

Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза

УДК 334:3 (574)

На правах рукописи

АЯГАНОВА МЕЙРАМГУЛЬ ПАЗЫЛОВНА

**Социальное предпринимательство в экономике Казахстана:
бизнес-модели и стратегии их развития**

6D050700 – Менеджмент

Диссертация на соискание степени
доктора философии (PhD)

Научные консультанты
доктор экономических наук,
профессор
Т.П. Притворова,

доктор экономических наук,
профессор
К.П. Ангелов

Республика Казахстан
Караганда, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....	4
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	11
1.1 Концепции и институциональные основы развития социального предпринимательства.....	11
1.2 Методические подходы к классификации типов социального предпринимательства.....	30
1.3 Концепция и элементы бизнес-модели в социальном предпринимательстве.....	45
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ КАЗАХСТАНА.....	62
2.1 Анализ потенциала некоммерческого сектора и реализуемых им бизнес-моделей в Казахстане.....	62
2.2 Оценка типовых бизнес-моделей в социально-ориентированном бизнесе и социальном предпринимательстве.....	75
2.3 Стратегический анализ применяемых бизнес-моделей.....	89
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	101
3.1 Методические подходы к проектированию бизнес-моделей социального предпринимательства.....	101
3.2 Стратегии развития бизнес-модели социального предпринимательства.....	116
3.3 Шаблон маркетинговой программы для бизнес-модели социального предпринимательства.....	127
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	138
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	144
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Акт внедрения.....	156
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Эволюция концепций социального предпринимательства в современной науке.....	157
ПРИЛОЖЕНИЕ В - Бизнес-модели (55 лучших шаблонов по О. Гасман, К. Франкенбергер, М. Шик).....	159
ПРИЛОЖЕНИЕ Г - Теоретическая схема исследования.....	166
ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Анкета «Исследование стратегии и развития доходной деятельности в некоммерческой организации».....	167
ПРИЛОЖЕНИЕ Е - Структура некоммерческих организаций по видам деятельности и размещению, ед.....	169
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж - Направления деятельности социально- ориентированных казахстанских компаний.....	171

ПРИЛОЖЕНИЕ И - Характеристики организаций/проектов в выборке исследования (примеры).....	177
ПРИЛОЖЕНИЕ К - Анкета «Исследование стратегического менеджмента в компании».....	181

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 14 декабря 2012 года «Стратегия «Казахстан-2050»: Новый политический курс состоявшегося государства».

Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 10 января 2018 г. «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции».

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 2 сентября 2019 г. «Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана».

Указ Президента Республики Казахстан. О Концепции по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира: утв. 17 января 2014 года.

Программа «Рухани жаңғыру» от 12 апреля 2017 г.

Программа развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы от 29 декабря 2016 г.

Государственная программа поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса-2020» от 25 августа 2018 года.

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

BCG	– Boston Consulting Group (Бостонская Консалтинговая Группа)
CASE	– Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (Центр по развитию социального предпринимательства)
EMES	– Европейское исследовательское сообщество
IOWH	– The Institute for One World Health (Институт здоровья одного мира)
UnLtd	– The foundation for Social Entrepreneurs (Фонд для социальных предпринимателей)
АО	– Акционерное общество
ГФ	– грантовое финансирование
ЕАЭС	– Евразийский экономический союз
ЖКХ	– жилищно-коммунальное хозяйство
КСО	– корпоративная социальная ответственность
КФ	– Казахстанский Фонд
МКК	– Мондрагон Корпорасьон Кооператива
МОН РК	– Министерство образования и науки Республики Казахстан
НКО	– некоммерческие организации
НПО	– неправительственные организации
НС	– некоммерческий сектор
НС РПК	– Национальный союз рабочих производственных кооператив
НФПБ и	– Национальная федерация профессионального боевого и
СДД	спортивного джиу-джитсу
ОО	– общественная организация
ООН	– Организация Объединенных Наций
ОФ	– общественный фонд
ПРООН	– Программа развития ООН
РК	– Республика Казахстан
СМИ	– средства массовой информации
СНГ	– страны независимых государств
СП	– социальное предпринимательство
США	– Соединенные Штаты Америки
ТОО	– Товарищество с ограниченной ответственностью
ФЕЦА	– Фонд Евразия Центральной Азии
ЦВЕ	– Центральная и Восточная Европа

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Социальное предпринимательство можно считать одним из феноменов современной экономики. Основная его идея состоит в том, что многие социальные проблемы, если подойти к их решению с позиций предпринимательства, создают возможности для начала нового бизнеса, который будет генерировать прибыль, при этом решая указанную проблему. Ценность и оригинальность такого метода обеспечения социальными благами граждан заключается в том, что внутри каждого общества есть исторически сложившиеся предпосылки и институты генезиса социального предпринимательства, которые могут активизироваться при создании во внешней среде экономических и социальных условий. При этом, как правило, экономическая и социальная эффективность производства общественной ценности оказывается выше, чем у государства, т.к. оно традиционно хорошо отражает интересы усредненного благополучателя, не улавливая весь диапазон возможных потребностей своих граждан.

С первых дней независимости страны, Президент Республики Казахстан Н.А. Назарбаев уделял большое внимание развитию предпринимательства, особенно социально ориентированного. Всесторонняя поддержка предпринимательства, обеспечение адресности социальной поддержки определены в качестве приоритетов развития в соответствии со Стратегией «Казахстан–2050»: новый политический курс состоявшегося государства» [1], и Концепцией по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира [2]. В 2017 году Президент Н. Назарбаев объявил о начале реализации государственной программы «Рухани Жаңғыру» – модернизация общественного сознания [3]. Базовый её проект – «Азаматтық бастамалар картасы» направлен на выявление и стимулирование гражданских инициатив, инициирование социальных, общественно-полезных проектов, привлечение представителей бизнес-структур, НПО и волонтеров на реализацию и поддержку социальных проектов. В Послании Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 10 января 2018 г. «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции» качественная занятость и справедливая система социального обеспечения обозначена как одна из важных задач [4]. Глава государства Касым-Жомарт Токаев, в Послании народу Казахстана от 2 сентября 2019 г. «Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана», указал важность формирования активного гражданского общества и необходимости усиления авторитета неправительственных организаций [5].

Ряд отраслевых программ, таких как Программа развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы (и её предшествующие версии), Программа «Дорожная карта бизнеса – 2020» [6, 7] ориентированы в том числе на развитие массового предпринимательства, создание эффективной модели трудового посредничества, включая поддержку социально уязвимых групп населения.

В то же время, формирование эффективной бизнес-модели оказывается

для социальных предпринимателей сложной задачей, так как в лучшем случае они имеют опыт работы в статусе некоммерческой организации и начинают свою предпринимательскую деятельность скорее интуитивно, чем по канонам бизнес деятельности. В связи с этим, социальные предприниматели нуждаются в методических подходах к проектированию бизнес-моделей и последующих действиях по развитию своего бизнеса. Это вызывает необходимость идентификации и стратегического анализа типичных бизнес-моделей, используемых социальными предпринимателями в Казахстане для разработки рекомендаций по повышению их устойчивости и развития на основе стратегического менеджмента.

Степень разработанности проблемы. В настоящей диссертационной работе рассматривается проблематика, имеющая достаточно длительную историю исследований за рубежом и гораздо более короткий период в странах с постсоциалистической экономикой. Тем не менее, эти вопросы уже сформировали в странах постсоциализма достаточный массив исследований.

Классиками теории социального предпринимательства, признанными к настоящему моменту исследователями всего мира, являются Г. Диз, Дж. Мэйр, И. Марти, Р. Мартин, С. Осберг, С. Салливан, Р. Дарт, С. Шейн, К. Альтер, Дж. Босчи, А.М. Передо и другие. На постсоветском пространстве теоретические изыскания и эмпирические исследования были проведены такими учеными как А. Московская, М. Баталина, Л. Тарадина, А. Татаркин, Е. Ветрова, В. Жохова, Ю. Арай, Е. Шматкова, С. Перегудов, А. Мухин, Б. Изотова, А. Егорова и другие. В Казахстане исследование предпринимательства имеет многогранную традицию, где основоположниками являются А. Алимбаев, А. Токсанова, О. Сабден, Р. Жалелева, А. Галиева, Т. Притворова, К. Кирдасинова и др.

В то же время, если вопросы типирования и особенностей развития организаций, имеющих ту или иную степень социальной ориентации в своей экономической деятельности находятся в стадии накопления критической массы материалов, то исследование социального предпринимательства через призму применяемых бизнес-моделей, алгоритмов и шаблонов их создания в Казахстане пока не было реализовано.

Целью диссертационной работы является типирование бизнес-моделей в социальном предпринимательстве Казахстана для разработки методических подходов к проектированию бизнес-моделей и стратегий их развития.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

- исследована методология, классификация и институциональные особенности развития социального предпринимательства;
- определена концепция бизнес-модели и выявлены типы бизнес-моделей социального предпринимательства, успешно реализованные в мировой экономике;
- проведен анализ типов бизнес-моделей, реализуемых некоммерческим сектором и предпринимательским сектором Казахстана;
- проведен стратегический анализ бизнес-моделей, применяемых в секторе социального предпринимательства Казахстана на современном этапе;

– предложены методические инструменты для обоснования бизнес-модели социального предпринимательства и стратегий её развития.

Объектом исследования являются организации всех форм собственности, создающие экономическую и социальную ценность на постоянной основе.

Предметом исследования является совокупность теоретических, методических и практических положений стратегического менеджмента в организациях социального предпринимательства.

Теоретическая и методологическая значимость исследования заключается в разработке метода типирования бизнес-моделей социального предпринимательства, а также учета их особенностей при создании моделей и определении возможных стратегий их развития.

Специфика выбранной темы предопределила использование методов системного и институционального анализа; стратегического анализа (SWOT-анализ); статистического анализа данных, полученных в результате социологического опроса при обследовании организаций социального предпринимательства; методы балльной и индексной оценки; экономико-математический метод разнесения затрат по подразделениям организации и гибкого ценообразования для обеспечения рентабельности проекта. Для анализа бизнес-моделей 24 социального предприятия использовались методы сравнительного анализа и группировок, кейс-метод.

Эмпирическую базу исследования составили результаты социологического исследования стратегического управления в организациях некоммерческого сектора; социальных предприятиях разных форм собственности; компаниях социально-ответственного бизнеса и компаниях, практикующих социальную ответственность.

Использованы материалы официальных сайтов Министерства труда и социальной защиты Республики Казахстан, Управления координации занятости и социальных программ Карагандинской области, официальных сайтов международных фондов: фонда Ашока, фонда Сколла и других. Использовались материалы отечественного Фонда Евразия Центральной Азии (ФЕЦА), Национальной палаты предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен», а также официальных сайтов казахстанских СМИ.

Научная новизна результатов диссертационного исследования определяется тем, что в диссертационной работе проведена идентификация бизнес-моделей социального предпринимательства в Казахстане и разработана совокупность инструментов реализации стратегий развития бизнес-моделей:

– дополнены концептуальные основы классификации типов социального предпринимательства с учетом характера присвоения социального эффекта целевыми группами;

– дана оценка типов социального предпринимательства и используемых им шаблонов бизнес-моделей в Казахстане;

– проведена группировка и стратегический анализ бизнес-моделей разных типов социального предпринимательства в Казахстане;

– предложены методические подходы к реализации специфики бизнес-модели социального предпринимательства в элементах алгоритма её

формирования;

– разработаны сценарии стратегий развития бизнес-моделей социального предпринимательства.

Основные научные положения, выносимые на защиту:

1. Системообразующие характеристики бизнес-модели социального предпринимательства с позиции характера влияния на благосостояние социально-уязвимых групп, что позволяет выделить активные методы (на основе трудовых доходов) и пассивные методы (доступность социальных услуг).

2. Основные типы бизнес-моделей социального предпринимательства, применяемые в Казахстане, что позволяет оценить его предпосылки и сильные стороны с позиций мирового опыта диверсификации бизнес-моделей социального предпринимательства.

3. Результаты стратегического анализа социального предпринимательства развивающегося на базе некоммерческих и коммерческих организаций, что дает преимущества оценить его возможности и ограничения (угрозы) в развитии с позиций менеджмента.

4. Методическое обеспечение проектирования бизнес-модели социального предпринимательства, что дает возможность организации использовать конкретные инструменты при создании бизнес-модели предприятия.

5. Стратегии развития бизнес-модели и шаблон маркетинговой программы для социального предпринимательства, что дает возможность предприятию обосновать свои планы, в том числе при получении грантов и кредитов.

Практическое значение полученных рекомендаций заключается в разработке методического обеспечения для элементов алгоритма создания и развития бизнес-модели: методика стратегической оценки потенциальной бизнес-модели; оценка рисков бизнес-модели с использованием субъективного метода; обоснование социальной проблемы для бизнес-плана; система показателей конечных результатов социального воздействия на целевую группу; шаблона маркетинговой программы, сценарии развития стратегии бизнес-модели. Все предлагаемое методическое обеспечение апробировано на основе одного или двух кейсов.

Апробация результатов исследования. Основные результаты и предложения диссертационного исследования являются частью научно-исследовательских тем, выполненных по грантам Комитета науки Министерства образования и науки РК, что подтверждается справкой о внедрении результатов научных исследований (Приложение А):

1. Модернизация системы длительного ухода за пожилыми людьми в Казахстане: стратегическое управление, экономическая эффективность и социальная справедливость: грант Комитета науки МОН РК, 2015-2017 гг. Регистрационный номер: №2181/ГФ 4.

2. Социальное предпринимательство в современных экономических системах: концепция, типология, механизмы развития в Казахстане: грант Комитета науки МОН РК, 2018-2020 гг. Регистрационный номер: №AP05130260.

Основные результаты диссертационного исследования были опубликованы в 19 научных трудах, в том числе 1 статья - в журнале, входящем в базу данных Scopus; 6 статей - в изданиях, рекомендованных КОКСОН МОН РК; 6 статей - в материалах международных конференций (в том числе, казахстанских - 2; зарубежных - 4); 6 статей опубликованы в других изданиях.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из нормативных ссылок, определений, обозначений и сокращений, введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, девяти приложений на двадцати семи страницах. Содержание работы изложено на 155 страницах с использованием 212 источника, 25 таблиц и 22 рисунков.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1 Концепции и институциональные основы развития социального предпринимательства

Методология или система исходных представлений о социальном предпринимательстве в настоящее время представляет собой достаточно сложную систему понятий, которая отражает и относительную новизну этого вида деятельности в современной экономике, и постоянное появление его новых форм, которые далеко не всегда соответствуют уже устоявшимся определениям.

Обобщая накопленный массив знаний и подходов к идентификации этого явления, можно выделить три точки зрения, широко распространенные среди теоретиков и практиков, о специфике социального предпринимательства. С точки зрения эмпирической формы выделяются:

- 1) неприбыльные или некоммерческие организации;
- 2) некоммерческие организации, открывшие подразделение, приносящее доход;
- 3) организации, являющиеся разновидностью социальной ответственности бизнеса, которые реализуют социально значимые проекты и/или программы через организационно независимые структуры [8].

Терминологические сложности в понимании и определении социального предпринимательства восходят к природе некоммерческого сектора и вариантам его развития, прежде всего, потому, что исторически сложившаяся практика создания общественных благ была связана с государственным сектором, который в течение второй половины 20 века передал выполнение части своих функций в области социальных услуг некоммерческому сектору. Возможность оказания многих общественных благ, имеющих по А. Рубинштейну свойство делимости, а также первичный и вторичный эффект потребления, была передана в некоммерческий сектор с целью оптимизации бюджетных расходов государства [9].

Некоммерческий сектор с его возможностями и готовностью удовлетворять такие виды потребностей, которые не могут быть удовлетворены населением по рыночным ценам, а для государства являются затратными направлениями деятельности, стал увеличиваться в масштабах, и стал доминирующим сектором в оказании социальных услуг. Например, в США, помимо сотен общественных организаций в него входят 90% дневных центров по уходу за детьми, начальных и средних школ, 50% колледжей и университетов, 2/3 центров социального обслуживания, свыше 60% клиник и больничных комплексов и других организаций «сектора нерыночных услуг». Штатные работники всех некоммерческих организаций (НКО) США составляют в настоящее время 12% экономически активного населения (при этом в государственных органах власти всех уровней 13%, коммерческом секторе 75%) [10, 11].

Источниками финансирования некоммерческого сектора в развитом мире являются не только средства государственного бюджета, но и частных и корпоративных фондов. В странах Евросоюза и США функционируют более 10 тысяч частных и корпоративных фондов, которые финансируют проекты в области образования, здравоохранения, социальной помощи и социального обеспечения, науки, экологии. Могут привлекаться кредиты, средства зарубежных и международных организаций, а также собственные коммерческие доходы. Именно расширение практики использования собственных коммерческих доходов привело к заметному росту коммерческих видов деятельности у НКО.

По мнению многих исследователей, это было вызвано произошедшими изменениями в экономике, которые обусловили ужесточение международной и внутренней конкуренции в странах мира и потребовали от государства сосредоточиться на новых приоритетах, таких как содействие инновационному процессу, создание современной инфраструктуры и др. [12].

Эти изменения обобщены исследователями следующим образом:

- расширение социальных потребностей общества в услугах, как по общему объему услуг, так и по их разнообразию;
- увеличение численности организаций некоммерческого сектора и ужесточение конкуренции между ними за ресурсы государства и благотворительных фондов;
- сокращение традиционных форм финансирования из бюджета и снижение их стабильности;
- включение субъектов частного сектора в конкурентную борьбу за удовлетворение общественных нужд;
- повышение требовательности грантодателей к финансовой и деловой ответственности НКО [13].

Описанные факторы действуют со стороны спроса на рынок общественных благ и обостряют конкуренцию между услугодателями за ресурсы бюджета, корпоративного сектора и клиента (рисунок 1).

Настоятельную необходимость трансформации некоммерческого сектора как с позиции расширения источников его ресурсов, так и с позиций совершенствования управления организацией, в частности реализации новых проектов на принципах бизнес-деятельности запустили процесс обновления сектора некоммерческих организаций. Если раньше такие организации время от времени привлекали ресурсы с рынка для разных нужд, то теперь это стало регулярной деятельностью.

Грегори Диз, один из современных теоретиков, исследующих социальное предпринимательство, замечает, что «перед лицом новой реальности все большее число прозорливых НКО начинают ценить повышение отдачи от вложенных ресурсов, эффективность, которые являются результатом внедрения бизнес-подходов» [14].

Таким образом, идея совмещения экономической выгоды как результата от бизнес-деятельности и социальной выгоды получаемой обществом в форме общественного блага стала активно проявляться во второй половине XX века и

в настоящее время значительная часть ученых и практиков исследуют это явление. Тем более что многие авторы, исследующие предпринимательство с классических позиций, тоже обращаются в своих научных трудах по стратегическому менеджменту к третьей точке зрения на социальное предпринимательство, как разновидность социальной ответственности бизнеса.



Рисунок 1 – Факторы роста масштабов социального предпринимательства в мировой экономике

Примечание - Составлено на основании источника [13, с. 28]

Так, Я.К. Макмиллан, лауреат Международной премии за исследования в области предпринимательства и малого бизнеса в 1999 году, основанной совместно Шведским центром по изучению малого бизнеса (Swedish Foundation for Small Business Research - FSF) и Шведским агентством экономического и регионального развития (Swedish Agency for Economic and Regional Growth - NUTEK), привержен третьей точки зрения и считает, что благотворительность открывает возможности для организации предпринимательства радикально иного характера, решающего социальные проблемы общества. «Мы можем, например, сформировать благотворительные стартовые фонды для поддержки предпринимательских «экспериментов», чтобы отбирать предпринимательские идеи, планировать и создавать предприятия, деятельность которых будет направлена на решение общественных проблем. Таким образом, предприятия

общественного благосостояния могут выступать в качестве альтернативы имеющимся - неэффективным и чрезвычайно расточительным - инициативам государственного сектора. Основная идея состоит в том, что многие социальные проблемы, если подойти к их решению с позиций предпринимательства, создают возможности для начала нового бизнеса, который будет генерировать прибыль, при этом решая указанную проблему» [15].

Я.К. Макмиллан подчеркивает, что по своему значению для социально-экономического развития такой подход означает возможный перенос акцента в создании общественных благ в аспекте решении социальных проблем общества от деятельности общественного сектора в лице субъектов государственных и некоммерческих организаций – к частному сектору, понимая под ним коммерческие предприятия и частные лица.

Признание научным сообществом и управленцами всех трех вышеуказанных форм социального предпринимательства, не устраняет дискуссию о природе его деятельности, то есть о сущности социального предпринимательства как экономической категории.

Чаще всего в литературе воспроизводится определение социального предпринимательства, принадлежащее Грегори Дизу, который первым выделил пять факторов, раскрывающих его природу:

- 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, адаптаций и обучения;
- 4) расширительный характер действий, не ограничиваемый располагаемыми ресурсами;
- 5) высокая ответственность предпринимателя за результаты своей деятельности – как перед непосредственными клиентами, так и перед обществом [8].

В то же время, другие исследователи пытаются уточнить и дополнить это определение, выделяя значимые характеристики социального предпринимательства.

Роджер Мартин и Салли Осберг считают фундаментальной чертой этого вида предпринимательства то, что оно влечет за собой какие-либо социальные преобразования [16].

Дж. Мэйр и И. Марти определяют социальное предпринимательство как деловой процесс, который комбинирует ресурсы для создания возможностей удовлетворения социальных потребностей или ускорения социальных изменений в обществе. Предлагаемое ими определение выделяет следующие базовые характеристики социального предпринимательства:

- 1) социальное предпринимательство рассматривается как процесс создания ценности путём сочетания ресурсов новыми способами;

2) новые комбинации ресурсов предназначены, прежде всего, для использования возможностей получения социального блага путем стимулирования социальных изменений или удовлетворения социальных потребностей;

3) рассмотрение социального предпринимательства как процесса предполагает, что оно может относиться, как к производству товаров и услуг, так и к созданию новых организаций [17].

Это определение восходит к классику теории предпринимательства Й. Шумпетеру, который считал, что «производить – это значит комбинировать имеющиеся в нашей сфере вещи и силы, а производить инновации – значит создавать другие комбинации из этих вещей и сил» [18]. Средством создания таких новых комбинаций является менеджмент и классик менеджмента Питер Друкер подчеркивал, что «предпринимательство предполагает управление, отличное от существующего» [19].

Фактически авторы согласны по вопросу фундаментальных характеристик предпринимательства как деятельности: создание новых комбинаций ресурсов, поиск новых возможностей и способов их реализации на основе стратегического менеджмента.

Эту точку зрения можно считать *первой концепцией* социального предпринимательства.

Концентрация внимания *на новых благоприятных возможностях решения социальных проблем*, обнаруженных и/или используемых в ходе предпринимательской деятельности, многими авторами используется для того, чтобы подчеркнуть специфику социального предпринимательства по сравнению с предпринимательством вообще [20-25].

Социальная проблема понимается как расхождение между желаемыми социальными условиями и существующей реальностью. С социальной проблемой связывают либо существование социально-уязвимых групп общества, находящихся в трудной жизненной ситуации; либо девиантное поведение членов общества (наркомания, алкоголизм, преступность и т.п.); либо нарушение функций одного из социальных институтов (школа, семья); либо нехватку средств у группы людей на жизнеобеспечение и жилье.

Согласно точке зрения Роджер Мартин и Салли Осберг стратегический менеджмент в социальном предпринимательстве реализует три этапа:

1. Выявление устойчивого, но несправедливого с точки зрения современных общественных ценностей, равновесия, обусловившего социальную эксклюзию, маргинализацию, моральные или физиологические страдания части общества (как правило, связано с отсутствием финансовых средств или политических рычагов для достижения социального блага путем трансформации потоков общественных ресурсов).

2. Выявление внутри несправедливой ситуации возможности для производства социального блага, используя «окошко возможностей», увиденное предпринимателем.

3. Постепенное достижение нового равновесия, высвобождающего скрытый потенциал, либо улучшающего положение целевой группы через

создание стабильной социальной системы вокруг нового равновесия [16].

Под равновесием авторы понимают сложившуюся институциональную систему общества, которая решает некую социальную проблему, но при этом часть целевых групп исключена из состава благополучателей клиентов и не имеет доступа к социальному благу.

Обобщая точки зрения других авторов, приверженных этой концепции, можно привести такие трактовки:

1. Социальное предпринимательство – это распознавание, оценка и поиск новых возможностей для проведения социальных трансформаций в обществе, которые осуществляются индивидами, обладающими проницательностью [26-29].

2. Социальный предприниматель – это индивид, организация или сеть организаций, которые решают социальные проблемы на основе идей, разрушающих привычные способы их решения, т.е. новшеств, меняющих характер развития общества [30].

