, должно удовлетворять конкретные социальные потребности и быть конкурентоспособным по цене и качеству своих товаров и услуг.

С чего же начать? Как всегда, со сбора информации. Необходимо детально изучить проблемы и нужды тех людей, для которых социальный предприниматель собирается работать. Это могут быть жители конкретного города, деревни, области или представители определенной социальной группы. Затем

необходимо понять, как выявленные проблемы уже решаются (или не решаются), какие существуют товары или услуги, удовлетворяющие социальные потребности людей.

В большинстве случаев предпринимателю требуется проведение двух исследований рынка: первое — для выбора сферы и сектора деятельности, второе — для оценки возможности реализации конкретной бизнес-возможности в этом секторе. Например, предприниматель хочет организовать предприятие в сфере экологического фермерства. Изучив ситуацию на рынке в этом секторе в своем регионе, он приходит к решению выращивать, например, экологически чистые огурцы и помидоры и еще раз исследует рыночную конъюнктуру уже по этим продуктам. Многие социальные предприниматели по всему миру свидетельствуют о том, что наилучшие результаты дают формирование идей и создание концепций социальных продуктов, если в этом процессе участвует целевая аудитория, т.е. те люди, чьи социальные проблемы вы собираетесь решать. Поэтому, чтобы разработать действительно нужный социальный продукт, встречайтесь с людьми, для которых вы работаете, делитесь с ними идеями и обсуждайте их, внимательно прислушивайтесь к мнению, пожеланиям и собственным идеям ваших будущих клиентов — эти контакты помогут вам сформулировать решения той или иной социальной проблемы и сформировать концепцию социального продукта.

Мы можем выделить шесть основных критериев выбора лучшей бизнес-возможности для создания социального предприятия.

- 1. Социальное воздействие:** является одним из ключевых факторов оценки альтернативных идей для создания социального предприятия.
- 2. Время:** для того чтобы бизнес-возможность была успешно реализована, должны быть выявлены и четко определены потребность рынка в продукции/услуге, а также сроки, в рамках которых эта потребность будет актуальна для рынка. Бизнес-возможности возникают, что называется, в режиме реального времени. Даже если концепция товара или услуги перспективна, ошибочная оценка или несоблюдение сроков реализации проекта могут сделать

нежизнеспособной любую возможность. Для успешной реализации бизнес-возможности ее временное «окно» должно быть открытым достаточно долго, чтобы предприниматель смог им воспользоваться.

- 3. Инновационность и конкурентное преимущество:** вновь создаваемое предприятие должно предложить людям продукты с лучшими показателями, нежели те, что уже присутствуют на рынке. Новизна решения или существенно более низкий уровень цен, новый подход к ведению дел и клиентам — все это может позволить социальному предприятию выдержать жесткую конкуренцию.
- 4. Экономическая составляющая деятельности предприятия:** социальное предприятие должно быть прибыльным и обладать потенциалом роста. Показатели прибыли должны быть достаточными для того, чтобы даже при вероятных ошибках гарантировать его финансовую устойчивость.
- 5. Компетенции:** необходимо, чтобы предприниматель и найденная им бизнес-возможность соответствовали друг другу. Иными словами, предприниматель должен иметь необходимые навыки и опыт, а также доступ к важнейшим ресурсам, необходимым для реализации возможности.
- 6. Капитал:** многие предприятия терпят крах вследствие нехватки капитала, и поэтому достаточность стартового и оборотного капитала является важнейшим фактором успешной реализации бизнес-возможности.

Сбалансированную модель оценки бизнес-возможностей создали Дж. Кикал и Т. Лайонс<sup>1</sup>. Они предложили оценивать каждую бизнес-возможность по четырем блокам критерии (таблица 3): социальный потенциал, рыночный потенциал, потенциал конкурентных преимуществ и потенциал устойчивости. Внутри блоков авторы выделили по пять критериев,

<sup>1</sup> Кикал Дж., Лайонс Т. Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

