

## **1.4. Бизнес-модель социального предприятия и этапы его развития**

Социальное предпринимательство в странах СНГ активно развивается. Этот вид предпринимательства ставит целью не только достижение коммерческого результата, но и решение определенных социальных проблем на основе устойчивой, эффективной экономической модели.

В основе бизнес-модели социального предприятия лежит дополнительное социальное преимущество, которое может концентрироваться в производстве, создаваться для клиента или заключаться в самом продукте (услуге).

При бизнес-модели «Производство» дополнительное преимущество выражено в производственной цепочке. Например, экологически чистое производство, привлечение труда людей с ограниченными возможностями.

При бизнес-модели «Клиент» социальное дополнительное преимущество создается самим клиентом. Суть заключается в предоставлении продукта или услуги тем, для кого она ранее была недоступна в силу различных обстоятельств, прежде всего из-за низкой платежеспособности клиента или его территориальной удаленности. В это случае всегда возникает дополнительный клиент (государственные органы, компании), которые берут на себя финансовые расходы.

При бизнес-модели «Продукт» дополнительное социальное преимущество лежит в основе инновационной продукции или услуг, которая является новой и предлагает более эффективные способы удовлетворения потребностей.

Существуют различные формы социального предпринимательства по сочетанию социальных и коммерческих целей:

1. Некоммерческие организации (НКО) с признаками предпринимательской деятельности. Законодательство многих стран позволяет НКО заниматься некоторыми видами предпринимательской деятельности (например, розничной торговлей, туристической деятельностью), а также получать доходы от проведения лекций, организации семинаров. Такого рода доходы полностью направляются на покрытие расходов от социальной деятельности НКО. Предпринимательская деятельность в данном случае, как правило, носит вспомогательный характер без глубокой коммерческой проработки. В то же время для финансирования

деятельности и решения социальных задач активно привлекаются финансовые ресурсы, предоставляемые в рамках проектной деятельности.

2. Коммерческие организации, целью которых является решение острых социальных проблем или создание социальных благ (социальные предприятия). Предпринимательская деятельность целенаправлена и системна. Прибыль в социальном предпринимательстве не является основным критерием эффективности функционирования предприятия, но служит одним из источников финансирования его развития.

3. Социально-ответственный бизнес. К ним относятся предприятия, основной целью которых является извлечение прибыли, но которые также придерживаются принципов корпоративной социальной ответственности. В этом случае социальная деятельность предприятия, как правило, направлена на создание благоприятного имиджа предприятия, что в долгосрочной перспективе способствует увеличению доходов предприятия.

Несмотря на решение социальных проблем, по своей сути субъекты социального предпринимательства остаются, прежде всего, субъектами рыночных отношений и функционируют по законам рынка. Основу субъектов социального предпринимательства составляют коммерческие организации. Коммерческая организация в своем развитии проходит ряд этапов. Согласно Б. З. Мильнеру выделяются следующие этапы жизненного цикла организации:

- 1) этап предпринимательства (создание);
- 2) этап коллективности (рост);
- 3) этап формализации и управления (зрелость);
- 4) этап выработки структуры (зрелость);
- 5) этап упадка.

Схематично распределение этапов по времени представлено на рисунке 1.4.1. Для каждого этапа характерны свои цели, методы и типы управления: главный критерий – «поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего» [186, 109].

Рассмотрим отличительные особенности этапов жизненного цикла организации субъекта социального предпринимательства.

*На этапе «создания»* осуществляется отбор идей и выбор вида деятельности социального предпринимателя, разрабатывается бизнес-модель будущей деятельности.