Вторая концепция социального предпринимательства акцентирует внимание на *доходе от социального предпринимательства*, который может быть и не является самостоятельной целью как у классического предпринимателя, но, по сути, является критерием предпринимательской деятельности как вида экономической активности.

При этом такие авторы, как Дж. Босчи и Дж. Макклург считают ключевым пунктом, играющим роль границы между некоммерческими организациями и социальным предпринимательством именно доходность деятельности. Если традиционные некоммерческие организации используют государственные субсидии и донорские средства, то не могут быть признаны социальными предпринимателями, у них нет базового признака предпринимательства [31].

Именно доход признается этими авторами в качестве ведущей характеристики, поскольку они считают, что инновационные подходы и решения есть и у некоммерческих организаций.

Концепция «дохода, являющегося результатом деятельности» поддерживается и другими теоретиками и практиками социального предпринимательства. Проектами, впервые объединившими процессы получения экономической и социальной выгоды стали: Гильдия манчестерских ремесленников, основанная Биллом Стриклендом [32], Банк микрокредитования Грамин [33], Институт здоровья одного мира [34] и другие.

В контексте действующих в мировой экономике тенденций, можно отметить, что в последней трети XX века объем финансовых средств, передаваемых некоммерческому сектору США правительством, частными фондами и некоммерческими структурами сократился. Одновременно выросла доля услуг, оказываемых на рынке и соответственно доля доходов, получаемых с рынка. Так, в 1977 году доля субсидий государства была 32,9%, доля частных и корпоративных фондов – 30,7%, а доля доходов от собственной коммерческой деятельности – 36,4%. В 1998 году соотношение «незаработанных» и «заработанных» источников дохода выглядело как 30,5, 12,9 и 56,6% [35].

Для ведения предпринимательской деятельности у некоммерческого сектора есть институциональные предпосылки, в частности фонды НКО делятся на три части:

– ограниченные к расходованию: действует запрет расходов на текущую деятельность, но можно приобретать долгосрочные активы (оборудование, здания и т.п.);

– временно ограниченные к расходованию: финансирование программ, по которым следует давать отчет донору или государству;

– неограниченные к расходованию, куда входят средства, заработанные самим НКО: могут использоваться свободно без указания конкретной цели реализации, но на уставную деятельность [36].

В традициях разных стран и сообществ приняты разные точки зрения на источники ресурсов для социального предпринимательства.

Европейское исследовательское сообщество (EMES) считает, что ресурсы могут иметь разную природу: коммерческую, благотворительную, грантовую и субсидиарную [37]. В противоположность этому американские исследователи чаще других считают, что источники должны быть рыночными. Это совпадает с законодательствами ряда европейских стран, таких как Великобритания, Исландия, в законодательстве которых социальные предприятия представлены как рыночные.

Дж. Босчи подчеркивает, что, если финансовая устойчивость может быть достигнута через гранты, дотации, субсидии и заработанный доход, то самоокупаемость – только за счет полагания на собственную доходную деятельность (заработанный доход) [38].

Третья концепция социального предпринимательства, которая отделяет его от традиционной предпринимательской деятельности – *прямое действие по реализации социальных проектов* и/или программ и специфическая *двойственность при оценке их результативности* [26, р. 363-365].

Эти авторы пытаются выделить категориальные различия не только между НКО и социальным предпринимательством (доход), но и различия между последним и предпринимательством вообще.

Они приводят следующие аргументы для обоснования своей точки зрения:

1. Когда обычные предприниматели выпускают продукцию из экологически чистых материалов, отказываются от негативных для общества экстерналий, реализуют ответственность перед своими работниками, то это правильно, но имеет опосредованное отношение к решению социальных проблем.

2. Социальные предприниматели, используя «заработанный» доход, непосредственно решают проблему в соответствии со своей миссией. Методы решения могут включать:

а) активные формы с участием целевых групп, т.е. найм или кредитование целевых групп (инвалиды, бедные, другие категории) для реализации бизнес-проекта по улучшению их положения;

б) просто оказание социальных услуг или предоставление социально-значимых продуктов для реализации своей миссии (работа с молодежью из

домов-интернатов, создание бытовых приспособлений для облегчения жизни инвалидов и другие).

3. Двойственная суть результатов работы социального предпринимателя выражается в том, что прибыль и рентабельность – это не единственные цели предприятия, т.к. прибыль реинвестируется в реализацию социальной миссии.

Одновременно многие исследователи признают, что соединение в рамках одной организации некоммерческих видов деятельности и таких целей бизнеса как повышение производительности персонала, внедрение новых технологий и способов производства услуг требует масштабных инвестиций. В то время как реализация целей, связанных с обретением крова, образования и т.п. требует значительных затрат от услугополучателей, которые не могут оплатить даже незначительную часть этих услуг [39, 40].

Обобщив точки зрения по этой концепции, можно привести следующие высказывания по сути «двойного эффекта»:

1. Социальное предпринимательство относится к некоммерческим организациям, которые применяют бизнес-стратегии для достижения финансовой устойчивости, делая акцент на социальной миссии [41].

2. Социальное предпринимательство – это искусство одновременного получения финансового и социального дохода на инвестиции, т.е. «двойной» эффект» [42].

В конечном счете, выбор между той или иной стратегией, коммерческого или некоммерческого замысла, зависит от природы социальных потребностей, которые надо удовлетворить.

Для настоящего этапа развития социального предпринимательства характерно широкое общественное признание этого явления и его институционализация, последовавшая после присуждения Нобелевской премии в 2006 году М. Юнусу, основателю Банка микрокредитования «Грамин» в Бангладеш.

В этот период зарождается институциональная концепция социального предпринимательства, которое представляет собой новое социальное и экономическое явление, преобразовавшее сами основы общества, его формальные и неформальные институты.

Современная (четвертая) концепция социального предпринимательства считает, что оно обладает свойствами всех трех секторов экономики и поэтому представляет собой феномен второй половины XX века и не может быть однозначно отнесено ни к одному из них [43-47].

Исторически сложившиеся модели социального государства в мировой экономике, основанные на признании государством своей ответственности за уровень и качество жизни своих граждан, были основаны на организации государственных форм предоставления социальных услуг обществу, прежде всего, его социально-уязвимым группам или гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации [48-52].

Вопрос участия государства в удовлетворении потребностей общества в социальных услугах исторически связан с двумя вопросами:

1. Какие услуги признать общественно-значимыми, т.е. общественными благами?

2. Какие институциональные нормы принять, и какие модели оказания услуг использовать?

Именно потому, что ресурсы государства всегда ограничены, возникает проблема сочетаемости общественной и индивидуальной полезности, отражающая внутреннее свойство любого общества. Это неизбежно порождает два вопроса: как правильно определить объемы потребности в общественных товарах, и, соответственно, рассчитать и запланировать налоговые взносы граждан страны для обеспечения государству возможности предоставить обществу блага, в которых оно нуждается [53].

До сих пор представления ученых-экономистов о механизмах выявления общественных интересов основаны на идентификации общественных ценностей методом голосования, выражения интересов через представителей населения в парламенте и т.д. [54-56]. В то же время, современные исследования проблем бедности и социальной справедливости показывают, что возможности отражения в общественных интересах потребностей низшего слоя общества существенно занижены. Выбор оптимальных норм сопряжен со многими трудностями [57]. Государство, не может достичь оптимального распределения благосостояния из-за существования разнообразных, и зачастую несовместимых в менеджменте и финансировании предпочтений индивидуумов и соответствующих групп [58, 59].

Понимая это, государство стремится оказывать наиболее массовые общественные услуги, чтобы генерировать наибольший внешний положительный эффект. Вследствие этого, услуги оказывались гражданам в основном государственными организациями, которые улавливают и удовлетворяют усредненную потребность по единой модели её предоставления, т.к. управление государственным сектором стремится упростить процесс, стандартизировать услугу, унифицировать процесс расходования бюджетных средств [60, 61].

На практике при оказании услуг по единой модели оказывалось, что в реальности моделей гораздо больше, т.е. потребности клиентов весьма неоднородны, а вариантов оказания им содействия и помощи у государства нет. В результате затраты бюджета могут быть и часто оказываются гораздо выше, чем это необходимо, а получаемый положительный эффект мог быть достигнут при меньших затратах [62].

Некоммерческий сектор выступает как альтернатива государственному в том плане, что обслуживает разных клиентов, часть из которых имеет низкую платежеспособность. Он готов предоставлять смешанные блага, то есть часть услуг бесплатно или по экономически незначимым ценам. Сектор мирится с недостаточными и нерегулярными доходами, что в целом оказывает на цены рынка соответствующих услуг понижающее действие [63].

Сравнительная оценка этих трех секторов по их роли в решении социальных проблем общества представлена следующим образом (таблица 1).

Таблица 1 – Современная концепция социального предпринимательства как вида деятельности, сочетающего преимущества разных секторов в решении социальных проблем общества

Сектора экономики	Слабые стороны	Преимущества	Социальное предпринимательство
Государственный	- усредненная модель помощи; - ограниченное финансирование	- доступность стандартной помощи независимо от обстоятельств	- предоставление услуг с высокими положительными индивидуальными эффектами (делимое благо с первичным эффектом присвоения)
Коммерческий	- приоритет прибыли; - высокие цены для некоторой части населения	- стабильное финансирование; - бизнес-методы и инструменты управления; - индивидуальный подход, но может быть неоправданное завышение потребностей, т.к. социальная миссия – не основная	- финансовая устойчивость и ориентация на рыночные принципы управления; - поиск инновационных решений для реализации бизнес проектов
Некоммерческий	- нестабильное финансирование	- индивидуальный подход к клиенту; - тесная связь с сообществом	- индивидуальный подход к клиенту; - социальная миссия в центре внимания
Примечание - Составлено автором			

Фактически можно говорить о современной концепции социального предпринимательства как вида деятельности, являющегося своего рода гибридом и пытающегося сочетать преимущества разных секторов экономики, исторически последовательно вовлеченных в процесс решения социальных проблем общества [64, 65].

Эволюция концепций социального предпринимательства в современной науке (Приложение Б).

Теоретическими основами исследования феномена социального предпринимательства являются институциональная экономика и институциональное предпринимательство, теория социального капитала, теория «встроенности» индивида в общество.

Институциональное устройство современной страны, под которым в наиболее распространенной версии понимается «совокупность формальных, фиксируемых в праве и неформальных, фиксируемых в обычном праве, рамок, структурирующих взаимодействия индивидов в экономической, политической и социальной сферах» [66] представляет собой достаточно сложную структуру, в которой соотношение формальных и неформальных норм может достаточно существенно различаться [67-72].

Результатом институционального многообразия законов разных стран и

преобладающих неформальных норм (обычаев и традиций) является разная структура исходных предпосылок и организационных форм развития явления социального предпринимательства, обусловленных характером эволюции, как самих институтов общества, так и института социального государства.

Ученые университета Наварры Дж. Мэйр и И. Марти считают, что социальное предпринимательство имеет различные проявления в зависимости от социально-экономических и культурных условий, отражающие нормы и традиции разных сообществ, включая характер отношений между их членами [17, p. 38-42].

Эти взгляды подтверждаются концепцией встроенности, которая обосновывает взаимосвязь актора (в социологии действующего субъекта) и структуры общества. С одной стороны, актор может действовать, только если он воспринят структурой и его действия оказывают на социально-экономическую структуру влияние. Энтони Гидденс в своей теории структуризации рассматривает структуру общества как нормы и традиции, из которых может вырасти социальное предпринимательство, что позволяет отследить генезис социальных изменений и определить, каков будет их потенциал воздействия на общество [73].

Для объяснения процесса изменения институтов общества (как формальных, так и неформальных) в результате предпринимательской деятельности Полом Ди Маджио введено понятие институционального предпринимательства. Так, например, появление социальных предприятий может вызвать изменение налогового и трудового законодательства, т.е. произвести инновацию в нормативно-правовой базе регулирования экономики [74].

Нейл Флигштейн определяет институциональных предпринимателей как акторов, накопивших в процессе своей деятельности опыт трансформации неформальных норм общества. Они могут широко распространиться в обществе и, в конечном счете, изменить формальные институты общества [75].

Кроме эффекта укорененности или встроенности индивида в общество, значительное влияние на масштаб распространения генерируемых им норм оказывает уровень социального капитала в обществе.

По Дж. Коулману социальный капитал представляет собой «ресурсы, присущие функционально-специфическим социальным отношениям, в которые вовлечены индивиды» [76]. Согласно этой точке зрения индивид укоренен не только в семье, но и в целом ряде социальных общностей, к которым относятся сети межличностного общения, социальные группы, организационные структуры [77]. Дж. Коулман характеризует социальный капитал как потенциал человеческих отношений, воплощенный в отношениях между индивидами. Это является наиболее распространенной в современной науке точкой зрения [78, 79].

Обобщая содержание институциональных подходов к объяснению явления и процесса формирования и становления социального предпринимательства, можно выделить следующие факторы, являющиеся движущими силами его

развития и определяющими своеобразие процесса в той или иной стране (рисунок 2).



Рисунок 2 – Факторы социального предпринимательства как институциональной инновации, определяющие его региональную и национальную специфику

Примечание - Составлено автором

Институциональное своеобразие определяет особенности развития социального предпринимательства в разных странах.

Соединенные Штаты Америки (США). Особенностью генезиса социального предпринимательства в США является историческая основа развития этого общества, как совокупности граждан, состоящих из миграционных потоков. В условиях отсутствия активной роли государства, как организующего и управляющего субъекта, граждане вынуждены были решать свои проблемы в сообществе, для чего требовалась действенная самоорганизация. Внутривидовые связи гражданского общества содержат все аспекты его жизнедеятельности: семейно-родственные, межэтнические, товарно-денежные, религиозные, воспитательные, образовательные, профессиональные и любительские, связывающие людей узами личных потребностей и интересов [80].

В результате развития нескольких веков гражданского общества, оно стало действенным субъектом, чьи нормы и правила было вынуждено принять государство. В XX веке после второй мировой войны правительство США разработало программу «Великое общество» (Great Society) для массового вливания средств из федерального бюджета через благотворительные фонды для решения проблем образования, здравоохранения, развития сообществ, помощи бедным. Многие из фондов действовали через некоммерческие

организации, что способствовало увеличению количества НКО [81]. Рост количества НКО в этот период, накопление ими профессиональных навыков и компетенций сделали свое дело: некоммерческие организации научились конкурировать с государственным и частным сектором в сфере оказания услуг населению. Механизмы монетизации услуг в современной Америке (ваучеры, продовольственные талоны, денежные пособия) защищают интересы потребителя через предоставление ему возможности сравнивать предоставленные на рынке пакеты услуг и выбирать из них оптимальный для себя по соотношению цена-качество, максимизируя свое благосостояние.

Развитие социального предпринимательства, как вида деятельности, совмещающего экономические и социальные ценности, выросло на стыке некоммерческого и коммерческого сектора при содействии в основном частных фондов, которые предоставляют им образовательную, консалтинговую, тренинговую поддержку (в отличие от Европы, где эти функции выполняет в основном государство, либо сами общественные организации). Специализация фондов различна: одни делают акцент на формировании сообществ и сетевых взаимоотношений (Kauffman Foundation, Rockefeller Foundation, Kellogg Foundation) [82-84], другие специализируются на стартапах с социальной миссией для людей, которых дискриминирует рынок труда (Roberts Enterprise Development Fund) [85]. В стране действует ряд международных фондов, занимающихся обучением, консультированием и выделяющих гранты наиболее перспективным проектам (Skoll Foundation, Ashoka:Innovatorsfor the Public) [86]. Фонд «Ashoka: Innovatorsfor the Public» поддержал множество социальных инициатив, их создателей и руководителей, в частности Dialogue Social Enterprise, Bank Sampah Gemah Ripah, Грегори Диза, Резу Дегати, Джеру Биллиморию и многих других, чей опыт тиражируется во многих странах мира.

В США также сложились и функционируют общественные организации – ассоциации, объединяющие практиков, чья деятельность связана с созданием, функционированием и продвижением идей социального предпринимательства. Ассоциация социальных предприятий (Social Enterprise Alliance) является «взаимной организацией», членами которой являются социальные предприятия, бизнес-структуры, некоммерческие организации и физические лица, поддерживающие эффективные социальные изменения через социальное предпринимательство [87].

Канада. В стране функционирует Канадская ассоциация гуманитарных и социальных наук. Это некоммерческая благотворительная организация, которая представляет более чем 85 тысяч исследователей из 81 научного объединения, 80 университетов и колледжей, которые занимаются, в том числе, продвижением идей и проектов социального предпринимательства.

Такие образовательные учреждения как университет Конкордия в Монреале, а точнее Джон Molson бизнес-школа (JMSB); школа бизнеса Ротмана в университете Торонто в программах MBA проводят специализированные курсы, посвященные социальному предпринимательству.

В стране также есть и сетевые структуры, в частности Сообщество экономического развития (CED Network) является некоммерческой

организацией взаимного типа, членами которой являются несколько сотен организаций и частных лиц по всей Канаде, которые укрепляют благосостояние местного сообщества путем создания экономических возможностей, которые улучшают социальные и экологические условия проживания сообщества, особенно социально-уязвимых групп населения [88].

Европейские страны. Социальное предпринимательство в его первичных формах зародилось в Европе в начале XIX в., через активный рост и усиление влияния некоммерческого сектора, основными агентами которого стали кооперативы (cooperatives), общества взаимопомощи (mutual organizations), ассоциации (association) и фонды (funds). Первой европейской страной, узаконившей деятельность социальных предприятий, стала Италия: в 1991 году таким предприятиям был предоставлен официальный статус «социальные кооперативы» (social cooperatives).

Интересно, что в настоящее время деятельность большинства социальных предпринимателей Европы регулируется в рамках традиционного законодательства для «третьего сектора» [89]. Активную роль в Европе играют международные ассоциации, исследовательские центры и фонды.

Великобритания. Основоположниками явления социального предпринимательства являются - Роберт Оуэн – основатель кооперативного движения, и Флоренс Найтингейл – основательница первой школы для медсестер, создавшую и широко распространившую принципы санитарии и ухода за больными, которые значительно снизили смертность. В середине XX века значительную активность в развитии социального предпринимательства проявил Майкл Янг, которого многие считают «одним из ранних и наиболее успешных предпринимателей в области социальных инициатив», т.к. он создал более 60 компаний по всему миру и Эдрю Мосон, политик и религиозный деятель. Он основал действующий по принципам социального предпринимательства Бромли-бай-Боу-Центр (The Bromley by Bow Centre) и возглавил целый ряд других организаций, компаний и проектов, совмещающих предпринимательство с решением социальных проблем. В 2002 году семь ведущих британских некоммерческих организаций основали UnLtd - Фонд общественных предпринимателей с капиталом в 100 млн. фунтов стерлингов для инвестиционных проектов социального предпринимательства. Фонд UnLtd предоставляет физическим лицам гранты и практическую поддержку в форме тренингов и возможностей для расширения контактов, полезных при реализации местных проектов. Одним из подразделений фонда является UnLtd Research, который быстро становится международным центром, занимающимся исследованиями в сфере социального предпринимательства [90].

Азиатские страны. С одной стороны азиатские страны являются странами происхождения для многих известных всему миру вышеописанных проектов, таких как «Граммин банк» (Бангладеш) или компания Conserve (Индия). С другой стороны они меньше других регионов обеспечены ресурсами в рамках национальных границ и имеют значительную долю бедного населения, а также массу экологических проблем.

Сегодня социальное предпринимательство можно встретить практически

во всех отраслях экономики стран Азии – образование, здравоохранение, медиа-индустрия, транспорт, страхование и т.д.

Многие крупные компании уделяют внимание программам поддержки социально-уязвимых слоев населения и строят свой бизнес на основе концепции «основание пирамиды», обоснованной известным менеджером К. Прахаладом. Он выдвинул теорию, согласно которой «основу экономической пирамиды» составляют 4 млрд. людей, чей ежедневный доход составляет менее 2 долларов США в день. «Развитие рынка на дне пирамиды способно создать миллионы предпринимателей на уровне простых людей» [91].

Известным на весь мир проектом является бизнес-модель Банк мусора (Banksamrah), зародившаяся в Индонезии, но впоследствии реализованная и в других странах, например в Тайланде. В качестве «вклада» банки мусора принимают разделённые по видам отходы, открывая принёсшим его лицам счета, куда записываются вес и вид сданного мусора. После реализации мусора на счета «вкладчиков» зачисляются денежные средства, эквивалентные типу, весу «вклада» и текущей рыночной стоимости сданного мусора. Разделение прибыли идет в соотношении: 85% клиенту, 15% – «банку». Клиентами банка мусора могут быть как индивидуальные лица, так и группы, например, домохозяйства, школы и т.п. [92].

Проект «Garbage Clinical Insurance» («Мусорное медицинское страхование») в Индонезии, основанный врачом Гамалем Альбинсаидом, состоит в том, что любой бедняк может собрать мусор и в обмен получить купон, который даёт право на бесплатный визит к врачу или пребывание ребёнка в детском саду. На первом этапе компания Альбинсаида открыла финансирование для пяти клиник города, которые принимали купоны, полученные населением за сданный мусор. Созданные предприятия перерабатывали органические отходы в удобрения, а неорганические сдавали специализированным компаниям по переработке мусора. Полученные доходы направлялись на покрытие медицинских расходов членов проекта в составе 15 врачей и 12 медсестёр, а также в рамках заключенных договоров с фармацевтами, дантистами и другими специалистами. Со временем была открыта специализированная клиника [93]. Позже последователи Альбинсаида распространили идею не только на здравоохранение, но и на качественное образование в обмен на мусор.

Латинская Америка, Африка. В странах Латинской Америки и Африки значительную роль играют внешние финансовые и другие ресурсные источники, благотворительные фонды, работающие на международной арене.

Одним из таких международных благотворительных фондов является Root Capital – американский некоммерческий фонд социальных инвестиций, курирующий деятельность сельскохозяйственных компаний, небольших фермеров, ассоциаций и кооперативов, которым предоставляются краткосрочные и долгосрочные кредиты [94].

Примером аутентичного социального предприятия в Египте является El Nafeza («Окно»), которое поставило своей целью увеличить занятость среди бедных крестьян и улучшить экологию в стране. Предприятие производит

высококачественные красочные изделия из бумаги, сделанной из переработанных сельскохозяйственных отходов, таких как рисовая солома, нильские кувшинки и банановые стебли. Организация пытается обеспечить нетрадиционным источником дохода людей, преподавая им технологию бумажного производства, особенно для людей со специальными потребностями (глухонемых, инвалидов с нарушениями опорно-двигательного аппарата). Параллельно с этим переработка отходов играет большую роль в улучшении экологии [95].

Страны ЦВЕ. Для этих стран в целом свойственны проблемы нереализованной структурной перестройки экономики и формирование после отказа от политики патернализма слоев населения, находящихся в явно уязвимом положении [96, 97].

Во многих странах ЦВЕ, после перехода к социалистической модели хозяйствования, институциональные формы значительно трансформировались или были утеряны. Так, например, в Чехии мощный кооперативный сектор, включающий фермерские, маркетинговые, потребительские, кредитные и страховые кооперативы, существовал с XIX века. Впоследствии все они были национализированы, отменены или фактически стали государственными предприятиями. В результате действующие формы третьего сектора в Чехии ограничиваются ассоциациями и государственными организациями, которые оказывают услуги. В Эстонии также существовал мощный третий сектор, которому после изменения экономического уклада было разрешено остаться только в культурной сфере. Но в настоящее время, благодаря правильной законодательной поддержке в стране есть ассоциации, кооперативы, жилищные сообщества. Организациям третьего сектора разрешено вести экономическую деятельность при условии, что полученная прибыль не распределяется между членами. В соответствии с эстонским законом о подоходном налоге, ассоциации и общественные организации не платят налоги на доходы. В Литве после периода тотального огосударствления были введены новые законы для ассоциаций, общественных организаций, благотворительных организаций, фондов, кооперативов. В результате третий сектор представлен кооперативами в экономической деятельности, ассоциациями в гуманитарных сферах и экологии, а также организациями для инвалидов. Болгария характеризуется развитием кооперации, где функционировали кредитные, потребительские, производственные и сельскохозяйственные кооперативы. В годы экономической трансформации эти кооперации постепенно сократили свою деятельность, а некоторые даже полностью были ликвидированы. Новый виток развития кооперативов начался в 2000-х годах. Был основан Национальный союз рабочих производственных кооператив (НС РПК). НС РПК - независимая организация, которая добровольно объединяет кооперативы рабочих производителей, кооперативы производителей труда людей с ограниченными возможностями и другие кооперативные организации - юридические лица. В настоящее время в Болгарии есть фонды, ассоциации и различные виды кооперативов.