по которым можно охарактеризовать бизнес-возможность, используя шкалу «сильная–средняя–слабая» (таблица 4). Чем больше критериев, по которым бизнес-возможность получит наивысшую оценку, тем привлекательнее окажется проект. Высокий социальный потенциал имеют бизнес-возможности, предполагающие разработку товаров и услуг, удовлетворяющих конкретные социальные потребности, напрямую связанные с социальной миссией предприятия и позитивно принимаемые местным сообществом. Кроме того, очень перспективными считаются проекты, социальную эффективность которых можно оценить в количественном выражении. Это особенно актуально при планировании затрат. Высоким рыночным потенциалом в соответствии с данной методикой обладают предложения, направленные на удовлетворение существенного, но пока неудовлетворенного спроса, проекты с достаточным временным окном для реализации, разработанные для открытых рынков с несильной конкуренцией, а также те идеи, к которым проявляют интерес инвесторы. Неплохие шансы на успех имеют также бизнес-возможности, ориентированные на рынки с высокими входными барьерами, поскольку это затруднит приток конкурентов.

Сильная команда, обладающая всеми необходимыми знаниями и навыками для старта и ведения дела, — одно из самых важных преимуществ любого предприятия. Кроме того, многообещающим считается социальное предприятие, сумевшее заинтересовать своих сторонников и волонтеров. Возможность привлекать партнеров и создавать альянсы, контролировать и оперативно менять структуру и величину расходов особенно важны для социального бизнеса в период становления. Он у СП длится в среднем три года.

И, наконец, высокая потенциальная устойчивость ожидает бизнес-возможности, ориентированные на стablyно высокий спрос на товар или услугу, а также способные генерировать стабильную прибыль проекты, подкрепленные наличием достаточных материальных, кадровых, финансовых и технологических ресурсов.

**Таблица 3. Методика оценки социальной бизнес-возможности**

<b>Социальный потенциал</b>			
<b>Критерий</b>	<b>Сильная возможность</b>	<b>Слабая возможность</b>	
Социальные потребности	Продукт или услуга предназначены непосредственно для удовлетворения существующей социальной потребности	Товар или услуга опосредованно удовлетворяют социальные потребности	
Соответствие миссии	Продукт или услуга соответствуют социальной миссии предприятия	Продукт или услуга имеет опосредованную связь или не связаны с миссией предприятия	
Достижимое социальное воздействие	Продукт или услуга могут удовлетворять выявленную социальную потребность и достигать тем самым измеримого социального воздействия	Продукт или услуга лишь в небольшой степени удовлетворяют выявленную социальную потребность	
Социальная эффективность инвестиций	Высокое значение показателя отношения социального воздействия к затратам на его достижение	Низкая предполагаемая эффективность инвестиций	
Поддержка местного сообщества	Продукт или услуга позитивно воспринимается местным сообществом	Продукт или услуга негативно воспринимается местным сообществом	

*Продолжение таблицы 3*

<b>Рыночный потенциал</b>			
<b>Критерий</b>	<b>Сильная возможность</b>	<b>Слабая возможность</b>	
Есть неудовлетворенный спрос	Клиенты высказывают заинтересованность и потребность в товаре или услуге СП	Клиенты безразличны к появлению товара или услуги	
Временное окно	Достаточно времени для реализации возможностей	Недостаточно времени для реализации проекта	
Интерес инвесторов	Наличие заинтересованного частного, государственного или благотворительного инвестора	Отсутствие интереса к проекту со стороны инвесторов	
Размер рынка	Большой	Небольшой	
Достижимая доля рынка для проекта	Открытый рынок с несильной или отсутствующей конкуренцией	Рынок с сильной конкуренцией, закрытый рынок с несколькими сильными игроками	
<b>Потенциал конкурентных преимуществ</b>			
<b>Критерий</b>	<b>Сильная возможность</b>	<b>Слабая возможность</b>	
Входные барьеры	Много серьезных барьеров для входа на рынок	Несущественные или отсутствующие барьеры для прихода новых игроков	
Перспективные партнерства или альянсы	Много потенциальных партнеров	Мало потенциальных партнеров	
Контроль над расходами	Сильный контроль	Слабый или отсутствующий контроль над расходами	