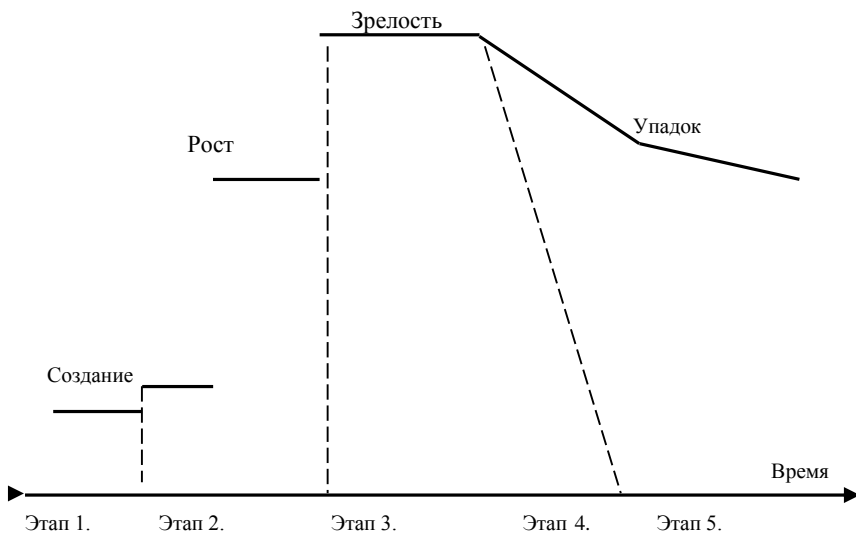


Рис. 1.4.1. Жизненный цикл организации [1, 108]

При разработке бизнес-модели на этапе проработки идеи широкое распространение получила модель CANVAS, предложенная швейцарским бизнес-аналитиком Александром Остервальдером [201], которая представляет собой систему взаимосвязанных факторов, оказывающих влияние на эффективность работы предприятия. К ведущим факторам А. Остервальдер относит [201, с. 22-23]:

- ключевые клиенты, для которых будет работать предприятие;
- ключевые ценности, т. е. проблемы клиентов, которые необходимо решить в результате деятельности предприятия;
- каналы, через которые клиенты будут получать ценности;
- взаимоотношения с клиентами;
- потоки доходов, т. е. за что клиенты или иные участники платят;
- ресурсы, которые необходимы для создания ключевых ценностей;
- ключевые действия, т. е. описание основных бизнес-процессов предприятия;
- ключевые партнеры;
- структура расходов.

Для социального предпринимательства характерны пять основных типов бизнес-моделей: «Платформа», «Доступ к рынку», «Занятость», «Доступ к товару/услуге», «Благотворительность» [245].

Важно заметить, что у бизнес-модели существуют свой жизненный цикл: стадия роста ценности, стадия стабильности и стадия устаревания. [220]. Жизненный цикл бизнес-модели определяет траекторию развития жизненного цикла организации. Начальные этапы жизненного цикла организации «создание» и «рост» совпадают с начальной стадией жизненного цикла бизнес-модели.

После разработки бизнес-модели непосредственно воплощаются в жизнь организационные мероприятия, привлекается финансирование и осуществляется запуск проекта. На практике начинающим социальным предпринимателям оказывается информационная и образовательная поддержка со стороны специализированных некоммерческих организаций и фондов: проводятся вебинары, митапы, мастер-классы и обучающие курсы, открываются он-лайн школы социального предпринимательства, специализированные он-лайн платформы по обмену опытом, проводятся конкурсы проектов с предоставлением начального финансирования [199].

*Этап «роста».* Со временем при условии успешного функционирования происходит масштабирование бизнеса, и организация социального предпринимательства становится более сложной по структуре. Одной из актуальных задач, решаемых на этапе «роста» социального предприятия является организация учетно-аналитического обеспечения для анализа и оценки эффективности его деятельности. Необходимо сформировать учетно-аналитическую систему, удовлетворяющую информационные запросы ключевых участников, а также формирующую релевантную информацию о ключевых ресурсах предприятия. Отличительная особенность учетно-аналитической системы социальных предприятий обусловлена необходимостью формирования, раскрытия и анализа информации о достигнутом социальном эффекте наряду с традиционными показателями оценки эффективности деятельности предприятия такими как прибыль, рентабельность, финансовая устойчивость. На сегодняшний день вопрос разработки и внедрения формы отчетности, раскрывающей социальный эффект, остается открытым и требует решения. Единые критерии оценки социального эффекта особенно необходимы для оценки вложения средств, привлекаемых на конкурсной основе, и средств, выделяемых из государственных фондов. Первыми шагами в решении данного вопроса можно рассматривать действия Московской торгово-промышленной палаты (г. Москва,

Российская Федерация) (МТПП), разрабатывающей стандарты по нефинансовой отчетности для малого и среднего бизнеса (МСБ). Разрабатываемые стандарты позволят МСБ отчитываться и встраиваться в цепочки социально ответственных поставщиков крупных компаний и корпоратов [188].