Страны СНГ. Несмотря на прерванные традиции кооперативных

движений, благотворительных организаций, настоящий период характеризуется активным развитием третьего сектора и новым этапом установления отношений с государственным сектором [98]. Из советского времени были вынесены только потребительские кооперативы, предприятия для инвалидов, имеющие особый статус и поддерживаемые государством с помощью мощных субсидий.

В результате, например, в России, социальное предпринимательство связано со следующими формами реализации:

1. Специализированные предприятия, обеспечивающие работой инвалидов. Примерами являются как предприятия производящие товары (производство картонажной гофротары и упаковка), так и услуги (например, социальной парикмахерской в Туле, совмещающей ателье по пошиву и ремонту одежды, мастерскую по ремонту обуви, услуги парикмахера и другие виды).

2. Некоммерческие благотворительные организации, которых в России большинство. Например, в Санкт-Петербурге производство реабилитационного оборудования для пожилых, инвалидов, людей, перенёсших серьёзную травму, осуществляется за счет средств благотворительного фонда «Надежда». Продукцию предприятия – коляски, костыли и т.п. нуждающиеся люди получают бесплатно.

3. Некоммерческие организации, с элементами социального предприятия. Таким является женское общество социальной поддержки «Женщина, личность, общество» при котором функционирует мастерская «Веселый войлок», где выпускают войлочные игрушки, бижутерию и другую художественную продукцию. При продажах есть скидки для инвалидов, пенсионеров и малообеспеченных граждан.

В России появились также фонды поддержки социального предпринимательства, например, фонд региональных социальных программ «Наше будущее», созданный бизнесменом Вагитом Алекперовым. Фонд открыл сеть центров консалтинга и аутсорсинга, в которых начинающие предприниматели могут получить услуги: помощь в подготовке бизнес-плана, юридическое и бухгалтерское сопровождение, возможность арендовать микроофис и другие. На сегодняшний день фонд, по собственным данным, оказал поддержку 70 проектам социального предпринимательства, располагавшимся в 36 регионах России.

Центры консалтинга и аутсорсинга «Наше будущее» работают в 6 городах: Астрахань, Архангельск, Волгоград, Калининград, Нижний Новгород, Пермь.

В Казахстане также есть исторически сложившиеся формы хозяйственной и некоммерческой деятельности, которая является одной из фундаментальных основ социального предпринимательства:

– незначительное число производственных предприятий для инвалидов (бывшие учебно-производственные базы), которые функционируют в основном в расчете на государственные заказы и имеют устаревшую материально-техническую базу;

– кооперативы собственников квартир, производственные (есть примеры в сфере услуг) и сельскохозяйственные кооперативы;

– есть неформальные сообщества в сельской местности, которые

организуются для кооперации в сельском хозяйстве (на основе аутсорсинга заказов крупного хозяйственника малым) и социальной взаимопомощи (коммунуны для совместного проживания престарелых);

– значительный по числу участников сектор НКО (ассоциации и организации разных форм хозяйствования), которые реализуют самые разные виды деятельности от стремительного освоения эффективных практик запада (SOS Детские деревни Казахстана, Кризисные центры для женщин) на средства международных фондов развития; от появления благотворительных фондов, типа «Дага», которые создали компании, практикующие социальную ответственность, и тем самым дали возможность развиваться детским центрам развития инвалидов, типа центра «Кенес» в Костанаве и др.

Зарождаются также фонды поддержки социального предпринимательства и появились университеты, которые ведут активную деятельность по обучению основам социального предпринимательства. Одним из активных фондов является КФ «Фонд Евразия Центральной Азии», который в альянсе с одним из крупнейших университетов страны Almaty Management University ведут постоянно действующий ресурсный центр поддержки социального предпринимательства, в том числе на грантовой основе. Активно действует ОФ «КФРМ» (Казахстанский Фонд Развития Менеджмента) [99].

Таким образом, обобщая исследование теоретических разработок, необходимо выделить четыре концепции социального предпринимательства:

1. Деятельность по реализации новых благоприятных возможностей решения социальных проблем.

2. Деятельность, приносящая доход предпринимателю, которая хоть и не является самостоятельной целью, но является критерием предпринимательской деятельности как вида экономической активности.

3. Прямое действие по реализации социальных проектов и программ и специфическая двойственность при оценке их результативности.

4. Деятельность гибридной природы, объединяющая в себе преимущества трех секторов экономики, вовлеченных в решение социальных проблем общества. Общим с государственным сектором является предоставление услуг с высокими положительными индивидуальными эффектами (делимое благо с первичным или вторичным эффектом присвоения). От некоммерческого сектора задействован индивидуальный подход и центральный приоритет социальной миссии. От коммерческого сектора взят поиск инновационных решений для реализации бизнес-проектов, ориентация на бизнес-методы управления и финансовая устойчивость [100].

Последняя концепция представляет наиболее полной, охватывающей все свойства социального предпринимательства, что автоматически все же не решают проблему типологии социального предпринимательства, которая будет нами рассмотрена в параграфе 1.2.

Резюмируя, концепции социального предпринимательства, мы в своей работе будем, определяют социальное предпринимательство следующим образом: «Социальное предпринимательство – вид деятельности, в котором одновременно производятся и экономическая и социальная ценность для

повышения благосостояния лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации и решения экологических проблем общества».

Что касается институциональных и региональных особенностей развития социального предпринимательства в мировой экономике, то можно сделать следующие выводы.

Социальное предпринимательство имеет различные проявления в зависимости от институционального устройства общества и уровня его экономического развития, т.е. имеет выраженную региональную специфику, определяемую конкретными чертами сообществ и характером отношений между их членами.

Концепции «встроенности», институционального предпринимательства и социального капитала позволяют выделить факторы развития социального предпринимательства. К ним относятся: характеристики социального капитала в общества (ценности, доверие, эффективные практики местного сообщества), встроенность «предпринимательства» в специфику структур общества, способность официальных институтов поддерживать генезис социального предпринимательства.

С этих позиций можно выделить разные ареалы мирового экономического пространства [101]:

– развитые страны, имеющие самую многоканальную систему поддержки социального предпринимательства. Для них характерен социальный контекст и «встроенность» социального предпринимательства в жизнь общин, церкви, сообщества, различающуюся акцентом на церковь и государство в Европе и на сообщества гражданского общества в Америке. Здесь сложились развитые институты общества, поддерживающие социальное предпринимательство исторически (церковь), финансово (фонды), на уровне образовательных технологий (университеты), исследования и предложения (научные центры).

Высокий уровень доверия в обществе, базирующийся на техниках совместного выживания сообщества и создания коалиций межсекторных партнерских отношений в Америке и на доверии к государству и сообществу в Европе [102];

– развивающиеся страны, характеризующиеся высоким уровнем бедности, социальной эксклюзии и ограниченными возможностями получения услуг здравоохранения, образования, а также достойного жилья. Бизнес-проекты в этих странах направлены на доступ к земле, новые технологии сельскохозяйственной деятельности и переработку антропогенных отходов с целью производства продукции для рынка. Финансовая поддержка проектов осуществляется фондами развитых стран и базируется на идее конкретной креативной личности, которая предлагает инновационный способ использования бесплатных или дешевых ресурсов;

– в странах ЦВЕ сложилась достаточно разная ситуация с предпосылками развития третьего сектора, но можно сделать вывод, что развитие третьего сектора и зарождение социального предпринимательства идет путем трансформации некоммерческого и государственного сектора;

– в странах СНГ сложились предпосылки развития социального

предпринимательства на основе советских учебно-производственных баз для инвалидов, развития достаточно высокого квалификационного потенциала персонала в сфере специальных социальных услуг, освоения некоммерческим сектором эффективных практик западных моделей услуг. Кроме этого есть признаки развития благотворительных фондов, а также желание малого/среднего бизнеса осваивать новые модели социального предпринимательства, диверсифицируя виды деятельности.

1.2 Методические подходы к классификации типов социального предпринимательства

Концептуальные подходы к социальному предпринимательству, изложенные нами в параграфе 1.1, позволяют сформировать базовые критерии для классификации, но все, же многообразие эмпирических проявлений вызывает затруднения при идентификации конкретных видов и их отличий друг от друга.

Первый вопрос вызывает соотношение понятий «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие», поскольку они неэквивалентны по своей природе. Первое – характеризует особый вид экономической деятельности, которая может осуществляться как юридическим, так и физическим лицом. Второе является институциональным выражением, характеризует организацию, т.е. юридическое лицо.

Как показывает практика, использовать эти понятия как эквивалентные некорректно, т.к. некоторые социальные организации могут официально состоять из одного лица, аналог казахстанского индивидуального предпринимателя, в то время как основную деятельность осуществляют волонтеры. Фактически организации как властной структуры не существует, т.к. официально деятельность ведет один человек. Но это не мешает классифицировать его как социального предпринимателя.

Если воспользоваться понятием хозяйствующего субъекта, которым считается как физическое, так и юридическое лицо, ведущее от своего имени экономические и хозяйственные операции [103], то и социальный предприниматель и социальное предприятие может быть определено как социальный хозяйствующий субъект, имеющий разные формы собственности (частную, кооперативную, а как юридическое лицо иногда и государственную).

Коалиция социальных предприятий Великобритании определяет социальное предприятие как «коммерческое предприятие социального назначения» и выделяет его характеристики, подчёркивая разную природу собственности таких предприятий [104]. Первым признаком является ориентация предприятия на производство товаров и услуг для рынка. Второй характеристикой являются социальные и/или экологические цели, связанные с обучением, созданием рабочих мест или предоставлением социальных услуг. Третий признак – разные формы собственности, в том числе общественная собственность. Такие организации имеют структуру управления и собственности, основанную на участии разных групп заинтересованных лиц (персонала, потребителей, представителей местного сообщества, инвесторов).

Они подотчетны своему руководству и более широкому сообществу за социальные, экономические или экологические результаты деятельности своей организации. Прибыль в таких организациях распределяется на долевой основе, либо инвестируется в интересах местного сообщества.

Конечно, широкий спектр организационных форм и форм собственности хозяйствующих субъектов значительно расширяет рассматриваемую совокупность акторов, которые попадают в генеральную совокупность по фундаментальным характеристикам социального предпринимательства, определяемым нами как:

- социальная миссия и социальная направленность конечных результатов;
- наличие источников финансирования от реализации бизнес-проектов, обеспечивающих устойчивость деятельности;
- инновационный подход в решении социальных проблем общества, которые являются «провалами» как рынка, так и государства.

Необходимо отметить, что термин «социальное предприятие» иногда используется применительно к организации, действующей в социальной сфере, т.е. чьей нишей деятельности являются отрасли социальной сферы: культура, искусство, социальное обслуживание граждан с особыми потребностями, физкультура и спорт и т.п. (рисунок 3) [105].

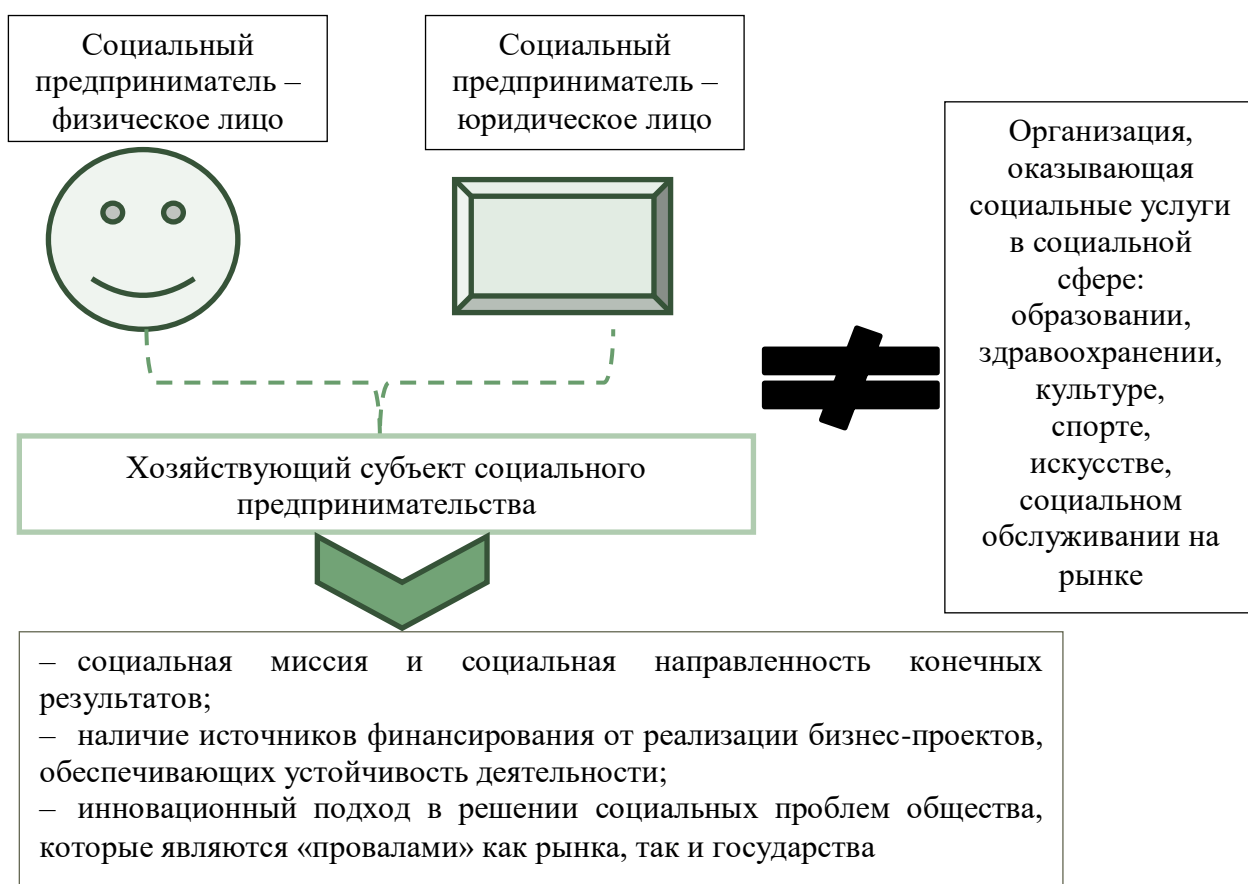


Рисунок 3 – Различие между социальной организацией в сфере услуг и социальным предпринимательством

Примечание - Составлено автором

В Европе при проведении исследований чаще используется понятие социальное предприятие, а имеется в виду историческая традиция кооперативного движения и ассоциаций самопомощи [106].

Ким Альтер, будучи основателем компании по продвижению исследований и практики социального предпринимательства, обобщив опыт многих стран, приводит обзор всего доступного в настоящее время к систематизации опыта разных моделей, подходящего под эти характеристики, но различающегося по формам собственности и хозяйствования. Это вышеупомянутые примеры Банка «Грамин», клиники глазных болезней «Аравинд», организации гражданского общества, кооперативы, социальные компании (известные как «аффирмативный бизнес»), организация «Основы пирамиды», венчурная филантропия и «филантропренерство», Манчестерская гильдия ремесленников и тысячи других.

Исторически сложившиеся предпосылки и условия для развития социального предпринимательства также крайне многообразны, как и сложившиеся виды социального предпринимательства.

Многообразие форм, кроме социальных организаций уже упомянутых в параграфе 1.1, демонстрируют следующие примеры.

Community Development Corporation, или корпорации развития местных сообществ, возникли в США в целях ускорения социально-экономического развития территории посредством развития малого бизнеса и строительства доступного и достойного жилья для целевых групп. В результате расширения их деятельности, в настоящее время в США они являются значимым источником капитала для строительства доступного жилья [107].

Институт здоровья одного мира (The Institute for one World Health (IOWH)), созданный врачом Викторией Хэйд в 2000 году, является первой в мире некоммерческой фармацевтической компанией [34]. Компания разрабатывает лекарственные препараты для лечения редких и очень редких заболеваний, которыми пренебрегают рыночные структуры и государственные медицинские университеты, стремящиеся быть рентабельными.

Во французской некоммерческой организации «Optique Solidaire», которая выпускает очки, доступные малоимущим слоям населения, официально занят только один работник, а все другие участвуют в деятельности организации как волонтеры [108].

Некоммерческая организация «Youth Center» в Латинской Америке в составе своей основной деятельности управляет магазином «Ben&Jerry» на правах франчайзинга, в котором работают молодые люди из «группы риска». В результате функционирует коммерческий проект, который напрямую реализует социальную миссию организации и одновременно обеспечивает её финансовую устойчивость [108, p. 169-174].

Примером другого рода является создание в Бангладеш в союзе с «Грамин банк» компаниями «Danon» и «Adidas» производства недорогих, но качественных фирменных товаров, рассчитанных на малоимущие слои населения. В этом примере прослеживается явная трансформация корпоративной социальной ответственности в социальное

предпринимательство, когда компания создает проект (в данном случае товарную линию), который не направлен на получение привычной нормы прибыли, но имеет выраженный социальный эффект [109].

Еще одним типом социального предпринимательства является негосударственная компания Conserve, которая была основана в 1998 г. Анитой Ахуджа в столице Индии. Основные цели компании были связаны с:

- 1) переработкой пластиковых отходов в качестве сырья для производства новой продукции;
- 2) повышением уровня жизни людей из самых бедных слоев населения - городских сборщиков мусора.

Основательница компании предложила бизнес-модель, имеющую как экономическую, так и социальную функцию:

- создание из переработанного пластика продукта, имеющего коммерческую ценность;
- обеспечение надежного заработка сборщикам мусора, деятельность которых становится более рентабельной за счет того, что они фактически создают сырье для нового производства.

Предложенная основательницей бизнеса идея, заключается в применении технологии ручной переработки, в процессе которой старые пластиковые пакеты становятся разноцветным крепким материалом – «hand made recycled plastic». Такой материал используется компанией для производства широкого ассортимента продукции: сумок, плащей и зонтов, ремней и других изделий. Соединение разноцветных пластиков позволяет каждый раз создавать оригинальный дизайн и окраску сумки, в результате затраты на отдельную процедуру перекраски сокращаются. Со временем компания освоила технологию производства сырья из резиновых шин, которое как выяснилось, является выгодной заменой кожи [110].

Эти примеры далеко не охватывают все возможные виды деятельности социального предпринимательства, но столь широкий спектр требует упорядочения и построения классификации организаций социального предпринимательства.

Самой известной и широко используемой в теории и практике исследований социального предпринимательства является классификация К. Альтер. Один из вариантов этой классификации представлен на рисунке 4 [111]. Она использует термин «гибридные» для идентификации организаций, имеющих промежуточные признаки между традиционными некоммерческими организациями и традиционными коммерческими организациями [112].

Рассмотрим последовательно типы, представленные на рисунке 4.

Некоммерческий сектор (НС), который многими исследователями совершенно справедливо рассматривается как предтеча социального предпринимательства, как новый этап в его развитии, отталкивается от исторически обусловленного процесса роста значения НКО в экономике социальных государств.

Баланс устойчивости							
Социальная устойчивость			Экономическая устойчивость				
Некоммерческий сектор экономики			Коммерческий сектор экономики				
Традиционные НКО	НКО, имеющие деятельность с регулярным доходом	Социальные предприятия или субъекты разных форм собственности	Социально-ответственный бизнес	Компании, практикующие социальную ответственность	Традиционные прибыльные организации		
Разовые, нерегулярные доходы для возмещения своих затрат	Деятельность с регулярным доходом для поддержки социальной функции	Наличие бизнес-плана и бизнес-менеджмента, совмещающего инновационное решение социальных проблем и финансовую устойчивость	Частичный отказ от доли прибыли в пользу общества в форме бизнес-проекта или его части, прямую поддержку НКО или создание своих фондов	Участие в создании ценностей общества опосредовано, т.е. через неаффилированные благотворительные фонды или в другой форме	Прибыль как основа развития бизнеса		
	<i>Характеристика управления бизнес-циклом проекта</i>						
	Прямой контроль бизнес-цикла проекта		Прямой контроль за бизнес-циклом или целевым назначением средств			Отсутствие контроля за бизнес-циклом и косвенный контроль за целевым назначением	
<i>Характер присвоения первичного социального эффекта целевыми группами</i>							
Блага в натуральной форме от НКО	В форме оплаты труда или благ в натуральной форме от НКО	В форме заработной платы, возможно, части дохода фирмы согласно трудовому участию	Натуральная форма (услуги/ товары со скидками или бесплатно). Оплата труда	В форме натуральных благ через НКО, финансируемые благотворительными фондами	-		
<i>Цель:</i> Создание социальной ценности на постоянной основе			<i>Цель:</i> Создание экономической ценности на постоянной основе				
Источники ресурсов: государственный бюджет, благотворительность	<i>Стратегия устойчивости:</i> Коммерческие методы поддержки социальных программ или коммерческие методы, основанные на социальных ценностях. Диверсификация ресурсов		<i>Стратегия устойчивости:</i> Рыночная устойчивость обеспечивается, в том числе социальными вложениями. Социальные вложения – один из факторов рыночной устойчивости фирмы		Источник ресурсов: рынок		

Рисунок 4 – Классификация организаций в сфере социального предпринимательства и их стратегии

Примечание - Составлено автором с использованием материалов источника [111, р. 23]

При всем разнообразии состава НС в разных странах и решаемых ими задач можно выделить ряд их категорий:

1. Организации взаимных выгод (mutual benefit organization), которые создаются для защиты интересов своих членов взамен уплачиваемых ими взносов. К этому типу относятся ассоциации предпринимателей, профсоюзы и другие добровольные общественные организации. Например, Американская ассоциация пенсионеров приложила много усилий для совершенствования законодательства США. Ею были подготовлены поправки ко многим законопроектам по улучшению социального и пенсионного обеспечения, многие из которых были приняты. Самоорганизация граждан рассматривается как инструмент решения противоречия между личностью и государством, личностью и рынком [113].

Эта группа организаций работает на членских взносах участников и предлагает взамен осязаемые выгоды, превосходящие реальные или возможные издержки участника.

2. Ко второму классу относятся две подгруппы организаций, которые в фокус ставят не интересы членов организации, а коллективные выгоды (public benefit association).

2.1 Благотворительные неприбыльные организации, включающие:

- частные, корпоративные, общинные и семейные благотворительные фонды;
- религиозные общины и центры медицинской помощи при них;
- больницы, создаваемые на средства фондов и муниципальных бюджетов;
- центры сестринского ухода за престарелыми гражданами;
- некоммерческие центры семейных консультаций и психотерапевтической помощи;
- организации, работающие с группами находящимися в тяжелой жизненной ситуации и др.

2.2. Неблаготворительные неприбыльные организации, включающие:

- общества защиты прав потребителей;
- общества культурно-просветительские;
- организации экологической направленности деятельности;
- организации солдатских матерей и др.

Группа 2.1 является классической некоммерческой организацией с благотворительными источниками финансирования. Но есть примеры инновационного подхода к решению проблем, когда волонтеры на средства религиозных организаций могут оказывать помощь в виде обучения востребованным на локальном рынке профессиональным навыкам представителей из бедных слоев населения в качестве альтернативы службы в армии. В этом случае вознаграждением для них является заработная плата и социальная польза, получаемая группами и отдельными гражданами, не участвующими в деятельности НКО (внешний социальный эффект).

В группе 2.2 задействованы миллионы людей, которые на добровольных началах, т.е. будучи волонтерами, заняты озеленением районов городов,

контролем над охраной ресурсов флоры и фауны, устранением последствий стихийных бедствий, поддержанием общественного порядка и чистоты и т.п. Источниками финансирования этой группы НКО являются средства государственного бюджета, спонсорские средства или собственные средства от проведения разного рода акций, которые носят разовый характер.

К концу XX века сферы деятельности НКО значительно расширились, они заняли ниши в тех секторах, где господствующие позиции занимали деловые фирмы и государственные службы. Сегодня университеты и другие некоммерческие организации близкого профиля участвуют в разработке программ подготовки и использования трудовых ресурсов на местах, изучают потребность в кадрах и осуществляют их плановую подготовку и переподготовку на специальных курсах, финансируемых местными органами управления. Такими организациями разрабатываются программы охраны окружающей среды или планировки территории населенных пунктов, экологическое обоснование строительства тех или иных объектов.

По второй группе в целом можно сказать, что главными сферами деятельности некоммерческого сектора в развитых странах остаются здравоохранение, образование и социальные услуги. В США, например, доминируют НКО медицинского профиля (28 тысяч организаций и 4 млн. занятого персонала), на втором месте - НКО в сфере образования (20 тысяч НКО и 2 млн. человек), на третьем - социальные услуги (25 тысяч НКО и 1,5 млн. человек) [36].