*Окончание таблицы 3*

Критерий		Сильная возможность	Слабая возможность
Привлекательность миссии	Идея понятна, вызывает симпатию и может привлечь сторонников	Миссия не вызывает понимания, симпатии и не привлекает сторонников	
Управленческая команда	Сильная команда, полный набор необходимых компетенций	Слабая команда, недостаток ключевых компетенций	
<b>Потенциал устойчивости</b>			
Обеспеченность ресурсами	Наличие материальных ресурсов для старта и работы СП	Недостаток материальных средств для старта и работы СП	
Возможности предприятия	Персонал и руководство обладают необходимыми компетенциями для старта и работы СП	Недостаток компетенций у сотрудников или руководства СП	
Достаточность инвестиций	Инвесторы заинтересованы в проекте и готовы инвестировать средства, достаточные для старта и работы проекта	Потенциальных инвесторов недостаточно для старта и работы проекта	
Способность генерировать стабильную прибыль	Высокая потенциальная способность генерировать устойчивую прибыль	Низкая вероятность прибыльности СП	
Наличие устойчиво высокого потенциального спроса	Высокий и стабильный потенциальный спрос на продукты или услуги СП	Низкий или нестабильный потенциальный спрос на продукты или услуги СП	

Источник: [Кукал, Лайонс, 2014].

**Таблица 4.** Пример оценки конкретной социальной бизнес-возможности на основе методики Дж. Кикал и Т. Лайонса

Критерии	Сильная	Средняя	Слабая
Социальный потенциал	2	2	1
Социальные потребности		+	
Соответствие миссии	+		
Достижимое социальное воздействие	+		
Социальная эффективность инвестиций		+	
Поддержка местного сообщества			+
Рыночный потенциал	2	2	1
Есть неудовлетворенный спрос	+		
Временное окно	+		
Интерес инвестора(ов)			+
Размер рынка		+	
Достижимая доля рынка для проекта		+	
Потенциал конкурентных преимуществ	2	2	1
Входные барьеры			+
Перспективные партнерства или альянсы		+	
Контроль над расходами	+		

Окончание таблицы 4

Критерии	Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность миссии	+		
Управленческая команда		+	
Потенциал устойчивости	3	1	1
Обеспеченность (материальными) ресурсами	+		
Возможности предприятия (компетенции)		+	
Достаточность инвестиций			+
Способность генерировать стабильную прибыль	+		
Наличие устойчиво высокого потенциального спроса	+		
Итого:	9	7	4

## ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ПРИ ВЫБОРЕ НОВОЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

Стадия перехода от идеи к проекту реального предприятия является одной из самых ответственных для его будущей судьбы. Здесь представлены шесть наиболее важных подводных камней, которые часто встречаются в процессе выбора деятельности для нового социального предприятия.

### 1. Отсутствие объективной оценки

Многим предпринимателям не хватает объективности: инженеры и технически подготовленные люди особенно склонны безоглядно увлекаться идеей своего продукта или услуги. Когда речь идет об их любимом детище, они забывают те знания и навыки основательного анализа и технической проработки

проекта, которые являются непосредственной составляющей их профессиональной деятельности. Чтобы избежать этой ловушки, любая идея должна подвергаться тщательному изучению и анализу.

## **2. Отсутствие реального понимания рынка**

Многие начинающие предприниматели не осознают важности маркетингового подхода при создании плана нового предприятия. Тем самым они демонстрируют управлеченческую близорукость. Кроме того, они не понимают жизненного цикла нового продукта или услуги.

Нет продукта, чье производство моментально становится выгодным, как нет и продукта, который будет прибыльным до бесконечности. Предприниматели должны не только прогнозировать жизненный цикл нового продукта, но и осознавать, в какой момент его внедрение будет наиболее эффективным. Сроки имеют решающее значение. Решения, принятые слишком рано или слишком поздно, часто приводят к неудаче.

## **3. Недостаточное понимание технических требований**

Разработка нового продукта часто подразумевает использование новых технологий. Неспособность предвидеть технические трудности, связанные с разработкой или производством продуктов, может погубить новое социальное предприятие. Предприниматель не должен быть легкомысленным и пренебрегать тщательным изучением технической стороны проекта до его запуска. В процессе реализации проекта неожиданные технические трудности часто отнимают драгоценное время и ресурсы.

## **4. Недостаток знаний финансовой части работы социального предприятия**

Обычной проблемой для начинающих предпринимателей является чрезмерно оптимистичная оценка средств, необходимых для разработки нового продукта/услуги и доведения проекта до конца. Подобная погрешность в планировании доходит иногда до 50% расходов. Эти же подводные камни встречаются и при планировании общих и административных расходов на стадии начала операционной деятельности.