*Этап «зрелости».* Самый важный этап в жизненном цикле организации, формируется траектория дальнейшего развития: рост, деятельность на том же уровне или упадок. Траектория развития социального предприятия определяется двумя важными факторами: с одной стороны, финансовой устойчивостью и накопленными ресурсами, с другой стороны, стадией жизненного цикла применяемой бизнес-модели.

Финансовую устойчивость, мы рассматриваем, как состояние, характеризующееся «способностью субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе в границах допустимого уровня риска» [217, с. 570].

При рассмотрении стадии жизненного цикла действующей бизнес-модели, особое значение приобретает мониторинг ее жизнеспособности, отображающий ее эффективность и стрессоустойчивость. Возможна ситуация, когда при положительных текущих финансовых показателях эффективности деятельности предприятия, применяемая бизнес-модель (или ее отдельные элементы) находится на стадии устаревания, и со временем приведет к этапу «упадка» жизненного цикла организации. Вопрос выбора между применением действующей бизнес-модели (ее усовершенствованием), отказом от нее или построением новой бизнес-модели является приоритетным для этапа «зрелости» жизненного цикла социального предприятия.

Социальное предпринимательство зарождающаяся и пока еще набирающая обороты отрасль предпринимательства в странах постсоветского пространства, для ее становления необходима помощь государства на всех этапах жизненного цикла социальных предприятий. В этой связи показателен опыт Южной Кореи: на этапе «создания» оказывается прямая государственная поддержка в виде ежегодного гранта (\$30 тыс.) на развитие одного бизнеса. На этапе «роста» и «зрелости» - повышение объемов государственных закупок у социальных предприятий, помощь в освоении новых рынков. Как результат проводимой политики, за десять с небольшим лет в Южной Корее создана мощная отрасль социального бизнеса, в которую вовлечены уже десятки тысяч человек [200].

Выводы:

1) рассмотренные нами в работе аспекты социального предпринимательства имеют как общие черты с другими формами предпринимательства, так и свои специфические отличительные черты, обусловленные наличием социального компонента;

2) учетно-аналитическая система предприятия является информационной моделью социального предприятия, поэтому для эффективного управления необходимо формировать и раскрывать информацию об эффективности социальной составляющей наряду с традиционными показателями;

3) необходима разработка механизма мониторинга жизнеспособности бизнес-модели как инструмента предотвращения кризисных явлений.

## **1.5. Аудит преимуществ и рисков социального предпринимательства**

В целях научно-информационного обеспечения новаторских предпринимательских инициатив, проведем аудит преимуществ и рисков социального предпринимательства – нового сектора экономики, новой формы малого бизнеса, нового способа осуществления социально-экономической деятельности, соединяющего в себе предпринимательскую инициативу и социальную направленность. Данный тандем порождает широту сферы новаторской бизнес-инициативы в различных отраслях экономики.

Одним из главных преимуществ социального предпринимательства является траектория его направленности - на *создание и реализацию эффективных проектов, нацеленных на решение или ослабление социальных задач*: забота об экологии, обеспечение работой инвалидов и сирот, оказание помощи нуждающимся в ней пожилым и больным людям, гериатрия, товары для инвалидов,

Основными преимущественными критериями социального предприятия являются:

- *социальная предпринимательская направленность*:
  - оказание общественно-полезных услуг с долей доходов от такой деятельности не менее 50 %;
  - производство товаров и услуг, помогающих отдельным категориям граждан, нуждающихся в них: программное обеспечение для электронного сурдоперевода; приборы для инвалидов;