По вопросу границ между традиционными НКО и НКО, имеющими доходную деятельность, а также между ними и социальным предпринимательством можно сказать следующее.

Традиционные НКО имеют социальную направленность и могут применять инновационные методы решения стоящих перед ними задач, но источники их финансирования ограничены ресурсами государственного бюджета и благотворительными фондами.

Традиционные НКО могут реализовывать отдельные формы доходной деятельности в свою работу, например, проведение акций, концертов, организационный взнос за участие в конференции, продажа публикаций и т.п. но это вовсе не означает, что НКО превращается в НКО, имеющее доходную деятельность, или социальное предприятие. После проведения акции или другого события НКО снова становится обычной некоммерческой организацией.

Возмещение затрат НКО, осуществляемое на основе доходов от параллельной платной разовой деятельности вовсе не означает выход его на уровень социального предприятия. Получаемые доходы направляются на реализацию основной миссии НКО и являются одним из источников её поддержки.

НКО, имеющее доходную деятельность, появляется тогда, когда появляется регулярный зарабатываемый доход, то есть организуется постоянно функционирующее подразделение или выделяется один из видов деятельности

для зарабатывания денег на рынке в форме производства продукции (услуг) и реализации их клиентам на основе рыночных цен.

Например, если некоммерческое предприятие – профессионально-реабилитационный центр для инвалидов, но его подразделение по трудоустройству инвалидов начинает вести банк данных и самостоятельную деятельность по трудоустройству всех граждан с ограниченными возможностями, а не только тех, кто прошел курс реабилитации, то это может вырасти в самостоятельный бизнес-проект. Может начать функционировать агентство занятости для работников с ограниченными возможностями с соответствующими функциями сопровождения на рабочем месте.

Аналогичен этому вышеуказанный пример некоммерческой организации «Youth Center» в Латинской Америке, по франшизе содержащей магазин, в котором заняты молодые люди из группы риска.

К. Альтер определяет такие НКО, как организации, траектория развития которых стала формой «предпринимательской, коммерческой деятельностью, которую используют организации гражданского общества для создания дохода и тем самым усиления результативности своей миссии» [114].

Граница между социальным предприятием и НКО, имеющим доходную деятельность, проходит по признаку организации доходной деятельности в режиме бизнес-предприятия, имеющего бизнес-план и соответствующий цикл менеджмента.

В 1996 г. фактически в период формирования системы исходных представлений о социальном предпринимательстве, как таковом, Фонд Робертса по развитию предприятий США (The Roberts Enterprise Development Fund), представил определение социального предприятия следующим образом. Это «доходное предприятие, организованное для расширения экономических возможностей неимущих слоев населения, одновременно ориентированное на получение прибыли» [17, р. 36].

И в том и в другом случае социальная миссия является основной целью организации. Различие между организациями заключается в особенностях сфер деятельности, из которых вырастает фирма, и которые определяют менеджмент.

Для НКО, в понимании стран постсоветского пространства, коммерция является дополнительной и часто вынужденной деятельностью, наряду со сложившейся традицией получения средств на основе благотворительности и грантов [115]. Для сферы социального предпринимательства коммерческая деятельность - способ достижения социальных целей.

Многие авторы считают равными ценностями создание социального и экономического эффекта, однако отмечают, что «в социальном предпринимательстве финансовая ценность никогда не создается за счет социальной» [116].

Г. Диз и Б. Андерсон выделяют две школы социального предпринимательства:

- школа социальных предприятий (the social enterprise school);
- школа социальных инноваций (the social innovation school) [117].

Оба направления идентифицируют социального предпринимателя как индивида, который организует и управляет бизнесом, направленным на достижение социальных целей [118].

Сторонники «школы социальных предприятий» проводят исследования по двум направлениям: стратегии зарабатывания дохода некоммерческими организациями и социальные проекты коммерческих предприятий. Представители «школы социальных инноваций» делают акцент на инновационных способах решения социальных проблем и рассматривают социальных предпринимателей как носителей системных преобразований в обществе.

В любом случае акцент делается на рыночную бизнес-модель, как опорную точку для социального предпринимательства.

Так, например, рассмотренный нами выше проект Conserve – создание новой продукции на основе переработки пластиковых отходов (Индия), изначально был направлен на производство продукции, которая потенциально могла быть востребована рынком.

Аналогичным с этой точки зрения является проект Lonxanet («Лонксанет») – интернет-компания, объединяющая рыбаков и создающая новые характеристики рыбного рынка Испании. Проект реализовал бизнес-идею создания рыболовецких ассоциаций и использования информационных технологий как инструментов социальных изменений в традиционных рыбацких общинах, которые стали приходить в упадок и испытывать отток трудовых ресурсов в связи с неустойчивостью спроса, значительным числом посредников и хищническим подходом к рыбной ловле [119].

Для того чтобы способствовать улучшению социальной и экономической ситуации в сфере традиционной рыбной ловли и положения рыболовецких хозяйств, организация Lonxanet предложила широкую платформу электронного рынка морепродуктов, соединив маркетинг и логистику и получив возможность продавать продукцию непосредственно ресторанам и конечному потребителю. Производители первого звена при этом получили частичный контроль над организацией, а значит – и над всем сбытовым циклом. В результате рыболовецкие хозяйства перешли от стратегии выживания к стратегии устойчивого развития, которая в том числе заключалась в идее перехода к экологически устойчивому хозяйствованию в отрасли рыболовства.

Бизнес-модель состояла в том, чтобы соединить рыбацкие общины в единую квази-организацию и создать инструмент для прямого взаимодействия с рынком. В основу была положена система прямого распределения рыбных ресурсов, которая обеспечила непосредственное соединение спроса и предложения. Продукция при содействии IT модели – сайта продается непосредственно физическим лицам и организациям системы массового питания по всей Испании, а доставка осуществляется в течение 24 часов.

Компания, как и любой агент рынка, использует информацию о спросе, сделках о предварительной продаже и покупке на рыбном рынке. Но так как Lonxanet является прямым каналом продаж, то главный экономический агент – рыбак – получает более высокую цену. Экономические выгоды для рыбаков

оказались в два раза больше по сравнению со старой схемой. Одновременно, каждая община получает дополнительные 3% от сделки, сделанной Lonxanet, а также положенную ей долю от прибыли как одного из владельцев коммерческого предприятия. Компания Lonxanet таким образом решила три взаимосвязанных социальных проблемы:

1) улучшение социально-экономического положения рыболовецких общин, приметив метод цепочки прямого ценообразования «поставщик-покупатель» и обеспечив для них контроль над рынком морепродуктов;

2) диверсификация предложения по более низким ценам, что, безусловно, в интересах конечного потребителя;

3) повышение устойчивости морской экосистемы в местах активного рыболовного промысла.

Ещё более известным в мировой литературе является проект «Секем», реализованный биологом-исследователем и врачом – Ибрагимом Аболейшем в Египте. Его организация реализовала экономические, социальные и культурные эффекты. Им был создан Центр натурального сельского хозяйства (Center of Organic Agriculture in Egypt) [120].

Целью проекта было:

– обучение фермеров органической и биодинамической культуре выращивания сельскохозяйственных растений;

– выработка новых стандартов «биодинамического растениеводства», которое позволяет выращивать растения и продукты питания без применения удобрений;

– биодинамическое культивирование целебных и ароматических трав, включая специи, что положило начало фитофармацевтике в Египте.

Распространение на сельскохозяйственную сферу инноваций стало основой экологического земледелия, а биодинамические методы контроля пестицидов и увеличения урожайности распространилась на всю отрасль Египта.

Знаменитым примером социального предпринимательства, построенного на основе кооперативной собственности и являющегося социальной сетью, построенной на основе единства ценностей, является «Мондрагон Корпорасьон Кооператива» (МКК) в Испании.

Миссия МКК определяется как объединение демократических методов развития сообщества с базовыми целями бизнеса, создания рабочих мест, личного и профессионального развития работников.

Социальное предприятие началось с создания в удаленном городке Мондрагон Баскской провинции Испании школы политехнического образования. Поскольку школа находилась в собственности местной общины, а не государства или церкви, то это стало началом образования множества кооперативов последующие десятилетия. Бизнес-кооператив, созданный выпускниками школы ULGOR, стал первым звеном будущего скопления кооперативов МКК. Кооператив производил электрические и механические приборы и устройства для дома и постепенно вырос до одной из крупнейших промышленных компаний Испании [121].

Сетевая структура, возникшая на базе первого кооператива по цепочке поставщиков и потребителей продукции, стала обширной, но в основе её по-прежнему лежат ценности Школы политехнического образования, ориентированной на образование, развитие и реализацию прав рабочих.

Граница между социальным предпринимательством и социально-ответственным бизнесом

Социальное предпринимательство нередко смешивают с социально ответственным бизнесом, а также компаниями, работающими на рынке, но реализующими в своей деятельности принципы социальной ответственности (рисунок 4).

В последние десятилетия понимание деятельности социально ответственного бизнеса связано не только с реализацией ответственности по отношению к наемным работникам, занятым в данной фирме, но и с межсекторальными действиями коммерческого бизнеса по финансированию некоммерческих организаций, созданию собственных и групповых благотворительных фондов, а также и отдельных предприятий социальной направленности [122-125].

С точки зрения менеджмента социально-ответственный бизнес может реализовывать все функции управления (планирование, бюджетирование, организацию и реализацию, мониторинг и оценку), а может ограничиваться только функцией контроля, когда финансирует конкретные НКО или создает собственные благотворительные фонды.

Ким Альтер определяет социально ответственный бизнес как коммерческую структуру, которая кроме получения прибыли для своих акционеров или учредителей компании, имеет целью содействие социальным ценностям в более широком понимании [111, р. 19].

Главным критерием социально ответственного бизнеса является – *частичный отказ от доли прибыли в пользу общества*. Поэтому в его миссии, как правило, уже заложены социальные цели.

Примерами таких компаний являются бизнес-схемы, основанные на экологически чистых технологиях и бизнес-процессах, реализуемых с учетом социальных последствий, таких как вредность производства, его опасность и другие его характеристики.

Так, например, в Казахстане такими примерами являются некоторые мараловодческие хозяйства. При разведении маралов в мараловодческих хозяйствах Восточного Казахстана социально и экологически ответственные индивидуальные предприниматели определяют эмпирическим путем достаточную долю пастбища для каждого марала, чтобы обеспечить ему полноценное питание, но и в то же время, щадящее землепользование. При этом стремятся сохранять условия достойного труда для работников хозяйства, включая сверхурочные, возможности совмещения трудовых и семейных обязанностей, компенсацию за условия труда и другие обстоятельства, которые можно считать социальными.

Признаками компаний, реализующих социально ответственный бизнес, является не только предоставление путевок санаторно-курортного лечения для

своих работников и компенсации за вредные и опасные условия труда, переподготовка работников, подлежащих высвобождению, но и такие меры как снижение вредных выбросов предприятий, что имеет выраженную экологическую направленность.

Границей между социально ответственными компаниями и компаниями, практикующими социальную ответственность бизнеса, является участие в форме филантропии, т.е. благотворительности, которая идет через благотворительные собственные фонды. Если первые свою деятельность реализуют в форме поддержки конкретных НКО, организуют благотворительные фонды, могут открыть отдельный бизнес-проект с социальными приоритетами, то компании, практикующие социальную ответственность, делают это более опосредовано.

С точки зрения менеджмента, можно сказать, что отличие идет по функции контроля. Если первые либо создают и управляют проектом полностью, либо оставляют за собой контрольную функцию и контролируют целевое расходование средств, то вторые никаких функций менеджмента не реализуют.

Авторы, достаточно подробно изучавшие вопрос в области корпоративной социальной ответственности (КСО), её связи со стратегией фирмы, рассмотрению её как источника инноваций и стратегических конкурентных преимуществ, также предложили свою классификацию корпоративной социальной ориентации [126, 127].

Видами КСО были обозначены:

- филантропия (в традиции нашего применения этого термина – благотворительность);
- корпоративная ответственность, как интеграция;
- корпоративная ответственность, как инновация [127, р. 326-329].

Филантропия как периодически осуществляемая деятельность, не имеющая прямой связи с основным бизнесом, позволяет фирме улучшить свой имидж, сформировать вокруг своей деятельности благоприятное общественное мнение. Этот вид по вышеприведенной классификации К. Альтер соответствует компаниям, практикующим социальную ответственность.

Корпоративная ответственность как интеграция экономических, экологических и социальных ценностей, позволяет повысить социальные и экологические характеристики основных бизнес-процессов предприятия, что может привести к росту производительности и продаж, снижению издержек и соответствующих рисков. Этот тип соответствует позиции социально-ответственный бизнес.

Корпоративная ответственность как инновация подразумевает внедрение новых бизнес-процессов, продуктовых и технологических инноваций, изначально увязываемых с решением конкретных социальных и экологических проблем. Этот тип совпадает с определением «социальное предпринимательство» по К. Альтер.

Классики конкурентоспособности фирмы М. Портер и М. Крамер в своих трудах отразили эволюцию отношения бизнеса к социальной ответственности. В своих совместных статьях они рассматривают филантропию

(благотворительность) как первый этап взаимодействия бизнеса с социальными ценностями общества. Затем они переходят к тенденции осознания компаниями необходимости привязать социальную деятельность корпорации к цепочке создания ценности, что позволит одновременно «удовлетворить ожидания общества и получить экономическую выгоду» [128, 129].

В более поздних работах, такой статье как «Капитализм для всех» М. Портер и М. Крамер вводят четкие различия между понятиями «корпоративная социальная ответственность», «устойчивое развитие» и «разделяемые ценности». По их аргументации, если благотворительные программы корпораций появились как ответ на давление со стороны общества и чаще всего осуществлялись с целью обороны, то это «корпоративная социальная ответственность».

При реализации стратегии «устойчивого развития» компания пытается встроить социальные ценности в деятельность компании более или менее органично, увязывая их с основным бизнесом и социальными процессами.

Стратегия «разделяемых ценностей» базируется на том, что состояние рынка и методы работы очень тесно взаимосвязаны. Внедрение компаниями методов работы, которые позволят повысить не только их конкурентоспособность, но и уровень экономического и социального благосостояния общества в целом, они идентифицировали как «разделяемые ценности» [130].

По мнению других авторов, Дж. Остина и Э. Рефикко, корпоративное социальное предпринимательство генерируют в своем эволюционном развитии ценностно-ориентированные компании, которые позиционируют себя как экологически и/или социально ответственных акторов, которые создают и последовательно реализуют инновационные способы решения социальных проблем [131]. Примерами успешного корпоративного социального предпринимательства являются компании «Adidas», «Timberland», «Starbucks», «Unilever», «Nike», «Danon» и др.

В целом многообразие видов гибридных организаций, относящихся к социальному предпринимательству, побуждает многих авторов исследовать это явление и постоянно пополнять базу знаний [132, 133].

С нашей точки зрения целесообразно различать форму присвоения первичного социального эффекта целевыми группами, проблемы которых собственно и решает социальное предпринимательство (рисунок 4). Форма присвоения отражает:

1. Природу хозяйствующего субъекта.
2. Возможности целевых групп в повышении своего благосостояния с точки зрения активного или пассивного участия.

Эти возможности нами определены следующим образом:

- 1) для НКО, имеющих деятельность с регулярным доходом целевыми группами социальный эффект присваивается в форме заработной платы (если есть трудовое участие) или бесплатных благ от НКО;

- 2) для социальных предприятий или хозяйствующих субъектов разных форм собственности присвоение социального эффекта осуществляется

целевыми группами в форме заработной платы, а возможно и части дохода фирмы согласно трудовому участию;

3) для социально ответственного бизнеса возможно присвоение социального эффекта в натуральной форме (услуги или товары со скидками или бесплатно), а возможно в форме заработной платы при трудовом участии;

4) для компаний, практикующих социальную ответственность, присвоение социального эффекта целевыми группами возможно в форме благ НКО, финансируемых через благотворительные фонды.

Можно сделать вывод, что активные формы участия целевых групп в повышении своего благосостояния как правило, возможны у 2, 3, 4 типов.

Подводя итог исследованию подходов к классификации видов такого относительно нового явления как социальное предпринимательство, можно отметить, что в современной литературе имеют место два понимания этого явления:

1. Узкий подход, идентифицирующий как социальное предпринимательство субъектов сектора НКО, которые в условиях ограниченности бюджетных ресурсов государства и благотворительных фондов пытаются развить виды деятельности, приносящие доходы с рынка товаров и услуг.

2. Широкий подход, охватывающий все многообразие эмпирических проявлений бизнес-деятельности, характеризующихся:

– наличием социальной миссии наряду с экономической при равной их значимости;

– устойчивостью хозяйственной деятельности, приносящей доход;

– инновационный подход к решению социальной проблемы общества, находящейся в зоне «провалов государства» или «провалов рынка», но ими не решаемой.

Наиболее соответствующее реальному многообразию действительности универсальное определение социального предпринимательства, на наш взгляд, представлено Центром содействия развитию социального предпринимательства Школы бизнеса им. Фукуа Дюкского Университета (Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) Fuqua School of Business, Duke University). В Центре определяют социальное предпринимательство как «процесс распознавания и творческое использование возможностей для создания социальной ценности. Социальные предприниматели обладают творческим потенциалом и нацелены на достижение результата. Они имеют хорошее представление и о мире бизнеса, и о некоммерческой сфере, чтобы разрабатывать стратегии для максимизации социального влияния. Эти лидеры предпринимательства действуют во всех видах организаций: больших и малых; новых и старых; религиозных и светских; коммерческих, некоммерческих и организациях смешанного типа» [134].

Методологические подходы к идентификации социального предпринимательства различают социального предпринимателя, как индивида, чья деятельность характеризуется родовыми признаками, и социальное предприятие, как его институциональную форму. Нивелируя признак типа

собственности, как незначимый, т.е. подчеркивая, что это может быть и кооператив, и частная собственность, и корпорация, социальное предпринимательство может быть определено как вид хозяйственной деятельности, имеющей вышеуказанные фундаментальные признаки социального предпринимательства. Из этого следует, что не всякая социальная организация может быть признана социальным предприятием, если она реализует товары или услуги в социальной сфере.

Уточнение нами классификации К. Альтер в части классификационных признаков видов гибридных организаций и границ между ними, позволило сделать вывод, что [135]:

1. Одним вектором развития социального предпринимательства является развитие сектора некоммерческих организаций, которые диверсифицируют ресурсные источники своей деятельности и развивают стабильный коммерческий проект для ее поддержки или совмещают его с выполнением социальной миссии. Граница между НКО, имеющими доходную деятельность, и социальными предприятиями лежит в наличии бизнес-плана и бизнес-менеджмента и характеристике инновационности метода решения социальной проблемы (традиционный или оригинальный). С точки зрения менеджмента это характеризуется управлением всем бизнес-циклом проекта.

2. Другим вектором развития социального предпринимательства является классический бизнес, который в разной степени и разными путями реализует свои представления о социальной миссии в современном обществе. Это может быть благотворительность через свои благотворительные фонды или прямая поддержка НКО, открытие социального проекта (например, цеха для инвалидов на основном производстве), параллельного основному бизнесу. В этом случае сохраняется прямое управление бизнес-циклом проекта или прямой контроль за результатами бизнес-цикла. В то же время, это может быть интеграция социальных ценностей в коммерческий проект через экологическую ответственность, низкие цены для малообеспеченного населения и другие способы, что свидетельствует о том, что компания «разделяет ценности» общества. Если же речь о компании, практикующей социальную ответственность, то речь идет об организации социальной деятельности через функционирующие неаффилированные благотворительные фонды.

Нами разработана характеристика организаций в сфере социального предпринимательства с точки зрения характера присвоения первичного социального эффекта целевыми группами. Также, нами проведены границы между типами социального предпринимательства по функциям менеджмента, которые реализуются в разных типах социального предпринимательства.

В целом, понимание основных трендов роста такого явления, как социальное предпринимательство в том, или ином регионе, позволяет понять источники его роста и предложить новые методы в реализации успешных бизнес-моделей.

1.3 Концепция и элементы бизнес-модели в социальном предпринимательстве

Термин бизнес-модель появился в 60-е годы 20 века в контексте деловых игр для руководителей компаний [136], а впоследствии применялся для презентации инвесторами, незнакомыми с особенностями того или иного рынка, новой бизнес-концепции. Поэтому в понятие бизнес-модели вкладывался технико-технологический смысл и его использовали в основном компании, работающие в сфере новых информационных технологий [137, 138].

Позднее бизнес-модель стала трактоваться как компактное описание структуры, операционных и финансовых механизмов деятельности компании, её продуктов, технологий их производства и конкурентных преимуществ [139].

Начиная с 1990-х годов, в научных исследованиях о корпоративном секторе экономики устойчиво присутствует термин бизнес-модель, который долгое время не наполняется единым эмпирическим содержанием, а скорее носит характер обобщения главной рыночной идеи компании, её стратегии. Под бизнес-моделью, чаще всего, понимаются инновации, касающиеся технологии, продукта или бизнес-процесса. Поскольку инновационный потенциал компании долгое время выражался именно в продукте, технологии или процессе, и в фокусе находились именно эти элементы бизнес-идеи. В определенном смысле это имеет место и сейчас.

Логически категория бизнес-модели связана с такими понятиями как корпоративная стратегия, бизнес-процесс и цепочка ценностей. Объединяя эти понятия в единой логике, можно сказать, что корпоративная стратегия определяет свою эмпирическую проекцию или бизнес-модель, которая представляет собой бизнес-процесс по созданию цепочки ценностей.

Классики менеджмента, например, П. Друкер, не используя категорию бизнес-модели, а применяя выражение «теория бизнеса», описывает компанию через такие её компоненты как рыночные силы, конкуренты, цепочка ценностей, производимых компанией. Он также считает важным дать целостное представление о том, каким образом компания зарабатывает свой доход [140].

В подходе М. Портера делается акцент на «пять сил», которые позволяют провести глубокий анализ конкурентной среды в отрасли и выявить свои конкурентные преимущества в логике её развития (ценовое лидерство, дифференциация предложения или узкая специализация). Корпоративная стратегия предполагает опору на конкретную эмпирическую бизнес-модель, как совокупность мер по реализации стратегии [141, 142].

Д. Тис исходит в своем подходе из описания цепочки создаваемой компанией ценности, а все остальные действия компании рассматривает как обеспечивающие создание такой цепочки. Фактически речь идет о возможностях компании создавать дополнительную добавленную стоимость и предлагать её своей целевой группе потребителей [143].

Многие авторы, оперирующие понятием бизнес-модель, делают акцент на создаваемой компанией ценности. Ценность определяется, прежде всего, для клиента, как разница между понесенными им затратами и полученными

выгодами, которые присваивает клиент для повышения его благосостояния [144, 145].

Д. Магретта разделяет бизнес-модель на две части: создание ценности (разработка или производство товара/услуги) и вопросы продаж (взаимодействия с клиентами, дистрибуция и т.п.). В рамках этого мировоззрения бизнес-модель связывают с особенностями производства товара или процесса, охватывающего, в том числе, логистику [146].

К. Кристенсен, описывая бизнес-модель прорывных инноваций, говорит, что это способ создания ценности и предоставления её клиенту. Его бизнес-модель состоит из четырех элементов. Первые два – это: 1) ценностное предложение или описание способа решения проблемы клиента; 2) формула получения дохода, включающая расчет выручки, затрат, маржи, амортизации.

Остальные два элемента являются системообразующими для организации: человеческие ресурсы и ключевые процессы (планирование, бюджетирование, реализация, мониторинг, мониторинг и оценка качества и другие) [147].

Согласно его концепции, ценностное предложение составляет основу модели, а разные комбинации элементов формулы получения доходов, ресурсов и процессов усложняют копирование модели.

А. Остервальдер представляет бизнес-модель компании как техническую схему или блок-схему. Он конструировал модель бизнеса в виде девяти взаимосвязанных блоков, включающих характеристику ключевых ресурсов (структуру затрат) и процессов, принимающих участие в создании ценности, взаимодействии с клиентом и источники доходов компании [148].

Многие авторы пытались уловить не только общие элементы и структуру модели, но и выделить группы среди компаний по сочетанию особенных признаков. Фактически в реальном бизнес-пространстве они попытались выявить группы сходных по основным признакам компаний. Подобно тому, как понятие бизнес-модели зародилось в среде IT-компаний, для описания отличий интернет-компаний друг от друга, некоторое время считалось, что это связано только со спецификой электронного бизнеса.

Типирование одним из первых сделал П. Тиммерс, который в 1998 году на основе своего исследования выделил 11 типов моделей рынка Интернет-торговли, к числу которых отнес: интернет-магазин, интернет-аукцион, социальные сети, информационного брокера и др. [149].