## 5. Отсутствие уникальности нового предприятия

Новое предприятие должно быть уникальным: по своей концепции, по оказываемому социальному воздействию, по своим продуктам или услугам или по методам продаж. Лучшим способом обеспечения узнаваемости нового продукта является его дифференциация, т.е. подчеркивание его отличий от других. Ценовая конкуренция отходит на второй план, когда клиенту становится очевидным превосходство продукта перед его конкурентами. Продукт, который является уникальным по своим потребительским свойствам, может получить существенные преимущества по сравнению с конкурирующими продуктами. Продвижению товаров и услуг социальных предприятий может помочь популяризация бренда «продукция социального предприятия» как гарантирования социальной миссии предприятия и качества продукции.

## 6. Незнание правовых вопросов

Бизнес зависит от соблюдения многих правовых требований. Начинающий предприниматель должен учитывать следующие аспекты:

- правильность регистрации предприятия и соблюдение при организации предприятия норм налогового, административного (пожарного и санитарного) законодательства;
- обеспечение безопасной работы сотрудников;
- обеспечение безопасной продукции и услуг;
- соблюдение финансового законодательства.

Конечным итогом поиска бизнес-возможности для социального предприятия должны стать ответы на четыре основных вопроса:

1. Могу ли я сделать это?
2. Смогу ли я продать это?
3. Каков будет социальный эффект от моей деятельности?
4. Смогу ли я получать прибыль от этой деятельности?

## ШАГ 3. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Бизнес-план не является:

- сложнейшим документом, составление которого под силу лишь докторам экономических наук;
- формальной бумажкой, навязываемой банком или финансовыми учреждениями;
- универсальной гарантией успеха социального предприятия;
- документом, который можно составить и навсегда выкинуть из головы.

**Бизнес-план — это:**

- результат живого, деятельного процесса, включающего активное исследование и выработку оптимальной стратегии;
- документ, четко излагающий принципы и особенности вашей деятельности;
- документ, подробно описывающий исходные данные и оценки, на основании которых был сделан вывод о жизнеспособности предприятия;
- точка опоры, которая поможет вам организовать успешное социальное предприятие.

**Бизнес-план социального предприятия по своей структуре и содержанию отличается от классического бизнес-плана и может включать следующие разделы:**

1. Резюме проекта.
2. Описание устойчивой бизнес-модели СП:
  - внешняя среда;
  - обоснование выбора организационно-правовой формы;
  - маркетинговый план;
  - организационная структура предприятия;
  - производственный план;
  - финансовый план. План инвестиций;
  - оценка рисков;
  - план-график реализации проекта.
3. Социальная составляющая бизнес-плана:
  - решаемая социальная проблема;

- социальная группа (целевая аудитория), для которой работает социальное предприятие;
- выбранный метод решения;
- показатели измерения социального воздействия;
- кратко-, средне- и долгосрочный план достижения социального воздействия.

Теперь остановимся подробнее на отдельных разделах бизнес-плана.

**Резюме проекта формируется в самом конце работы над бизнес-планом и должно содержать следующую информацию:**

- 1.1. Краткое резюме социальной составляющей бизнес-плана: какую социальную проблему решает, как, каких результатов планирует достичь?
- 1.2. Для кого работает предприятие, кому будет продавать товары или услуги и в чем ценность создаваемого предприятием продукта?
- 1.3. В чем заключается конкурентное преимущество управленческой команды предприятия?
- 1.4. Какие ресурсы (собственные и привлеченные) позволят реализовать проект?
- 1.5. Как будет продвигаться и реализовываться продукция?
- 1.6. Сроки реализации, достижения финансовой устойчивости и окупаемости проекта.
- 1.7. Прогноз движения денежных средств, прибылей и убытков и потребности в финансировании на три года (основные показатели).

## Описание устойчивой бизнес-модели СП

### 2.1. Внешняя среда

Внешняя среда, т.е. мировая и национальная политическая, экономическая, социальная, экологическая ситуация часто преподносит сюрпризы даже профессионалам в этой сфере. Как же и для чего необходимо учитывать все эти факторы предпринимателю в начале своего дела?