Типирование провел также М. Джонсон в продолжение труда К. Кристенсена и выделил 17 моделей, не ограничиваясь только интернет-сектором, а кристаллизуя опыт разных отраслей [150].

В настоящее время корпоративные исследования пытаются оперировать категорией бизнес-модели в связи с тем, что правильное их понимание и формирование, дает возможность получить дополнительный эффект, который не сводится только к продукту или только к линейному бизнес-процессу. Исследование VCG показало, что за десятилетний период корпорации, которые используют инновационную бизнес-модель, не удовлетворяясь только продуктами или процессами, получают на 6% больше прибыли, чем те, кто держит в фокусе только продукты или процессы [151, 152].

Актуальным направлением исследований является разработка системных инструментов, которые позволяют проектировать бизнес-модель. В одном из последних исследований О. Гассмана и соавторов не просто идентифицировано 55 лучших типов бизнес-моделей, реализованных преуспевающими компаниями, но и предложен алгоритм и инструменты проектирования бизнес-модели с её детализацией, а также последующие меры по реализации модели. Идея о том, что возможна рекомбинация элементов модели и творческое её воспроизведение лежит в основе созданного им навигатора по бизнес-моделям [153].

Полный перечень 55 лучших шаблонов по этому источнику (Приложение В).

Этапы развития концепции бизнес-модели в современном менеджменте (рисунок 5).

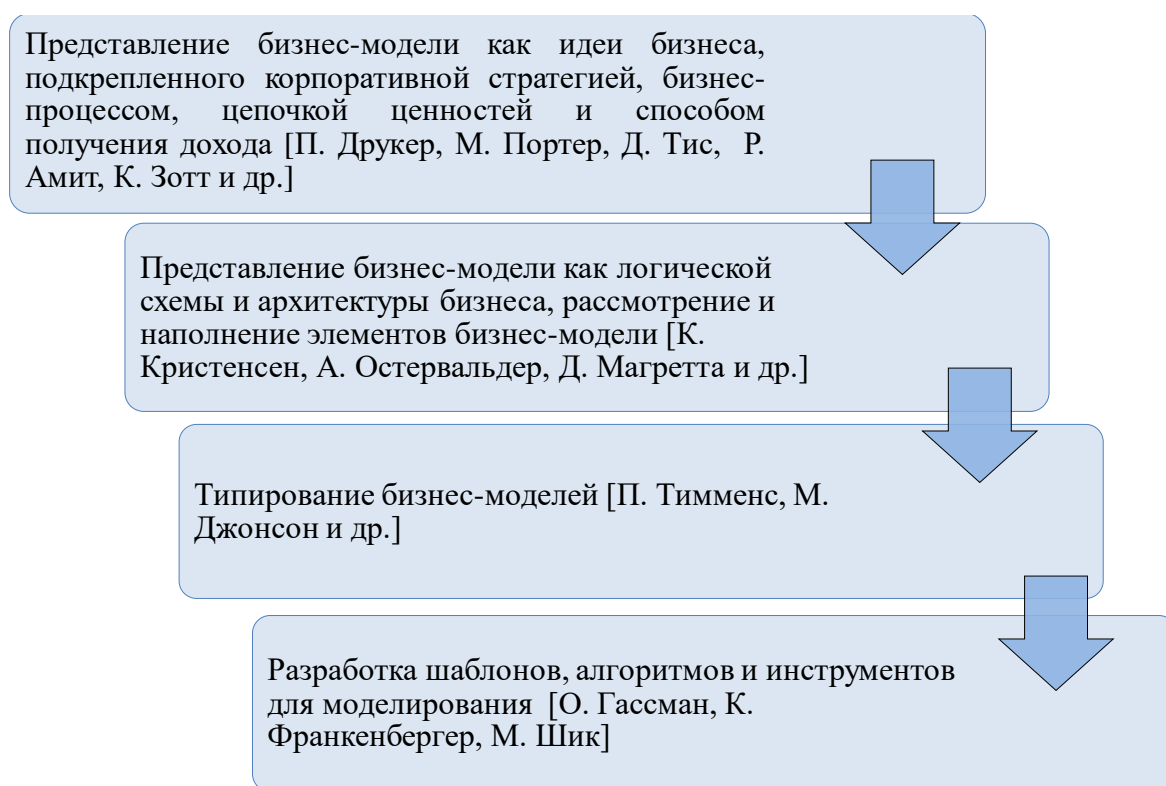


Рисунок 5 – Эволюция категории бизнес-модели в современном менеджменте

Примечание - Составлено автором

Современное понимание бизнес-модели для стратегического менеджмента имеет следующие преимущества [154]:

- придается равная значимость базовым компонентам модели, определяющим её идею: что (предлагаемая ценность), кто (целевые потребители), как (механизм создания и предложения ценности потребителю) и почему (механизм извлечения и присвоения доходов от реализации ценности потребителю);

- создание бизнес-модели предполагает не только традиционный отраслевой конкурентный анализ, но и всей совокупности поставщиков,

потребителей, сетевые структуры поставщиков и потребителей, а также изучения опыта других отраслей в создании ценности или других компонентов модели;

– анализ бизнес-модели предполагает изложение не только стратегического замысла, но и схемы бизнес-процессов, включающие ресурсы и средства для их реализации, вплоть до размещения их по цепочке создания стоимости.

Особенностью конструирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве является то, что в основе любой модели находится теория социального воздействия [155-158]. Эта концепция помещает создание социального эффекта в центр любой организации и его получение считает ценностью равной экономически создаваемой ценности.

А. Гуклу, Г. Диз, Б. Андерсон, чей труд является основополагающим в этом вопросе, определили бизнес-модель в социальном предпринимательстве как конструкцию, включающую два элемента: ресурсную стратегию и операционную модель [20]. Операционная модель является бизнес-процессом, в котором структуры организации создают экономическую ценность, возможно параллельно с социальной ценностью. Ресурсная стратегия предполагает план действий по привлечению материальных и нематериальных ресурсов для операционной модели. В связи с тем, что в социальном предпринимательстве могут привлекаться разные ресурсы (волонтеры, разовые и систематические пожертвования и т.п.), ресурсная модель опирается не только на финансовые ресурсы, но и на другие возможные варианты ресурсного обеспечения.

Другие авторы, Ф. Перрини и К. Вурро, предлагают выделить в бизнес-модели социального предпринимательства такие элементы как рыночная ориентация, сеть, внутренняя гибкость организации, географическая ориентация и организационная структура [159]. Они утверждают, что организация должна иметь выраженную социальную миссию и в перспективе приводить к значительным социальным изменениям в обществе.

Дж. Мэйр и О. Шон, анализируя по типу кейс-анализа три известные схемы социального предпринимательства (Грамин Банк, Секем и ZOPA) вывели три принципа формирования успешных бизнес-моделей:

1. Компания не просто определяет свое место в цепочке создания стоимости в отрасли, но и формирует свою собственную сеть создания стоимости с компаниями, которые разделяют её ценности.

2. Социальные предприниматели тщательно определяют свои ресурсы и исходя из них строят свою модель деятельности.

3. Успешные предприниматели интегрируют свою группу в цепочку создания стоимости на ранней её стадии, что позволяет им в дальнейшем получать часть дохода от результата своего труда, т.е. присваивать создаваемую социальную ценность [160].

Многие авторы используют понятия бизнес-модели для сравнения инклюзивных бизнес-моделей, социально-ориентированного бизнеса, социального предпринимательства. Так, в докладе ООН дается определение инклюзивных бизнес-моделей, как привлекающих малообеспеченных граждан

на разных стадиях цепочки создания стоимости или цепочки потребления социальной ценности [161]. Л. Микалини и Д. Фиорентино дают сравнение вышеуказанных форм бизнеса на основе сравнения источников дохода и миссии [162].

В целом, большинство авторов, согласно анализу и обобщению К. Сомеррок, делают акцент на трех позициях, которые являются элементами бизнес-модели:

- ценностное предложение (valueproposition);
- создание ценности (valuecreation);
- получение дохода (incomegeneration) [163].

К этим элементам разные авторы считают нужным добавить значимые с их точки зрения компоненты бизнес-модели. Так, Г. Хамел выделяет ценностную сеть, стержневую стратегию, стратегические ресурсы и управление взаимодействий с клиентом [164]. Б. Демал и Х. Лейкок выделяют ресурсы и компетенции, организационную структуру и предложения по доставке ценности потребителю [165].

Многие авторы берут за основу классическую бизнес-модель и совмещают её с социальными ценностями, социальным эффектом, социальным воздействием на общество. Так, Л. Микалини берет за основу стандартные компоненты бизнес-модели А. Остервальдера [166] и добавляя к ним социальный эффект рассматривает его через соотношение риска и выгоды.

Российские исследователи уже накопили некоторый опыт исследования моделей социального предпринимательства. А. Шаталов выделяет операционную модель (предлагаемую ценность, цепь создания ценности, рынок), модель роста, «экономическую модель». При данном подходе на уровне анализа практически разводится социальная и экономическая основы модели социального предпринимательства [167].

Другой автор, Ю. Арай, опираясь на принципиальную схему А. Остервальдера, И. Пинье, разделяет стратегическую и операционную модель [168]. В состав стратегической модели ею вводятся: ценностное предложение, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности; а в операционную модель она включает ценностную сеть, взаимоотношения с клиентом, каналы сбыта, получение дохода. Подкрепляя свою точку зрения разработками многих авторов, она обосновывает значимость стратегической части бизнес-модели, т.к. она раскрывает элементы ценности, предлагаемой потребителю, ресурсов и деятельности. Фактически речь идет о той самой стратегической компоненте, которая раскрывает главные принципиальные моменты проекта: для кого создается ценность, каким образом она создается, какие ресурсы при этом задействованы. Операционной части бизнес-модели, не умаляя её значимости, отводится роль логистического, маркетингового обеспечения деятельности и источников коммерческого эффекта. Фактически при таком подходе имеет место попытка разделения социальной и экономической части предпринимательства, что имеет смысл с точки зрения классического разделения стратегического и оперативного управления, стратегии конкурентоспособности и эмпирической её модели.

Мы предлагаем не разделять социальную и экономическую проекции социального предпринимательства, а совместить эти проекции и определить профиль социальной компоненты на фоне базовой экономической модели. Нами сделано изложение принципиальной схемы бизнес-модели через призму концепции социального предпринимательства в контексте целевых групп. Можно сказать, что наш подход соединяет самую простую схему модели, состоящую из 4 элементов и инклюзивного подхода к социальному предпринимательству, отражающему роль целевых групп в модели. Специфика социального предпринимательства, отражающаяся во всем многообразии его видов, может быть связана с любым из элементов бизнес-модели. В предложенном варианте адаптации модели нами отражено только наполнение, касающееся целевых групп. Это означает, что параллельно с целевыми группами во всех элементах модели могут присутствовать и другие социальные группы общества, но на диаграмме они не отражены [169, 170] (рисунок 6).



Рисунок 6 – Компоненты бизнес-модели социального предпринимательства через призму повышения благосостояния целевых групп

Примечание - Составлено автором

Элементы моделей с участием целевых групп могут быть следующими:

1. Предложение:

– услуги для целевых групп (образования, здравоохранения, общественного питания, персональные и прочие). В спектре предложения

могут быть услуги общего назначения или специфические, например, ремонт инвалидных колясок или протезов, занятия с детьми с особыми потребностями в образовании и т.п.;

– товары для целевых групп (специфические, как например, слуховые аппараты, или общего назначения).

2. Потребители.

– некоммерческие организации могут оказывать услуги для целевых групп (специальные социальные услуги, услуги здравоохранения, образования, развития и др.);

– частные организации могут оказывать одинаковые услуги для всех граждан, но при этом для целевых групп делать это бесплатно или по сниженным ценам.

3. Участие в цепочке создания стоимости.

– участие возможно в качестве работодателя (предпринимателя) или наемного работника;

– перераспределение ресурсов за счет формирования индивидуальной цены услуги.

4. Механизм извлечения дохода от деятельности.

– получение целевыми группами дохода от деятельности или заработной платы.

В рамках социального предпринимательства целевые группы могут быть не только получателями благ и услуг, но и активными участниками их создания в качестве трудовых ресурсов или используя свои предпринимательские способности.

Поскольку ключевым отличием социального предпринимательства является создание социальной ценности, которая в рамках бизнес-модели будет первичной и будет определять стратегическую цель бизнеса, то можно сказать, что социальная ценность может создаваться в любом из четырех компонентов бизнес-модели.

Структурирование широко известных и получивших признание бизнес-моделей позволяет выделить несколько элементов их конструкции, которые дают возможность определить эту бизнес-модель как социальное предпринимательство.

Создание социальной ценности, согласно проведенному нами анализу эмпирических примеров, как правило требует специфических изменений не менее чем в двух блоках модели.

Из 55 моделей, представленных в исследовании О. Гасмана и его соавторов (Приложение В) нами выделены бизнес-модели, которые используются в социальном предпринимательстве [170, с. 229-231].

Модель №1 - «Доступность товара/услуги при стандартном предложении».

В Приложении В – эти модели под порядковыми номерами 7 - «Без излишеств» и 43 – «Робин Гуд», которые объединены нами в одну.

Если мы создаем специальное ценностное предложение в виде товаров или услуг для малообеспеченных граждан (по цене ниже средней, по себестоимости

или бесплатно), то нам необходимо обеспечить дополнительные ресурсы для таких услуг. Соответственно эти ресурсы могут поступать в рамках действующей цепочки формирования стоимости и коммерческой схемы функционирования бизнеса.

В блоках 2 и 3 формируются условия для создания социальной ценности (рисунок 7).



Рисунок 7 – Модель №1 - «Доступность товара/услуги при стандартном предложении»

Примечание - Составлено автором

Известной во всем мире бизнес–компанией является Arivind Eye Care System, оказывающая услуги офтальмологии не только пациентам из Индии, но по всему миру через разветвленную сеть своих клиник. Рыночная цена, взимаемая с обычных платежеспособных клиентов дает возможность делать скидку или проводить бесплатные операции для клиентов с низким уровнем благосостояния.

Схема бизнес-модели может быть обозначена следующим образом:

- разработка потенциально привлекательного предложения для всех клиентов;
- включение в число потребителей целевых клиентов с предложением ему услуги/товараминимальной комплектации (без дополнительных компонентов или услуг);
- перераспределение ресурсов для создания ценности за счет индивидуального ценообразования для разных клиентов.

Особенностью применения данной модели является наличие массового спроса на данную услугу и получения эффекта экономии от масштаба, что позволит оказывать стандартную услугу минимальной комплектации для

малообеспеченных клиентов и диверсифицированное предложение для потребителей с более высоким уровнем достатка.

№2 - «Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий» (создание и продвижение продуктов).

В Приложении В – это модель под порядковым номером 27 – «Мусор в наличные».

Условия для формирования социальной ценности создаются в блоках 3 и 4 (рисунок 8).



Рисунок 8 – Модель №2 - «Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий» (создание и продвижение продуктов)

Примечание - Составлено автором

В блоке 3 есть возможность сформировать низкую себестоимость товара/услуги за счет использования ресурсов, являющихся отходами производства в других отраслях или сферах экономики. При этом может быть задействован труд целевых групп (безработных, бедных, работников с низкой квалификацией и т.п.) или они сами могут получать часть предпринимательского дохода, если рентабельность бизнеса это позволяет не в ущерб его развитию. Фактически в этой модели наблюдается приоритет экономической ценности и только за счет включения целевых групп в качестве работников или предпринимателей они могут повысить свои доходы и обеспечить для себя более высокий уровень благосостояния.

В то же время, если в числе участников бизнеса нет целевых групп, а доходы от этого бизнеса частично перераспределяются в благотворительный фонд или некоммерческую организацию, то по содержанию блока 4 бизнес-

модель также может быть идентифицирована, как социально ответственный бизнес.

В эту модель укладываются все схемы с использованием отходов: пластика, стекла, автомобильных шин, разного рода тентов, алюминия, дерева и т.п. Из таких материалов могут быть изготовлены разного рода предметы мебели (в том числе оригинального дизайна), художественные ограждения, фасадные украшения для домов и дачных участков и т.п. Типичными изделиями сегодня являются пластиковые стулья, канализационные люки из прессованного пластика, сумки и модные аксессуары для тех, кто ищет необычный стиль и др.

Схема модели может быть представлена следующим образом:

- разработка потенциально привлекательного предложения из необычных ресурсов, являющихся отходами в разных секторах экономики или дикорастущим сырьем;

- привлечение в качестве наемных работников малообеспеченных (безработных, низкоквалифицированных и других) граждан;

- присвоение целевыми группами эффекта от деятельности в форме денежных доходов (часть прибыли) или благ (услуг, которые оказываются целевым группам, не принимающим участия в создании экономической ценности). Во втором случае денежные средства из экономической части проекта поступают в социальную его часть и идут на оказание услуг для целевых групп (сироты, инвалиды, престарелые, бедные и другие).

Поскольку сами целевые группы не рассматриваются в данном случае как потребители товаров или услуг, они могут либо работать на производстве при наличии соответствующей профподготовки и получать заработную плату, либо присваивать социальный эффект от производства в форме благ, на производство которых идут средства, заработанные в бизнесе.

Дополнительная прибыль, получаемая за счет использования дешевого или вторичного сырья, создает возможность получать трудовые доходы или перераспределять часть прибыли на решение социальных задач.

Модель №3 - «Платформа для контактов, в т.ч. аукцион».

В Приложении В – это модель под порядковым номером 3- «Аукцион».

Условия для формирования социальной ценности создаются в блоках 1, 3, 4 (рисунок 9).

Особенностью этой модели является не новое предложение товара или услуги, которые могут быть традиционными и хорошо известными благами для потребителя, а форма подачи предложения, чаще всего связанная с информационными технологиями и их новыми возможностями на рынке при операциях купли-продажи.

Типичными примерами, которые можно использовать в концепции социального предпринимательства примеров могут стать схемы «аукцион» и «платформа для контактов».

Идея модели аукцион заключается в координации цен между продавцами/исполнителями заказа на работы и покупателями. Покупатель заявляет на сайте максимальную цену, по которой он хотел бы приобрести

товар или услугу (например, ремонт квартиры).



Рисунок 9 – Модель №3 - «Платформа для контактов, в т.ч. аукцион»

Примечание - Составлено автором

На том же сайте (или площадке, выставке и т.п.) продавцы или услугодатели ищут для себя подходящее предложение и могут конкурировать между собой, предлагая цену ниже максимально-возможной. Точнее эта модель может быть названа «обратный аукцион», в котором цены снижаются от максимально заявленного уровня.

При этом, фирма, занимающаяся ремонтом квартир (или другими хозяйственными работами), может подобрать для себя заказчика, предложив более низкую цену или не делая этого.

В фирме по ремонту могут работать представители социально-уязвимых групп (например, работники с ограниченными возможностями по слуху, которые часто являются хорошими мастерами в ремонтных работах, изготовлении мебели и т.п.).

Создатели сайта могут получать доход за счет комиссионных с продавцов и с покупателей, при этом эффект масштаба и доходы создает численность посещений сайта. Для организаций, в которых работают граждане с ограниченными возможностями, комиссионные могут не сниматься.

Модель №3 – «Платформа для контактов, в т.ч. аукцион» служить местом встречи для самых разных сделок обмена:

– поиск специалистов на сайтах, где заявлены рекрутинговые агентства и агентства временного найма. Чем больше агентств присутствует на сайте и шире их база специалистов, тем больше работодателей будут заходить на сайт и

пользоваться их ресурсами;

– посреднические услуги между покупателями и бизнесом в интересах покупателя. Если при заявке продаж на сайте будет сформирован пул покупателей определенной численности, то фирма-продавец может сделать скидку, т.к. продажа будет уже оптовой.

Такая платформа может быть целевой, если она обслуживает только один вид сделок. Это было в рассмотренной нами выше модели рыбацких общин в Испании, когда продажи свежей рыбы и морепродуктов стали концентрироваться на сайте и от этого выиграли все и целевые группы (рыбацкие общины) и покупатели (свежий продукт оптом и в розницу).

Модель может быть отнесена к типу 3 или 4 (рисунок 4 в параграфе 1.2), в зависимости от того является ли бизнес-проект частью обычной рыночной компании или только работает на целевые группы.

Модель №4 - «Дополнительный доход за счет «зеленых» ресурсов и/или технологий».

В Приложении В – это модель под порядковым номером 3.

Возможность для производства социальной ценности появляются при внедрении инноваций в цепочку создания стоимости и получения дохода, т.е. блоки 3 и 4 (рисунок 10).



Рисунок 10 – Модель №4 - «Дополнительный доход за счет «зеленых» ресурсов и/или технологий»

Примечание - Составлено автором

Имеется сходство со второй моделью, т.к. источником дополнительной стоимости, формирующим возможность создания в дальнейшем социальной

ценности, является технологическая инновация в производстве продукта. Если центром тяжести во второй модели являются бесплатные или дешевые ресурсы, использование которых приводит к формированию дополнительной прибыли, то в этом случае внедрение новых технологий.

Примером такой модели являются:

- технологии выращивания востребованных рынком кормовых культур в засушливых районах (житняк и эспарцет в Центральном Казахстане);
- технологии органической и биодинамической культуры выращивания сельскохозяйственных растений (проект «Секем» в параграфе 1.2);
- производство бумаги из бамбука (проект «Секем») и др.

Особенностью социального предпринимательства в данном случае является то, что эта бизнес-модель чаще всего реализуется в сельскохозяйственной отрасли, т.к. целевые группы во многих странах и в Казахстане, в том числе, заняты в сельском хозяйстве. С другой стороны, продукция этой отрасли востребована как никакая другая, т.к. современный акцент на здоровом образе жизни формирует спрос на локальных рынках на здоровую и экологически чистую продукцию, лекарственные травы и фитосырье. Тип модели можно однозначно признать как 3, т.к. это классический пример социального предпринимательства.

Модель №5 – «Использование активов по максимуму».

В Приложении В – это модель под порядковым номером 19 - «Использование по максимуму».

Эта модель возможна как база для развития социального предпринимательства, как для некоммерческих организаций, так и для классических бизнес-структур. Возможность для производства социальной ценности возникает в блоках 1 и 2 (рисунок 11).

Для некоммерческой организации, оказывающей услуги целевым группам, возможно расширение деятельности за счет продажи своих компетенций широкому кругу потребителей, у которых есть спрос на данные услуги.

Аккумулированные профессиональные знания и навыки, ключевые компетенции, можно продать на рынке как самостоятельную, отдельную услугу, если правильно определить потребительскую группу. Таким образом, заработанные доходы могут быть перераспределены для оказания услуг социальным группам (если рассматривать вариант НКО или социально ответственный бизнес как базовую структуру развития социального предпринимательства) или перечислены в благотворительный фонд (если речь идет о компании, практикующей социальную ответственность).

В общем случае, когда субъектом не является НКО, речь может идти о следующих вариантах развития бизнеса:

- передача материальных активов, например, в аренду;
- участие в сторонних проектах на контрактах аутсорсинга.

С точки зрения типов социального предпринимательства, можно сказать, что это классический вариант второго типа (рисунок 4, параграф 1.2), когда некоммерческие организации реализуют свои возможности на рынке, предлагая широкому кругу потребителей свои услуги.



Рисунок 11 – Модель №5 - «Использование активов по максимуму»

Примечание - Составлено автором

Систематизация типичных моделей социального предпринимательства представлена в таблице 2.

Таким образом, материалы данного параграфа позволяют сделать следующие выводы:

1. Понимание бизнес-модели на современном этапе развития экономической науки связано с такими понятиями как корпоративная стратегия, цепочки создания стоимости и бизнес-процесс. В определенном смысле можно сказать, что бизнес-модель – это эмпирическая проекция корпоративной стратегии, которая раскрывает идею создания новой стоимости, бизнес-процесс по созданию цепочки ценностей и оперативное управление им, необходимые ресурсы для реализации модели и способы получения дохода. Первые бизнес-модели создавались для того, чтобы раскрыть инновационную идею бизнеса и её реальное воплощение в сфере IT-технологий, но впоследствии значимость целостной конструкции бизнес-модели для успеха компании была подтверждена рядом исследователей, которые предлагали концентрироваться не только на новой технологии или новом продукте, но и на схеме бизнеса в целом.

Современные представления о бизнес-модели базируются на четырех её элементах: что (предлагаемая ценность), кто (целевые потребители), как (механизм создания и предложения ценности потребителю) и почему (механизм извлечения и присвоения доходов от реализации ценности потребителю). Работа с бизнес моделью предполагает стратегическую и операционную компоненту. В рамках первой выводятся такие элементы как: ценностное предложение, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности.

Таблица 2 – Типичные бизнес-модели социального предпринимательства в мировой экономике

Структура	Типы					
	Доступность товара/услуги при стандартном предложении	Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий (создание и продвижение продуктов)	Платформа для контактов, в т.ч. аукцион	Дополнительный доход за счет «зеленых» ресурсов и/или технологий	Использование активов по максимуму	Краудфандинг
1	2	3	4	5	6	7
Номер модели	1	2	3	4	5	6
Блоки формирования социальной ценности	2 и 3	3 и 4	1,3,4	3 и 4	1 и 2	3 и 4
Блок 1 - Ценностное предложение на рынке	Стандартное предложение	Стандартное предложение из дешевых ресурсов	Форма предложения, связанная с координацией цен между покупателями услуг и исполнителями	Стандартное предложение	Развитие побочной услуги главного бизнеса в самостоятельный проект	Форма предложения, связана с финансированием стартапов, интересных идеи, благотворительности через специализированные платформы
Блок 2 - Потребители	Клиенты, в том числе с низкой платежеспособностью	Массовый потребитель	Массовый потребитель	Массовый потребитель	Целевые группы и другие потребители	Массовый потребитель
Блок 3 – Цепочка создания стоимости	Создание ценности при экономии от масштаба и перераспределении ресурсов за счет индивидуальной цены	Производство товаров из дешевого или бесплатного сырья возможно с участием целевых групп	В числе наемных работников на исполнение услуги могут быть целевые группы	Производство товаров по новой технологии возможно с участием целевых групп	Отдельный самостоятельный цикл производства, могут быть вовлечены целевые группы	За взнос определенной суммы авторы проектов вознаграждают своих вкладчиков

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Блок 4 – Механизм извлечения дохода. Формы присвоения дохода целевыми группами	Получение приемлемого дохода. Целевые группы присваивают эффект в виде услуги/товара	Доход от продаж. Целевые группы присваивают доход в виде денежных доходов (при личном участии) или через перераспределение доходов (благотворительность)	Оплата сделанной работы. Целевые группы присваивают доход от трудовой деятельности и/или часть прибыли	Доход от продаж. Целевые группы присваивают эффект в форме зарботной платы или дохода от продаж	Оплата потребителям и услуг или плата за использова- ние активов. Целевые группы присваивают эффект в форме услуги или зарботной платы	Для авторов проекта открывается уникальные возможности по расширению круга инвесторов
Примечание - Составлено автором						

В рамках второй выводится операционная модель: логистического, маркетингового обеспечения деятельности и источников коммерческого эффекта. Иногда операционную модель трактуют как архитектуру бизнеса, его элементы и связи между ними.

2. Конструкция бизнес-модели развивалась от общей идеи к частной, а затем вновь по пути обобщений, но уже в форме типологий и классификаций. В настоящее время наиболее ценными и востребованными практикой результатами исследований являются шаблоны, алгоритмы и инструменты моделирования.

3. Особенностью конструирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве является то, что в основе любой модели находится эффект социального воздействия. Теория социального воздействия помещает создание социального эффекта в центр любой организации и его получение считает ценностью равной экономически создаваемой ценности.

4. Традиции исследования социального предпринимательства выделяют несколько его вариантов: инклюзивные бизнес-модели (ПРООН), модели социально-ориентированного бизнеса и социального предпринимательства. Большинство авторов делают акцент на ценностном предложении, создании ценности, получении дохода. К этим элементам авторы добавляют значимые с их точки зрения компоненты.

5. В нашем исследовании мы формируем типовые модели социального предпринимательства на основе синтеза типичной структуры бизнес модели (что, кто, как, почему) и инклюзивной бизнес-модели, которая определяет её содержание как включенность в цепочку создания стоимости и конечный продукт (или услугу) целевых групп. *Мы считаем такой подход наиболее продуктивным, так как он позволяет видеть, в каком элементе бизнес-модели создается социальный эффект. Как правило, при рассмотрении социального предпринимательства, социальный эффект должен создаваться не менее чем в двух элементах.*

Нами выделено 6 типов бизнес-моделей и в дальнейших параграфах будет проведена оценка тех бизнес-моделей, которые в настоящее время уже сложились в Казахстане с позиций этой типологии для разработки предложений по их развитию. Теоретическая схема исследования (Приложение Г).

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ КАЗАХСТАНА

2.1 Анализ потенциала некоммерческого сектора и реализуемых им бизнес-моделей в Казахстане

Некоммерческий сектор представляет собой сложившийся в рыночной экономике сегмент хозяйствующих субъектов, которые характеризуются социальной природой поставленных целей организации и безусловным приоритетом этих целей. Деятельность такой организации отличается нацеленностью делового цикла на производство благ и оказание услуг для социально-уязвимых групп населения. Бизнес-цикл возникает на таких предприятиях, если они ставят своей задачей обеспечить финансовую независимость своей деятельности в условиях отсутствия постоянных источников финансирования или хотят обеспечить максимальную интеграцию опекаемых ими групп в реальную рыночную экономику.

В Республике Казахстан к настоящему времени сложился некоммерческий сектор с определенным потенциалом, который может стать основой для инновационного решения экономических проблем социально-уязвимых слоев населения, которые ни государство, ни рынок не могут решить в полной мере.

Нами проведена оценка потенциала некоммерческого сектора Казахстана по структуре входящих в него организаций в сравнении со странами СНГ и Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ), которые являются постсоветскими странами, близкими по уровню развития. Такая оценка позволит выявить исторически сложившиеся предпосылки специализации в деятельности некоммерческих организаций Казахстана и на основе применения кейс-метода выявить сильные и слабые стороны их деятельности и, в конечном счете, предложить рекомендации для развития применяемых ими бизнес-модели [171].

Потенциал некоммерческого сектора в сравнении со странами ЕАЭС, Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) может быть оценен следующим образом.

Структура сектора в разных странах трудно сопоставима в силу разной нормативно-правовой базы и разнообразия организационных форм, имеющих как официальную регистрацию в качестве хозяйствующего субъекта, так и неформальный статус. Такой статус имеют, например, коммуны престарелых, существующие в форме домохозяйства в городской и сельской местности. В одной только Карагандинской области существуют три таких местных сообщества престарелых, которые в традиции стран ЦВЕ можно считать объединениями самопомощи.

Тем не менее, целесообразно выделить общие и особенные черты этого сектора экономики (рисунок 12).

Доминирующим по удельному весу сектором в странах ЦВЕ и Беларуси являются разного рода ассоциации, в состав которых некоторые страны включают профсоюзы.

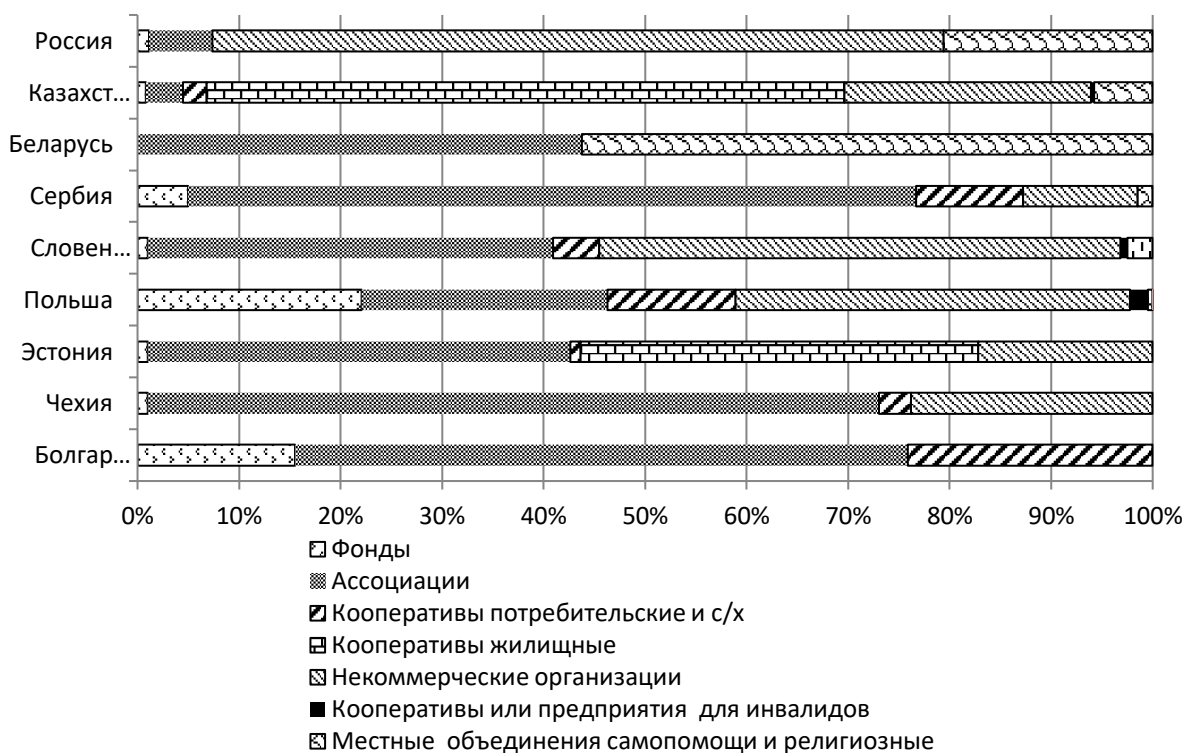


Рисунок 12 – Структура потенциала некоммерческого сектора по организационным формам в странах ЦВЕ и ЕАЭС, %

Примечание - Составлено автором по источнику [172]

С точки зрения статистического учета ассоциации действительно являются некоммерческими организациями, но вряд ли могут развиваться в направлении социального предпринимательства. В Казахстане удельный вес ассоциаций незначителен – 3,7%, в то время как в Болгарии он составил 60,3%.

Другой доминантой, а в некоторых странах первой, являются собственно некоммерческие организации, предоставляющие услуги всем домашним хозяйствам и не имеющие прибыли. По доле некоммерческих организаций в структуре – 24,3% Казахстан близок к Польше и Эстонии, Чехии.

С Эстонией также наблюдается сходство в значительной доле жилищных кооперативов в структуре НКС, которые в Казахстане имеют 62,8% в структуре. Кроме этих двух стран, жилищные кооперативы нигде не занимают столь значимой доли.

В странах ЦВЕ заметна доля разного рода благотворительных фондов в структуре сектора, в России (1,2%) и Казахстане (0,8%) меньше. В Беларуси с её опорой на местные объединения самопомощи благотворительные фонды вообще не выделены.

Местные объединения граждан, в том числе религиозные, кроме Беларуси, представлены в России, Сербии и Казахстане (где составляют 5,8% генеральной совокупности).

В некоторых странах значительную долю занимают потребительские и сельскохозяйственные кооперативы, в Казахстане их доля равна 2,3%. По этому

виду некоммерческих организаций лидером является Болгария, в которой сельскохозяйственные кооперативы занимают 24,1% в структуре некоммерческого сектора, но производят 90% хлопка, 87% риса, 85% подсолнечника, 82% пшеницы, 30% фруктов и имеют большое значение для обеспечения сырьевой базы пищевой промышленности страны. Болгарские сельскохозяйственные кооперативы выполняют также функции снабженческих и потребительских кооперативов.

Кооперативы или предприятия для инвалидов наиболее существенную долю имеют в Польше (1,8%), в Словении (0,7%), и в Казахстане также присутствуют (0,3%). При этом в Казахстане отсутствуют профессионально-реабилитационные центры, как некоммерческие организации для инвалидов, которые в небольшом числе, но все, же отмечены в ряде стран ЦВЕ, например, в Польше, где работают 30 таких центров. В Болгарии, при Национальном союзе рабочих производственных кооперативов функционирует Национально-профилактический реабилитационный центр, который обеспечивает оздоровительный и конгрессный туризм; тренинги и семинары; SPA и минеральная вода; реабилитации и социальной интеграции людей с ограниченными возможностями. Есть и профессиональный тренинг-центр, который имеет лицензию на 28 специальностей и профессий; занимается обучением, квалификацией и переподготовкой; проводит курсы, семинары, веб-семинары; организация подготовки проекта.

Тем не менее, несмотря на отсутствие некоторых видов организационных форм, все основные элементы третьего сектора в Казахстане существуют, и потенциал для развития на этой базе социального предпринимательства сложился.

Сильными сторонами потенциала третьего сектора в Казахстане являются:

- традиции солидарности и взаимопомощи, унаследованные от советского времени во многих целевых группах (общества инвалидов, сообщества престарелых);

- образцы предпринимательской деятельности для инвалидов, ранее реализованные на учебно-производственных базах, а сегодня имеющие форму предприятий малого бизнеса, при незначительных льготах и ресурсах для развития;

- высокий уровень образования и профессиональной квалификации лидеров и специалистов в городах в сфере специальных социальных услуг и образования;

- значительный социальный капитал в сельских сообществах [173].

Внешними условиями для развития третьего сектора, которые стимулируют на поиск и обретение его субъектами хозяйственной самостоятельности и устойчивости, на наш взгляд, будут:

- ограниченность ресурсов бюджетов всех уровней, что будет сказываться на финансировании некоммерческого сектора и подталкивать его к поиску альтернативных источников и способов финансирования своей деятельности;

- формирование сетевых структур и единое управление в рамках сети, координация усилий для повышения уровня финансовой устойчивости;

– предоставление новых ресурсных возможностей для НКО в рамках сотрудничества как внутри сектора (например, с политическими партиями, профсоюзами), так и с государственным сектором в аспекте льготной аренды помещений, заключение контрактов на обслуживание инвалидов и т.п.;

– создание нормативно-правовых условий для развития социального предпринимательства, что позволит усилить потенциал на действующих предприятиях инвалидов, а также обрести устойчивость гибридным предприятиям как дочерним компаниям НКО, действующим на рынке товаров и услуг.

Проведенное нами социологическое исследование в Центральном Казахстане, нацеленное на выявление у некоммерческой организации действующего проекта с регулярным доходом, показало, что есть основание говорить о применении трех бизнес-моделей [174]. К 9 организациям, у которых есть доходная деятельность с параллельным созданием социальной ценности, был применен метод кейс-анализа для определения их модели стратегического менеджмента.

Эти организации начинали как классические некоммерческие, а сейчас работают как НКО с регулярным доходом (см. рисунок 4 в параграфе 1.2).

Нами был проведен опрос НКО в Карагандинской и Акмолинской областях, а также по информационной базе Фонда Евразия Центральной Азии (ФЕЦА) с целью выявления опыта ведения доходной деятельности или планов по реализации проекта, который будет приносить постоянный доход. (Материалы интервью и по выборке (Приложение Д, Е).

На основе результатов опроса было выявлено четыре бизнес-модели которые применяют некоммерческие организации их для развития доходной деятельности.

Для этой цели мы применяли упрощенную систему описания бизнес-модели, представленную нами в параграфе 1.3:

Клиент или потребительские сегменты.

Ценностное предложение или способ удовлетворения потребностей целевых покупателей.

Цепочка создания стоимости или способ создания продукта/услуги.

Механизм извлечения дохода или способ компании зарабатывать доход.

Четыре варианта бизнес-моделей представлены в таблице 3.

Описание моделей может быть сделано следующим образом [175].

Модель №1 – «Доступность товара/услуги при стандартном предложении».

1. Национальная федерация профессионального боевого и спортивного джиу-джитсу «Профи-Файт», некоммерческая организация, которая занимается вопросами развития данного вида спорта, имеет 10 учредителей и несколько спонсоров (в числе которых страховая компания «Салем», ТОО «Нукер», ТОО «Найза») [176]. Реализует проект по открытию в детских домах секций для занятий джиу-джитсу.

Таблица 3 – Типы бизнес-моделей на основе некоммерческих организаций в Акмолинской и Карагандинской области

Тип	Базовый вид деятельности	Особенности доходной деятельности	Социальный эффект от доходной деятельности	
			содержание	блоки*
Модель №1 - «Доступность товара/услуги при стандартном предложении»	Реализация проекта по открытию в детских домах секций для занятий джигитсу. Оказание спортивных услуг особенным детям	Оказание бесплатных услуг детям в детских домах за счет платных услуг для массовых потребителей. Занятия для детей с ДЦП	Физическое развитие и приобщение к регулярным спортивным занятиям и здоровому образу жизни детей	Блоки 2 и 3
Модель №2 - «Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных ИТ-технологий (создание и продвижение продуктов)»	Работа с детьми из детских домов по социальной адаптации, профориентации и развитию	Бизнес-деятельность в форме мастерской, специализирующейся на производстве плетеной мебели	Поддержка уровня жизни инвалидов и малообеспеченных граждан за счет заработной платы от занятости в проекте. Стабильное финансирование деятельности по содействию социальной адаптации детей-сирот	Блоки 3 и 4
Модель №5 - «Использование активов по максимуму»	Специальные социальные услуги. Образование и человеческое развитие. Создание информационного поля для подростков	Уникальные активы в форме навыков и компетенций в технологиях ухода передаются через ресурсный центр всем желающим. Использование оборудования Центра развития особенных детей для проведения развивающих курсов сенсорики, речи и др. для обычных детей из микрорайонов. Проведение занятий в детском бассейне, в том числе на коммерческой основе	Поддержка малообеспеченных пожилых граждан и инвалидов товарами первой необходимости и специальными социальными услугами. Подвоз детей в сельской местности из малых поселков в районный центр, т.к. в стоимость государственного заказа входит основная услуга, но не подвоз.	Блоки 1 и 2
Модель «краудфандинга»	Специальные социальные услуги	Сбор средств у частных лиц на благотворительность, оформляемую в виде сертификата - подарка третьему лицу	Работа с детьми из детских домов по проекту «Наставник», благотворительность для престарелых и инвалидов	Блоки 1 и 4
* – Блоки указаны в соответствии с типовой бизнес-моделью, представленной в параграфе 1.3 на рисунке 6 Примечание – Разработано автором				

Практически в каждом крупном или среднем городе Казахстана у федерации есть филиал, одно из подразделений которого отвечает за детские дома. Занятия проводятся бесплатно и затраты на заработную плату тренеров покрываются из доходов других подразделений, реализующих платные услуги для детей в обычных условиях. Периодически приходится привлекать схему «краудфандинга» для сбора ресурсов и вывоза детей из детских домов на соревнования.

2. Инициатива Федерации футбола Казахстана, организованная для детей от 7 до 18 лет, имеющих диагноз ДЦП, но в принципе способных заниматься этим видом спорта [177]. Поддержку этой инициативе оказывает Международная Федерация футбола среди детей ДЦП, которая выделила грант на обучение тренеров специфике тренерской деятельности с детьми со специальными потребностями. Тренеры из разных регионов получили соответствующую подготовку, что впоследствии даст возможность сформировать национальную сборную и выступать на соревнованиях этого уровня. Все издержки берет на себя Федерация футбола Казахстана, которая зарабатывает деньги на оказании платных услуг населению.

Характеристика бизнес-модели может быть дана следующая:

- стандартное предложение для всех - например, спортивные услуги борьбы джиу-джитсу, занятия хоккеем, занятия футболом и т.п.;

- наряду с платными спортивными секциями, которые организует федерация, проводятся занятия в спортивных залах детских домов на безвозмездной основе;

- цепочка создания стоимости – оказание спортивных услуг, аналогичных обычному виду деятельности;

- поскольку численность приверженцев данного вида борьбы является постоянно увеличивающейся и эффект масштаба удастся реализовать, то спортивные секции федерации получают достаточный доход для оплаты труда тренеров, соглашающихся работать в детских домах.

Модель №2 - «Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий» (создание и продвижение продуктов)

1. ОО Темиртауский молодежный клуб [178]. На этом примере нами выявлен интересный вариант симбиоза НКО и политической партии. ОО «Темиртауский молодежный клуб» сформировался и пользуется значительными материальными активами за счет молодежного крыла партии «Нур Отан», в том числе за счет оплаты труда многих сотрудников клуба, которые занимают определенные официальные должности в молодежном отделении партии. Реализуемые молодежным клубом многочисленные проекты из области средств массовой информации, в том числе сайты, издаваемая молодежная газета, фестивали, мероприятия, позволяют привлекать рекламодателей и на постоянной основе обеспечивать небольшой доход для развития этой деятельности.

В целом, бизнес-модель может быть описана следующим образом:

- расширение круга потребителей за счет оказания услуг не только целевым группам, но и более широкому кругу, т.е. ценностное предложение

для групп, ранее не пользовавшихся этими услугами, но нуждающихся в них;

- цепочка создания стоимости формируется на основе накопленных организацией ранее материальных и нематериальных активов;

- оплата образовательных, консультативных, развивающих и рекламных услуг частными клиентами или организациями.

2. Общественный фонд «Best for kids», занимающийся адаптацией подростков, вышедших из детских домов, к взрослой жизни в обществе. Социальная проблема, решаемая в данном случае – это проблема социализации детей [179]. В фонде работает департамент профессиональной ориентации, департамент по воспитательной работе с преподавателями, по организации досуговой работы с детьми и т.д. Каждый из них возглавляет координатор, который курирует работу своей группы волонтеров. Постоянный контингент волонтеров составляет 30 человек и около 115 человек – сотрудничают с фондом, время от времени и в разных формах помогают.

Бизнес-модель имеет следующее содержание:

- стандартное предложение – плетеная мебель из относительно дешевого сырья ивового прута (лозы). Возможен в перспективе переход на техноротанговую нить – искусственный полимер, производимый по самым современным технологиям, стойкий к ультрафиолету и любым атмосферным воздействиям и т.п. Осваивается производство корпусной мебели, швейных изделий, разработка сайтов;

- широкий круг потребителей, как на оптовом, так и на розничном рынке;

- в мастерской могут работать не только выпускники детских домов, но и работники с ограниченными возможностями (особенно по слуху), граждане из малообеспеченных семей. Обучение ремеслу происходит прямо на рабочем месте, т.к. это практически ручная работа;

- работники, занятые в мастерской, получают заработную плату соответственно своему трудовому участию, а доход от предпринимательской деятельности направляется на работу с детьми, которые воспитываются в детских домах. Существенной частью этой деятельности является профессиональная ориентация детей.

Объединенные модели №1 - «Доступность товара/услуги при стандартном предложении» и №5 - «Использование активов по максимуму»

Многие некоммерческие организации Казахстана накопили достаточный опыт и знания для того, чтобы успешно его монетизировать и заработать на рынке средства для обеспечения своей деятельности без участия государства или расширить численность целевых групп, которые ими обслуживаются. Такую модель обеспечения дохода реализуют в настоящее время организации, оказывающие услуги длительного ухода за инвалидами и престарелыми, а также специальные социальные услуги детям с ограниченными возможностями.

1. ОО «Немецкое общество Wiedergeburt» в г. Караганде, имеющее специалистов, наглядные пособия и весь необходимый учебный материал по методам обеспечению ухода за инвалидами и престарелыми, организовали курсы обучения для социальных работников и всех желающих получить консультативную помощь при решении таких проблем в семье [180].

Функционирование центра поддерживается увеличивающимся спросом со стороны населения на консультативную и техническую помощь для таких услуг в связи со старением населения. Оплата консультаций идет единым платежом за месяц, а практические занятия по факту их посещения. Социальный эффект этой модели получается в связи с тем, что собранные таким образом средства идут на поддержку продуктами питания и предметами первой необходимости малообеспеченных и престарелых граждан, нуждающихся в помощи.

2. ОО Еврейское общество «Хэсэд Мириам» в г. Караганде, которое располагает методиками и длительным опытом работы оказания специальных социальных услуг на дому, проводит курсы повышения квалификации для работников других фирм и государственных социальных работников за соответствующую плату от частных лиц, организаций или государства [181]. Заработанные таким образом доходы позволяют фирме принять на обслуживание нескольких клиентов, желающих получать услуги именно от этой фирмы и оплачиваемое по ценам ниже рыночных.

Необходимо отметить, что в рассмотренных двух случаях значительную ресурсную поддержку, методическую и технологическую, оказали зарубежные благотворительные фонды.

3. Некоммерческая организация ОО «Лучик надежды» в Карагандинской области оказывает услуги развития детям с ограниченными возможностями за счет участия в государственном социальном заказе и средств домохозяйств [182]. Организация, используя профессионально-квалификационный опыт и навыки работы с детьми, проводит занятия развивающего характера и для обычных детей из близлежащих районов в классах Монтессори, в бассейне. Заработанные таким образом средства используются, в том числе для подвоза детей в сельской местности из малых поселков в районные центры, где есть филиалы развития ОО «Лучик Надежды». Это обеспечивает доступность для детей-инвалидов занятий в центре, а в стоимость госзаказа в настоящее время такие средства не включаются. В то же время, далеко не все родители в сельской местности имеют возможность возить ребенка каждый день в центр развития.

4. SOS детская деревня Темиртау оказывает психологические услуги семьям, которые планируют усыновить или уже усыновили детей, а также услуги профилактики социального сиротства среди детей в своем городе [183]. Деятельность параллельна стандартной психологической консультации для индивидов и семей.

Модель «краудфандинг» не является широко тиражируемой бизнес-моделью, в силу невозможности привлечь значительный массив ресурсов для социальных проектов на постоянной основе таким методом. Но для освоения рыночных методов привлечения средств и начала регулярной деятельности на рыночной основе эта модель некоторыми НКО применяется.

Идея модели заключается в том, что привлекаются денежные средства частных лиц в обмен на некое материальное или нематериальное благо, которое они могут получить от участия в этом проекте. Краудфандеры часто вообще не заинтересованы в финансовой выгоде от участия в проекте, они видят главную

ценность в самом участии в нем. В данном варианте бизнес-модели инициаторы получают бесценную обратную связь, которая может быть источником новых идей и дальнейших возможностей продолжения проекта.

ОФ «Жулдыз», основная деятельность, которой заключается в работе по социальной адаптации детей-сирот, предлагает в кофейнях и других общественных местах города всем желающим внести благотворительный взнос в свою организацию таким образом, чтобы впоследствии подарить соответствующий именной купон на день рождения или какую-либо дату своему другу, родственнику, близкому человеку. Идея основана на том, что многие люди желают помочь, но не знают, как и в какой форме это лучше сделать. Для подтверждения реальности акции предлагают ознакомиться с результатами деятельности НКО «Жулдыз» в любой форме [184].

По сфере деятельности рассмотренные модели предоставляют разные виды услуг (специальные социальные услуги для престарелых и инвалидов; социальные специальные услуги для детей; услуги социальные, психологические, спортивные, реабилитационные).

Из выявленных нами четырех типов бизнес-моделей, две находятся в стадии организации. При этом только бизнес-модель Общественного фонда «Best for kids» является моделью с отдельно открытым подразделением бизнеса со специфической структурой производства, требующим бизнес-плана, логистической и маркетинговой структуры и т.п.

Проще и успешнее НКО могут развивать свою деятельность в привычном для себя направлении, используя накопленные навыки и компетенции и монетизируя их на широком рынке потребителей, включающем как частных лиц, так и государственные организации, желающие закупить такие услуги.

Модель №1 является достаточно успешной, поскольку оказываются аналогичные базовой деятельности услуги, но только на другой площадке, используя особый профессионально-квалификационный потенциал своих трудовых ресурсов.

В рассмотренной состоявшейся и успешной бизнес-модели №5 НКО фактически объединяют модели №1 и №5, остаются в рамках своей профильной деятельности и развивают направление, которое можно считать комплементарным продуктом (рисунок 13).

Ключевые компетенции этих организаций, будучи задействованы через обучающие семинары, тренинги, ресурсные центры могут приносить регулярный доход, если должным образом будет поставлен маркетинговый процесс. К анализу выявленных бизнес-моделей нами был применен кейс-метод.

Применение кейс-метода в нашем исследовании базировалось на следующих его принципах:

– конструктивная валидность, т.е. использование максимально возможного числа источников информации: интервью с руководителем фирмы, информация с сайтов компании (если есть), интервью с клиентами фирмы (потребителями социальной ценности), неформальное общение с сотрудниками компании, использование других источников информации;

- внутренняя валидность, т.е. информация о фирме анализировалась с точки зрения временных и причинно-следственных связей;
- внешняя валидность, т.е. единая логика при исследовании всех фирм, проведение оценки по одной логической схеме;
- надежность, т.е. использование опросного листа одной структуры, а при проведении встреч и фокус-групп использование (при разрешении) звукозаписи для последующего анализа [185].



Рисунок 13 – Развитие побочной деятельности в самостоятельный бизнес

Примечание - Составлено автором

Анализ деятельности некоммерческих организаций, имеющих доходные подразделения, по социальной миссии и компонентам бизнес-модели представлен в таблице 4.

Особенности бизнес-моделей, созданных на базе НКО представлены следующими специфическими чертами:

1. Успешнее всего НКО развивают бизнес-проекты на основе имеющихся нематериальных и материальных активов. В первом случае они идут по линии предоставления услуг, сопутствующих основной деятельности (обучение, консультирование и т.п.), или предоставляют основные услуги целевым группам бесплатно (секция джиу-джитсу). Во втором случае используют имеющиеся материальные активы (бассейны, игровые комнаты и т.п.) и квалифицированные кадры для широкой потребительской аудитории.

Таблица 4 – Анализ бизнес-моделей социального предпринимательства на основе НКО по типам и её компонентам

Содержание социальной миссии	Спортивная секция джиу-джитсу для детей из детских домов. Национальная Федерация Профессионального Боевого и Спортивного джиу-джитсу (НФПБ и СДД)	Профилактика социального сиротства ОО «Темиртауский молодежный клуб»	Продовольственная помощь и услуги для пожилых и инвалидов ОО «Немецкое общество Wiedergeburt»	Услуги длительного ухода для пожилых и инвалидов ОО Еврейское общество «Хэсэд Мириам»	Специальные социальные услуги для детей-инвалидов ОО «Лучик надежды»	Наставническая работа с детьми из детских домов, благотворительность для инвалидов и малоимущих ОФ «Жулдыз»
Номер модели	1	2	5	5	5	краудфандинг
Блок 1 - Ценностное предложение на рынке	Услуги спорта: борьба джиу-джитсу	Видеоролики, разработка сайтов	Услуги профподготовки для соэработников других фирм (в том числе государственных) и ресурсного центра для всех желающих		Услуги, развивающие для детей	Оригинальное предложение для участия в благотворительности
Блок 2 – Потребители	Массовые потребители		Организации и частные лица, желающие приобрести навыки ухода		Массовые потребители	
Блок 3 – Цепочка создания стоимости (включая ресурсы)	Квалифицированные кадры федерации. Бесплатные спортивные залы в детских домах. Одежда для детей за счет организации	Услуга создается за счет доступности современных ИТ-технологий. Трудовые ресурсы могут быть целевыми группами	Материально-техническая база и методики германских партнеров. Квалифицированные кадры фирмы	Методики и технологии ухода еврейских профильных организаций. Квалифицированные кадры фирмы	Использование материально-технической базы для занятий широкого профиля	Перечисление средств с личного карточного счета на благотворительный карточный счет
Блок 4 – Механизм извлечения дохода от деятельности	Доход от спортивных секций с массовым потребителем, спонсорская помощь для поездок на соревнования	Доходы от выполнения заказов по разработке сайтов, видеороликов	Плата за проведение тренингов, обучающих курсов, консультаций		Плата за занятия. Посещение детского бассейна	Перечисление средств заинтересованным лицом
Примечание - Составлено автором						

2. Формирование материальных и нематериальных активов успешных некоммерческих организаций в значительной степени обусловлено прочными связями с партнерами, которые финансировали, обеспечили методиками и техническими средствами, оборудованием, а иногда и вложили значительные средства в обучение персонала. Так, ОО «Немецкое общество Wiedergeburt» получало такую помощь от благотворительных фондов Германии, ОО Еврейское общество «Хэсэд Мириам» от благотворительных фондов Израиля и США, Национальная федерация профессионального боевого и спортивного джиу-джитсу от компаний-спонсоров и т.п.

Согласно результатам проведенного кейс-анализа, некоммерческие организации, начинающие доходную деятельность, сталкиваются с определенными трудностями и проблемами в своих начинаниях.

В определенном смысле эти организации значительно больше зависят от своих партнеров, чем обычные предприниматели. Именно поэтому можно говорить о сетевых структурах, поддерживающих их деятельность и дающих возможность не нести все затраты самим, а оказывать друг другу поддержку на взаимовыгодной основе. Так, ОО «Лучик Надежды» пользуется бесплатной арендой актового зала общественной организации городского общества глухих «Каргау» (Дом Культуры) в обмен на предоставление для нескольких детей с ограниченным слухом услуг развития на своей материальной базе.

Можно сказать, что некоммерческие организации могут развивать проекты с доходной деятельностью только потому, что включены в сетевые отношения с партнерами и опираются в значительной степени на их ресурсы:

1. Существуют особенности взаимодействия с клиентами для некоммерческих организаций, т.к. сами клиенты имеют затруднения при выходе на рынок (дети-сироты, престарелые и т.п.). В то же время, эти организации имеют навыки общения со своими клиентами и знают особенности их спроса. Необходимо отметить, что сейчас некоммерческие организации идут в такие сферы, где раньше вообще не было рынка и рыночного предложения. Соответственно в некоторых случаях им надо предпринимать усилия по маркетингу своих услуг (например, ресурсно-тренингового центра для обучения услугам ухода на дому).

2. В одной из рассматриваемых бизнес-моделей к производству экономической ценности предполагается привлечь социально-уязвимые слои населения: малообеспеченных и граждан с ограниченными возможностями, что наиболее полно соответствует социальному предпринимательству.

В целом, по итогам материалов параграфа целесообразно сделать следующие выводы.

В то время как американские исследователи подчеркивают «размытие границ» среди институциональных и правовых форм, а также смешанные хозяйствующие формы создания прибыли вместе с социальной ценностью, европейские ученые отмечают, что социальное предпринимательство чаще всего зарождается и развивается в рамках третьего сектора.

В связи с этим, его потенциал имеет большое значение для решения многих проблем, на которые у государства не хватает ресурсов или оно решает

эти проблемы путем предоставления усредненной услуги, не учитывающей специфические потребности целевых групп населения.

Некоммерческий сектор, благодаря накопленному опыту в решении проблем бедности, маргинальности, эксклюзии, считается эволюционно сформировавшимся базисом для развития новых методов решения социальных проблем общества, имеет социальную мотивацию и не решает экономические затруднения за счет социальных ценностей.

В Республике Казахстан к настоящему времени у некоммерческого сектора сложился определенный потенциал по формам деятельности.

Сравнение структуры некоммерческого сектора стран ЦВЕ и ЕАЭС по формам деятельности, позволило сделать вывод, что в Казахстане сложились все основные структурные единицы: ассоциации, фонды, жилищные кооперативы, некоммерческие организации, местные объединения самопомощи. В очень незначительном количестве имеются сельскохозяйственные кооперативы и предприятия для инвалидов, но отсутствуют некоммерческие организации - реабилитационные центры.

Сектор некоммерческих организаций имеет свои сильные стороны, к которым мы относим традиции солидарности и взаимопомощи в обществе, высокий уровень профессиональной квалификации лидеров и специалистов некоммерческих организаций в крупных городах и значительный социальный капитал в сельской местности.

Проведенное нами социологическое исследование, нацеленное на выявление действующего проекта с регулярным доходом или отдельного бизнес-подразделения в секторе некоммерческих организаций показало, что есть основание говорить о применении четырех бизнес-моделей с той или иной степенью полноты бизнес-цикла.

Лучше всего у некоммерческих организаций получается монетизация накопленных профессиональных знаний, навыков и компетенций путем предложения их широкому кругу потребителей, нуждающихся в таких знаниях, как по личным, так и по деловым мотивам. Достижение за счет этих продаж экономии от масштаба и перераспределение доходов с применением метода индивидуальной цены позволяет организациям получать социальный эффект, не жертвуя заработной платой своих сотрудников.

Наименее проработанными являются бизнес-модели с отдельным производственным подразделением (фактически проект в начальной стадии реализации) и модель «краудфандинг» (проект в стадии активной рекламной компании). В связи с этим, можно сказать, что сектор некоммерческих организаций находится в стадии обретения дополнительной финансовой устойчивости.

Условиями для повышения устойчивости и независимой хозяйственной самостоятельности субъектов некоммерческого сектора, в долгосрочной перспективе будут: предоставление новых ресурсных возможностей для НКО в рамках партнерства внутри сектора (с профсоюзами, партиями) и с другими секторами, а также совершенствование нормативно-правовых условий для стимулирования социального предпринимательства, в том числе как дочерних

компаний НКО.

Стратегический анализ бизнес-моделей, реализующихся классическими некоммерческими организациями со значительным опытом работы в некоммерческом секторе, в сопоставлении с бизнес-моделями социального предпринимательства представлен в параграфе 2.3.

2.2 Оценка типовых бизнес-моделей в социально-ориентированном бизнесе и социальном предпринимательстве

Как нами было упомянуто при составлении классификации организаций, занимающихся социальным предпринимательством, существует три класса организаций, природа деятельности которых изначально базируется на создании рыночных ценностей. При этом выделяются три возможных варианта:

1. Процессы создания экономической и социальной ценности изначально совпадают. В этом случае речь идет о классическом социальном предпринимательстве.

2. Процесс формирования социальной ценности появляется в одном из проектов, реализующихся параллельно с основным бизнесом. Возможно прямое делегирование средств конкретной некоммерческой организации, а также создание собственного аффилированного фонда. В этом случае с точки зрения менеджмента сохраняется контроль над всем бизнес-циклом или его частью. В этом случае можно говорить о социально-ответственном бизнесе.

3. Процесс создания социальной ценности никак не контролируется, контроль может быть только за целевым назначением средств, которые передаются в благотворительный фонд. В этом случае говорят о компании, практикующей социальную ответственность.

Вторая и третья группа могут быть объединены в социально-ориентированный бизнес, поскольку они имеют общие черты и отличия от классического социального предпринимательства.

Во-первых, они генерируются бизнесом, который добился успеха и закрепился в своих рыночных нишах настолько, чтобы развивать социальное направление как один из своих проектов. В отличие от социального предпринимательства, бизнес которого изначально создается с двумя равнозначными ценностями: социальной и экономической.

Во-вторых, отличие между 2 и 3 группой можно провести по функции контроля, как одной из базовых функций менеджмента. Организации второй группы сохраняют контроль над всем бизнес-циклом (если социальный проект встраивается в основной бизнес, например, после того, как мы вовлекаем в производство работников с ограниченными возможностями) или контролируют целевое назначение и использование финансов, выделяемых на социальные цели. Это может быть прямое финансирование некоммерческой организации, с которой поддерживаются длительные партнерские отношения в рамках сетевой структуры, а может быть прямое адресное выделение средств в рамках парадигмы социальной ответственности бизнеса (адресная благотворительность). В третью группу мы выделим модели, которые пытаются произвести и реализуют социальную ценность в наиболее общем виде, то есть не только не

имеющую прямого отношения к основному бизнесу, но и не контролирующую непосредственно процесс использования выделяемых средств.

Нами проведен анализ и типирование форм социально-ориентированного бизнеса на основе источников Национальной палаты предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен» и авторского опроса ряда средних предприятий Карагандинской области, имеющих встроенные в основной бизнес процессы производящие социальную ценность [186].

Обобщение деятельности по формированию социальной ценности в обществе крупными компаниями Казахстана, безусловно, являющихся социально-ориентированными (Приложение Ж).

Социально-ответственный бизнес

Необходимо отметить, что из 25 компаний, расходующих наиболее крупные суммы на реализацию социальных проектов, 20 предпочитают сохранять как минимум функции контроля за своими средствами, а, возможно, и больше функций управления (таблица 5).

Таблица 5 – Крупные компании, реализующие проекты социальной ответственности «за границей» фирмы с сохранением некоторых элементов управления проектом

Группа	Названия	Общий признак	Формы благотворительной деятельности
1	2	3	4
Социально-ответственные компании (сохранение функции выбора проекта, реализации проекта, контроля)	KAZ Minerals	Инвестиции в конкретные проекты и/или адресная поддержка целевых групп без посредников	Прямые инвестиции в социальные проекты: строительство и оборудование
	Евразийская группа		Прямые инвестиции в социальное строительство и проведение социальных мероприятий
	Группа компаний «Самрук-Энерго»		Прямое финансирование субъектов спорта, образования, культуры, малообеспеченных граждан
	АО «Богатырь Комир»		Прямые инвестиции в благоустройство города, адресная поддержка семей с детьми, поддержка конкретного НКО
	Группа компаний «БИПЭК АВТО – АЗИЯ АВТО»		Адресное финансирование проектов в сфере экологии, поддержки детей, историко-культурного наследия
	Kaspi Bank		Адресная поддержка образовательных программ, детей-инвалидов, стартапов малого бизнеса
	KEGOC		Адресная поддержка пенсионеров, ветеранов, спортивных и культурных мероприятий
	Казатомпром		Аффилированный фонд «Кус Жолы»
	Казкоммерцбанк		
Соса-Сола в Казахстане		Благотворительность без посредников: благосостояние общества на территории размещения подразделений компании	
	Группа компаний «Технодом»		Благотворительность без посредников и через посредников, но в конкретные проекты
	АО «Казфосфат»		Благотворительность без посредников: экология, историко-культурное наследие

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
	АО «Казахстан Инжиниринг»		Проекты поддержка местной инфраструктуры сферы образования и здравоохранения
	АО «Сбербанк»		Адресная поддержка частных лиц без посредников
	АО «Мангистау-мунайгаз»		Адресная поддержка детей и инвалидов без посредников
	АО «Рахат»		Корпоративный благотворительный фонд «Рахат-Демеу»
	АО «Казпочта»		Адресная помощь для целевых групп
	АО «Carlsberg»		Акции социального воздействия на общество и природу, помощь пенсионерам
	АО «Asia Credit Bank»		
	АО «Банк ВТБ»		Адресная поддержка целевых групп
Примечание - Составлено на основании источника [187]			

Кроме этих крупных фирм, нами в Карагандинской области были идентифицированы компании, которые изначально формировались и развивались как бизнес, но впоследствии в силу разных причин, стали встраивать в свой бизнес социальную компоненту и производить в рамках своей компании социальную ценность.

Как минимум три такие компании, работающие в разных сферах экономики, были нами выявлены.

Все три компании имеют бизнес-модель с включением в блоки 3 и 4 работников с особыми возможностями на рынке труда, которые в результате имеют трудовой доход.

Таковыми примерами являются в Карагандинской области:

1. ТОО «Казцентрэлектропровод».
2. ТОО «Каир».
3. ТОО «Лунна».

ТОО «Казцентрэлектропровод» имеют в технологическом цикле цех комплектации, где упаковщиками комплектов работают 8 человек, имеющие разные степени и виды инвалидности. Несмотря на особенности здоровья работников, использование их труда в целом для компании целесообразно, т.к. в силу высокой мотивации и ответственности они представляют ценность для фирмы. Применение некоторых методов организации их труда (например, отсутствие официального плана работы у одной из работниц с двумя перенесенными инфарктами) в конечном счете, приводит к нормальной производительности подразделения в целом. В результате компания сейчас проводит политику целенаправленного принятия на работу в этот цех работников с ограниченными возможностями.

ТОО «Каир» использует работников с ограниченными возможностями в

call-центре для работы с клиентской базой и других маркетинговых проектов. Изначально не предполагавшееся привлечение работников с ограниченными возможностями, в конечном счете, оказалось выгодно как для самих работников, так и для фирмы, т.к. их устраивает средний уровень оплаты труда, а ответственность и результативность работы выше.

ТОО «Лунна» использует труд работников с ограничениями по слуху для производства разного рода бижутерии, где требуется кропотливая и филигранная работа, вполне доступная и привлекательная для многих работников с ограничениями по слуху.

Таким образом, бизнес-модель в данных трех компаниях можно оценить как эволюционировавшую в направлении производства социальной ценности и органичного включения её в производство экономической ценности, что является скорее исключением, чем правилом.

Компании, практикующие социальную ответственность

Из совокупности 25 крупнейших компаний Казахстана, пять компаний можно отнести к типу фирм, практикующих социальную ответственность. В их случае социальные ценности общества разделяются ими через посредничество неаффилированных благотворительных фондов. Это не означает отсутствие информации о направлениях расходования средств, просто отсутствие оперативного контроля или других функций менеджмента (таблица 6).

Таблица 6 – Компании, практикующие социальную ответственность, и гибридные компании

Группа	Названия	Общий признак	Формы благотворительной деятельности
Компании, практикующие социальную ответственность	Фонд национального благосостояния «Самрук Казына»	Социальная ответственность через неаффилированные благотворительные фонды	Казахстанские благотворительные фонды «ДАРА», «AVRORA», поддержка детей в трудной жизненной ситуации
	Народный банк Казахстана		Благотворительные фонды «Аяла», «Саби», средства на поддержку детей и здорового образа жизни
	АО «АТФ Банк»		Неаффилированный благотворительный фонд
	АО «Tele2 Казахстан»		Фонд «Reach for Change Kazakhstan», основанный международной группой компаний, средства на защиту природной среды и гранты для социальных предпринимателей
Гибридная компания	АО «Карачаганак Петролеум»	Смешанная форма: поддержка местного общественного фонда и адресная благотворительность без посредников	Поддержка местного населения в зоне размещения производственных подразделений

На примере 25 крупных компаний Казахстана можно сказать, что уровень осознания социальных приоритетов общества и участия в создании социальной ценности достаточно высок, что подтверждается широким спектром направлений расходования средств. Что касается преобладания прямой формы, то можно отметить, что очевидно такая форма для компаний предпочтительна как по инициативе местных органов управления, с которыми заключаются меморандумы в регионах размещения подразделений, так и по инициативе самих компаний, которые хотели бы в той или иной степени контролировать направление и процесс расходования финансовых ресурсов.

Социальное предпринимательство

Что касается выявленных нами в Казахстане проектов социального предпринимательства, которые изначально предполагали одновременное создание экономической и социальной ценности, то согласно проведённому нами анализу и оценке, они соответствуют следующим типам бизнес-моделей:

Модель №1 - Доступность товара/услуги при стандартном предложении (Модель №1 в параграфе 1.3).

Эта модель на практике представлена в нескольких вариантах, но всех их объединяет то, что они были с изначально начаты как бизнес, а не как НПО, в отличие от тех, которые представлены в параграфе 2.1.

1. Конный клуб «Зербулак» (г. Тараз) предоставляет услуги иппотерапии как для широкого круга потребителей, так и для детей с ограниченными возможностями, поскольку этот вид услуги является частью терапии для детей с особыми потребностями в жизнеобеспечении [188].

Фактически бизнес делится на две части: предоставление оздоровительно-развлекательных услуг для жителей и гостей города на одной площадке и услуг в закрытой зоне отдыха для реабилитации и активного отдыха для инвалидов.

Любой желающий может отдохнуть в городской зоне отдыха и воспользоваться платной услугой, поскольку она предоставляется всем взрослым и детям без противопоказаний.

2. Центр комплексной терапии «Кенес» (Алматы, Костанай) предоставляет услуги подготовки к школе и общего развития детей с особыми потребностями в образовании в условиях инклюзивной модели [189].

При общей численности клиентов порядка 100-120 человек в год, дети с особыми потребностями составляют 30-50 человек. Используя самую продуктивную модель соотношения воспитателей и воспитанников, когда на 1 специалиста приходится 3 детей, организация добивается хороших результатов как для детей с особыми потребностями, так и для обычных детей.

В фокусе оказываемых услуг дети с ментальными и психологическими нарушениями, но на самом деле принимаются все дети, в том числе со сложными сочетаниями психических, речевых, двигательных, ментальных нарушений.

Стоимость обучения и развития одного ребенка по обычной программе составляет от 78 до 90 тысяч тенге за месяц в зависимости от времени пребывания в центре и комплекса услуг. Стоимость для пребывания детей с инвалидностью в 1,5 раза меньше, чем обычных детей.

Для реабилитации детей с особыми потребностями применяется арт-терапия, агротерапия, сенсорная интеграция, психомоторика.

3. Центр Канис-терапии «Лапа помощи» (Караганда). Интеграция детей с ограниченными возможностями в общество через общение с животными и появление в их самочувствии и поведении позитивных изменений. Кампания содержит зоомагазин и на вырученные средства проводит реабилитационные занятия для детей с аутизмом специально обученными и отобранными собаками [190].

4.ОФ «Sport concept» (г. Алматы).

Идея бизнеса состоит в максимальном приближении предложения услуги спорта к месту жительства ребенка, что особенно актуально в условиях:

- крупных городов и тяжелого транспортного трафика;
- экономической недоступности коммерческих спортивных объектов;
- отсутствия правовых механизмов, а, следовательно, возможности использования спортивных объектов инфраструктуры образования во внешкольное время;
- слабо развитой сети дворовых спортивных клубов и т.д. [191].

Социальные проблемы, решаемые бизнесом, это здоровье детей, профилактика преступности и социально-девиантного поведения и т.п.

Работает 7 секций в летнее время и 3 секции в зимний период (хоккей с шайбой, бэнди (хоккей с мячом), фигурное катание).

Предложение услуги нацелено на детей от 3,5 лет и более. Секции платные, но для детей из многодетных семей и детей в трудной жизненной ситуации плата отсутствует. Занятия проводятся профессиональными спортсменами или преподавателями.

Бизнес начат за счет грантов, добровольных пожертвований и спонсорских взносов корпораций. За счет этих инвестиций проводится обустройство спортивных площадок и закупается основной спортивный инвентарь.

Спектр предложений достаточно широк, включает заливку катков по заказу, работу в элитных комплексах города и др. Отдельным предложением является оказание услуг для детей с особыми потребностями, которые также могут быть оказаны по сниженным ценам или бесплатно.

Перспективными направлениями для зарабатывания средств являются: контекстная реклама на спортивных объектах, продажа спортивных товаров на сайте и напрямую по сниженным ценам, участие в государственных тендерах по пропаганде здорового образа жизни.

В данном проекте лучше просматриваются вопросы стратегического планирования (есть планы строительства площадок, предусмотрена необходимость решения юридических вопросов собственности на площадки, запланирована необходимость решения юридических вопросов, касающихся использования спортивных объектов школ во внеурочное время и т.п.).

5. Благотворительный магазин «Радость» (Караганда), который ежемесячно раздает около 1 тонны вещей бесплатно, а часть прибыли, не истраченную на развитие магазина, отдает на дорогостоящее лечение детей с ограниченными возможностями.

6. Пансионат «Солнечный день» (Караганда), который с одной стороны является частным бизнесом, т.к. предоставляет услуги для постоянного проживания пожилых людей, но для 2-3 клиентов из числа проживающих с низкой платежеспособностью (пенсией) предоставляется скидка в размере 20% от стандартной ежемесячной платы. Совместно с руководством пансионата нами разработана стратегия развития действующей бизнес-модели, которая в настоящем виде является достаточно стандартной и не содержит инновационных решений. Предлагаемый нами вариант развития основан на модификации бизнес-модели, является инновационным решением для данного города и будет пробироваан в разделе 3.

Кроме этих моделей, в числе достаточно известных, функционируют проекты:

1. Танцевальный клуб в г. Алматы, открытого человеком с педагогическими способностями, который дает актуальное предложение и для детей из детских домов обеспечивает бесплатную услугу.

2. Проект «ЭТО-двор», в котором педагоги, совместно с детьми и местными жителями преобразуют дворовое пространство, используя такие меры как стрит-арт, посадку и уход за цветами и насаждениями, вечера чтений, совместные просмотры мультфильмов на стенах домов, использование вторичного сырья (типа пластиковых бутылок) для дворовых объектов и другие. Проект начат при помощи благотворительного фонда Швеции «Reach for Change» семейным клубом «Лаборатория творчества ЭТО». Он реализуется не только во дворах, но и в школах, где существуют кружки по прикладному искусству. Доход обеспечивается за счет производства и продажи экологически чистой детской мебели, игровых площадок и предметов интерьера.

Модель работает за счет предложения услуги, поскольку именно услуги имеют многочисленные незаполненные ниши. Кроме этого, производство товаров для локального рынка, как правило, неконкурентоспособно по издержкам, т.к. многие рыночные ниши заполнены.

В первом проекте (Конный клуб «Зербулак») оригинальность предложения обусловлена ростом общей потребности в активных способах развлечения, сочетания его с зоной отдыха и установленной медиками оздоровительной полезностью этой услуги.

Во втором проекте (Центр комплексной терапии «Кенес») на первый взгляд типовая услуга дошкольного образования при подготовке детей к школе, подается в совокупности с заботой о здоровье ребенка, его укреплении методами физической культуры. Такое сочетание тоже привлекает родителей за счет своей комплексности и объединения на высокопрофессиональной основе.

В третьем проекте (ОФ «Sportconcept») уникальное сочетание пространственной доступности детской спортивно-оздоровительной услуги создает эффект масштаба спроса, который при грамотном подкреплении маркетингом и диверсификацией источников дохода может обрести устойчивость в стратегическом периоде.

Благотворительный магазин «Радость» оказывает услугу торговли поддержанными вещами и для достаточно большого круга социально-уязвимых

семей является источником повышения уровня жизни. Кроме этого, социальная ориентация магазина усиливается размещением части доходов в поддержку детей с дорогостоящим лечением.

В то же время, проекты, которым не удастся достичь эффекта масштаба за счет достаточной оригинальности предложения и четкого его позиционирования, ограниченности или недостаточно квалификации штата, слабой модели извлечения дохода, как правило, развиваются недостаточно или вообще сворачиваются. В частности, проект «ЭТО-двор», по всей видимости, прекратит существование, т.к. конкуренция на рынке оборудования для детских площадок достаточно высока, экологически чистая детская мебель стоит недешево, а четкой модели извлечения дохода от услуг ими так и не сформировано.

Модель №2 - Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий» (создание и продвижение продуктов)

Фактически эта модель формируется как модель дополнительного дохода (модель №2 в параграфе 1.3), но впоследствии есть тенденция развития комплементарной деятельности как одного из источников дохода.

Примеры использования такой модели в Казахстане представлены следующими бизнес-проектами:

1. Интернет-магазин InvaMade (Алматы) [192].

Идея бизнеса очевидна: поставить на постоянную основу продажу разного типа вещей (куклы, сувениры, картины, изделия из бисера, предметы быта, аудиокниги и т.п.), которые изготовлены людьми с ограниченными возможностями. Основателями проекта было осознано, что акции и выставки – это только один из вариантов продажи, но они не носят постоянного характера и не объединяют производителей на постоянной основе. В то же время, содержание обычного магазина для одной организации, а, тем более, для одного человека, будет сопряжено со значительными издержками, которые не дадут обеспечить рентабельность в таком бизнесе.

Начальные инвестиции составили всего 1000 долларов, которые были потрачены на создание сайта и логотипа, регистрацию индивидуального предпринимателя. Персонал магазина состоит из 1 постоянно работающего человека, который обслуживает сам сайт и обрабатывает заявки. В настоящее время с магазином работают 14 физических лиц и 6 организаций инвалидов.

Возможность для извлечения дохода создается за счет изначально планируемой невысокой рентабельности продаж, использования дешевого сырья, экономии на содержании магазина. Достаточно высокая диверсификация предлагаемых товаров, обеспечиваемая, в том числе, за счет доступности новых цифровых технологий, дает возможность производить такие товары как аудиокниги, пользующиеся спросом у пожилых людей.

Отдельным проектом предлагается проведение тренингов и мастер-классов по обучению всех желающих навыкам ручной работы и рукоделия, а также других доступных в быту ремесел.

2. Мастерская плетеных изделий GreenTAL (Астана).

Своего рода аналогом данной бизнес-модели является рассмотренный нами проект GreenTAL. Эта модель тоже настроена на дешевые ресурсы, недорогой труд, продажу своей продукции через Интернет. Отличие её от Интернет-магазина InvaMade состоит в том, что у GreenTAL есть свои производственные цеха и помещения, которые они задействовали для производства предлагаемых товаров и услуг.

В данном случае производственные процессы находятся за пределами компании GreenTal и она включается в процесс цепочки создания стоимости на этапе сбыта товара, а проблемы доступности сырья и производственных затрат остаются за её пределами.

Так как мы рассматриваем бизнес-модели через призму целевых групп, то с нашей точки зрения, общими чертами этих моделей, выявляющихся при анализе, являются следующие характеристики:

– поскольку модели основаны на вовлечении в активную экономическую жизнь людей в трудной жизненной ситуации, т.е. с ограниченными возможностями к трудовой деятельности или выпускников детских домов, то спектр предложения в рамках этих моделей высоко диверсифицирован. Обеспечение общей рентабельности бизнес-модели её основатели пытаются обеспечить за счет подключения к ней самых разных видов товаров и услуг, которые могут производить целевые группы, поэтому в рамках модели производятся и продукты ремесел, и аудиокниги, предлагается разработка сайтов и другие на первый взгляд мало связанные продукты;

– высокая диверсификация производимых товаров и услуг обусловлена не избытком у фирмы инвестиций, которые ищут более рентабельные ниши, а скорее производством социальной ценности, когда каждому желающему дают возможность попробовать свои силы на рынке.

3. Социальное предприятие «Шанырак» (Уральск) [193].

В качестве целевой группы в этой бизнес-модели выступают выпускники детских домов и сам бизнес-проект является выделением в отдельное юридическое лицо учебно-производственного предприятия, которое исторически сложилось как мастерские для приобретения выпускниками детских домов рабочих профессий: автослесаря-механика, сварщика и швеи. Поскольку требования к рентабельности проекта изначально минимальные, то и цены на оказываемые услуги и производство товаров также ниже рыночных. Как результат – определенный объем местного спроса на локальном рынке обеспечен.

Тем не менее, можно сказать, что все вышеуказанные проблемы, за исключением, пожалуй, высокой диверсификации предложения, этому проекту присущи.

4. Фирма «Мастерская ремесел Шебер» (Алматы) [194].

Во многом сходной с бизнес-моделью GreenTAL, но создающая более высокохудожественное предложение, в которой в том числе зарегистрирован национальный бренд «From Kazakhstan with love».

Эта фирма позиционирует себя как первый бизнес-инкубатор для ремесленников в Казахстане, которые официально заявлены как целевая

аудитория проекта. Элементами сходства с двумя предыдущими фирмами является тот факт, что:

– цепочка создания экономической ценности состоит из создания (как у GreenTAL) и продажи изделий ремесленного типа (во всех трех типах фирм);

– социальная ценность, создается за счет того, что в одном из проектов «Мастерской ремесел Шебер» задействованы работники с ограниченными возможностями. Поскольку войлоковаление представляет собой относительно доступную ручную технологию, то большинство работников с ограниченными возможностями могут освоить такую работу и набрать необходимый уровень мастерства. Значительным плюсом в сокращении издержек на оплату труда таких работников является их оформление в официальную программу занятости по проекту социальные рабочие места с субсидированием заработной платы по Программе развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы [6]. Поскольку, как и у всякого другого производства, вопросы доступности дешевых ресурсов стоят достаточно остро, то субсидирование заработной платы позволяет несколько ослабить эти ограничения.

Услуги бизнес-инкубатора «Мастерской ремесел Шебер» заключаются в том, что для опытных ремесленников предоставляются рабочие помещения, они бесплатно консультируются по вопросам бухгалтерии и юридических вопросов (получение авторских свидетельств, регистрация торговых марок), проводятся обучающие курсы молодых ремесленников и мастер-классы опытных специалистов своего дела.

Необходимо отметить, что «Мастерская ремесел Шебер» достаточно строго придерживается выбранного курса на ремесла и поддерживает только сложившиеся товарные линии, но не начинающих ремесленников без опыта и стажа работы. Поэтому отсутствие единой маркетинговой программы не ощущается так остро, но, тем не менее, такая программа нужна, т.к. доля доходов от обучения или сопутствующих услуг не превышает 4%, а сайт компании не содержит адекватной информации об оказываемых услугах консалтинга и обучения.

Эта группа организаций имеет общие сильные стороны и проблемы развития своих бизнес-моделей, которые будут обобщены в параграфе 2.3.

Модель №4 - Дополнительный доход за счет «зеленых» ресурсов и/или технологий. (Модель №4 в параграфе 1.3).

В этой группе сосредоточены проекты преимущественно экологической и инновационной направленности, решающие проблемы общества в широком смысле, т.е. не обязательно, но возможно с участием целевых групп. Типичными примерами проектов группы являются следующие:

1. Проект «EcoProductGroup» (Астана), осуществляет производство экологических пакетов из био-разлагающихся полимеров, которые имеют природное происхождение (вытяжка из кукурузы, сои, тростника, картофеля) и полностью разлагаются под воздействием солнечной радиации. Социальная миссия для общества в данном случае является общечеловеческой ценностью сохранения биоразнообразия и охраны окружающей среды [195].

Более высокая цена на изделия по сравнению с обычными товарами является своего рода ограничением развития фирмы. Фирма пытается развиваться за счет индивидуализации предложения методом нанесения на изделие логотипов и надписей, желаемых заказчиком.

2. Проект «Академия зеленых технологий» базируется в селе Арнасай Акмолинской области и представляет собой ресурсно-образовательный центр, который знакомит фермеров с технологиями капельного орошения, использованием гидрогелей, новых видов удобрений, элитных семян. Фермеры приобщаются к новым знаниям и могут оценить рост производительности на своих земельных участках. В перспективе это может содействовать расширению масштабов их деятельности и переходу к современным технологиям индустриального растениеводства. Используются активные методы обучения типа тренингов и тимбилдингов.

Схема извлечения дохода является прозрачной, поскольку основные доходы фирма получает от продажи выращенной сельскохозяйственной продукции [196].

С учетом того, что фермеры во всем мире являются группой с высокими рисками уменьшения дохода в долгосрочном периоде и приоритетом зеленых технологий в развитии сельского хозяйства, проект считается решающим социальную проблему.

3. ТОО «Казэкополимер» (Астана) – производство канализационных полимер-песчаных люков, являющихся перспективным материалом для ЖКХ и строительства. Они производятся из отходов полимерных изделий, мелкозернистого песка и золы ТЭЦ. Благодаря этому производству происходит ежегодная переработка полимерных отходов более 100 тонн в Астане, что, безусловно, является важным вкладом в экологию города [197].

Что касается целевых групп, то они в этом проекте участвуют в качестве наемных работников на полигонах отходов, что кроме всего прочего субсидируется по вышеупомянутой отраслевой Программе развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы [6].

Все выделенные нами проекты экологической направленности, за исключением второго, явно не предполагают участие целевых групп и для повторения этого бизнеса как типичной бизнес-модели, имеют разное качество стратегического анализа.

Обобщая исследовательские материалы по выявлению типичных бизнес-моделей социального предпринимательства, можно представить их в таблицах 7 и 8 следующим образом.

Таблица 7 – Анализ бизнес-моделей социального предпринимательства, начатого как бизнес-проект по типам и компонентам

Структура	Описание							
	Конный клуб «Зербулак», Центр Канис-терапии «Лапа помощи». Услуги для детей инвалидов	Центр комплексной терапии «Кенес»	Спортивная инфра-структура и услуги ОФ «Sport concept»	Благотворительный магазин «Радость»	Интернет-магазин InvaMade. Продажа изделий лиц и организаций инвалидов	Мастерская плетеных изделий GreenTAL. Социальная адаптация выпускников детских домов и инвалидов	Социальное предприятие «Шанырак». Социальная адаптация выпускников детских домов	Бизнес-инкубатор для ремесленников «Шебер»
<i>Номер модели</i>	1	1	1	1	2	2	2	2
<i>Блок 1 - Ценностное предложение на рынке</i>	Оздоровительно-развлекательные услуги, бесплатные для детей-инвалидов	Услуги развития для детей, в том числе с особыми потребностями	Спортивные услуги «во дворе»	Продажа товаров по низким ценам или бесплатно	Изделия ручного труда по невысокой цене	Изделия мебели, ивовой лозы, швейные изделия	Услуги авто-ремонта, сварки, швейные изделия	Изделия ручного труда высокого класса мастерства
<i>Блок 2 – Потребители</i>	Массовые потребители				Массовые потребители			
<i>Блок 3 – Цепочка создания стоимости (включая ресурсы)</i>	Оказание платных услуг. Продажа домашних животных, кормов	Оказание платных услуг	Продажа товаров по низким ценам	Ручной труд и Интернет-продажи	Производство изделий с привлечением целевых групп	Ручной труд, предоставление производственных помещений, Интернет-продажи		
<i>Блок 4 – Механизм извлечения дохода от деятельности</i>	Создание ценности при эффекте от масштаба и перераспределении ресурсов за счет индивидуальной цены				Доход от продаж или доход от оказания услуг. Целевые группы присваивают доход в форме заработной платы или дохода от продаж			
Примечание - Составлено автором								

В таблице 7 представлены проекты, которые:

- строят свою деятельность на основе предложения, которое рассчитано как на массовых потребителей, так и на потребителей с особыми потребностями и за счет этого обеспечивают бесплатное предложение для них;
- имеют дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий (создания и продвижения продуктов), имеющих меньшие издержки, чем обычные магазины;
- изначально планируют более низкие цены и рентабельность своей деятельности.

Можно отметить, что эти модели относятся к №1 и №2 типу, в отличие от типов моделей у НКО, многие из которых больше соответствуют №5 типу, что можно отнести за счет более длительного времени реализации проекта, накопленному опыту менеджмента в условиях рынка и освоения преимуществ использования всех имеющихся активов по максимуму.

В таблице 8 представлены проекты, которые можно называть производственными, т.к. эффект дополнительного дохода получается за счет внедрения инновационной технологии в процесс производства.

Таблица 8 – Социальное предпринимательство как внедрение «зеленых технологий»

Структура	Типы		
	Проект «EcoProductGroup»	Проект «Академия зеленых технологий»	ТОО «Казэкополимер»
<i>Номер модели</i>	4	4	4
Блок 1 - Ценностное предложение на рынке	Изделия и пакеты из биополимеров. Возможность нанесения логотипов	«Зеленые» сельскохозяйственные технологии	Изделия из отходов в виде пластика и золы от ТЭЦ (люки канализационные и др.)
Блок 2 - Потребители	Массовый потребитель	Массовый потребитель	ЖКХ и строительство
Блок 3 – Цепочка создания стоимости (включая ресурсы)	Импортные ресурсы сельскохозяйственного происхождения	Обучение фермеров «зеленым технологиям»	Ресурсы – отходы в форме пластика и золы от ТЭЦ
Блок 4 – Механизм извлечения дохода от деятельности	Продажи товаров	Продажи сельскохозяйственных продуктов. Плата за тренинги и тимбилдинги	Продажа изделий
Примечание - Составлено автором			

Особенность этого блока заключается в том, что инновационные технологии имеют выраженную экологическую компоненту, т.е. так называемые «зеленые технологии». В этих проектах могут быть не задействованы целевые группы населения. Например, проект «Академия зеленых технологий» ориентирован на фермеров, которых тоже можно считать низкодоходными группами населения, а решаемая социальная проблема -

переход на экологически корректные технологии.

В проекте «EcoProductGroup» задействованы бывшие заключенные. Это проект, также как и ТОО «Казэкополимер» создает социальные рабочие места и работает с государственными программами занятости.

Подводя итог материалам данного параграфа, можно сделать следующие выводы:

1. С учетом особенностей создания социальной ценности в компании нами выделены три разных типа: социально-ответственный бизнес; бизнес, практикующий социальную ответственность; социальное предпринимательство.

2. Крупные компании, ведущие социально-ответственный бизнес, чаще всего, предпочитают сохранять функции контроля над теми финансами, которые расходуют на создание социальной ценности или реализовывать социальный проект самим. Среди обследованных нами 25 компаний таких 80%. Они либо делают прямые инвестиции в строительство социальных объектов, либо адресное финансирование в конкретные проекты социальной и экологической направленности или частным лицам. Две компании (Казкоммерцбанк, АО «Рахат») (10%) имеют собственные благотворительные фонды, деятельность которых полностью контролируется по всему бизнес-циклу.

Среди социально-ответственных компаний есть такие, которые имеют бизнес-модель с включением работников с ограниченными возможностями в процесс производства, т.е. имеют целые подразделения, где трудятся только работники с ограниченными возможностями. Нами выявлено три таких компании в Карагандинской области, которые являясь обычными бизнес-структурами, на определенном этапе своего развития стали использовать труд работников с ограниченными возможностями к труду.

3. 20% компаний из 25 крупных можно отнести к бизнесу, практикующему социальную ответственность. Они участвуют в создании крупных благотворительных фондов, но вопросами их менеджмента не занимаются. Одна компания может быть идентифицирована как гибридная (АО «Карачаганак Петролеум»), поскольку она и финансирует общественный благотворительный фонд и занимается адресной поддержкой частных лиц и проектов на территории размещения своих подразделений.

4. Среди группы компаний, которые можно однозначно идентифицировать, как социальных предпринимателей, нами выделены три типа бизнес-модели:

Модель №1 – «Доступность товара/услуги при стандартном предложении» основана на предоставлении услуг целевым группам (детям и взрослым с особыми потребностями, выпускникам детских домов, городским семьям с низким бюджетом). Модель основана на предложении услуг с высоким потенциалом спроса и создании эффекта масштаба для окупаемости бизнеса, при этом имеет место перераспределение ресурсов (или части прибыли) на оказание услуг детям из малообеспеченных семей.

Модель №2 – «Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий» (создание и продвижение продуктов). Эта модель основана на участии в трудовом процессе целевых групп (инвалидов, выпускников детских домов, малообеспеченных граждан) и изначально планируемой невысокой рентабельности. Она ориентирована на использование дешевых ресурсов (в том числе трудовых), а также максимальную диверсификацию предложения и его удешевление с помощью Интернет-технологий и доступных цифровых технологий.

Модель №4 – «Дополнительный доход за счет «зеленых» ресурсов и/или технологий» опирается на экологически чистые или инновационные технологии, но выявленные нами предприятия, несмотря на сходство в применении инновационных технологий, имеют разные проблемы и возможности развития. Целевыми потребителями в этих моделях является все общество и фермеры, как часть общества с высокими рисками уменьшения доходов. Для развития таких моделей нужны гораздо более емкие капиталовложения, которых обычные социальные предприятия, как правило, не имеют.

2.3 Стратегический анализ применяемых бизнес-моделей

Проведенный в исследовании опрос социальных предпринимателей был нацелен на выявление как типов применяемых бизнес-моделей, так и уровня владения приемами и навыками стратегического менеджмента, включая наличие стратегии, четкость бизнес-процесса, выстраивание цепочки создания ценности и способа извлечения дохода.

Текст опросного листа для некоммерческих организаций (Приложение Д). Структура выборки организаций некоммерческого профиля по видам деятельности (Приложение Е). Структура выявленных социальных предпринимателей по видам деятельности (Приложение И). Опросный лист для социальных предпринимателей (Приложение К).

Результаты исследования обобщены нами в таблицах 9, 10, 11, 12 и 13.

Некоммерческие организации (Общая численность - 166).

Целью опроса некоммерческих организаций являлась оценка их реальной и потенциальной готовности реализовать бизнес-проект, который бы позволил не отклоняться от миссии организации, но давал независимые источники дохода для реализации основной деятельности. А также выявить организации, которые уже реализуют доходную деятельность на постоянной основе.

Первой задачей опроса некоммерческих организаций была задача выявить различия между теми из них, кто ориентирован на развитие самостоятельного бизнес-проекта и теми, кто пока не планирует заняться такого рода деятельностью.

Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Структура ответов оценки ориентации организации на доходную деятельность, %

Варианты	Военно-патриотические	Этно-культурные	Детско-молодежные	Гендерные организации	Оздоровление и аналогичные	Культура и искусство
Да	-	-	3	-	1	-
Нет	10	11	10	4	6	15
Есть намерение, но четкой идеи нет	-	1	4	1	1	2
Всего, единиц	10	11	13	4	7	15
Варианты	Организации инвалидов	Поддержка общественных инициатив	Развитие СМИ	Социальная защита	Право защитные организации	Спортивные
Да	-	-	-	3	-	2
Нет	16	19	23	12	22	9
Есть намерение, но четкой идеи нет	1	1	-	1	1	1
Всего, единиц	16	19	23	15	22	11
Примечание - Составлено автором						

Видами деятельности, в которых уже реализуются проекты стали: услуги социальной защиты, услуги для детей и молодежи, спортивные услуги, услуги оздоровления.

Из всей совокупности фирм в количестве 166 организаций, доходную деятельность на регулярной основе имеют всего 9 или 5%, но высказывают намерения её развить ещё 14 или 8%. Несмотря на недолгий период появления социального предпринимательства, 15% знающих о его существовании и 7% имеющих опыт его реализации – это начальный, стартовый результат.

Отсутствие желания развивать доходную деятельность на постоянной основе связано с тем, что нет соответствующего примера, отсутствуют самостоятельные идеи, которые вписывались в миссию и текущую деятельность и помогли бы обеспечить её финансовую поддержку [198].

В то же время, 14 НКО высказали намерение развить в ближайшем будущем эту деятельность, но пока думают, как это сделать и нуждаются в поддержке менеджмента, поскольку соответствующего опыта планирования, бюджетирования, построения бизнес-процесса и создания модели извлечения доходов у них нет. Для них было бы полезно типирование бизнес-моделей, алгоритмов создания социального бизнеса, шаблонов его составления.

По сути, некоторые из субъектов, планирующих в ближайшей перспективе такой проект запустить, уже имеют некоторую приблизительную схему такой

деятельности. Например, ООО «Темиртауский молодежный клуб», поддерживаемый партией «Нур Отан» уже накопил соответствующие активы и квалификацию в работе с молодежью города, поскольку создал и поддерживает сайт, публикует там новости, имеет опыт издания молодежной газеты, создания рекламных и социальных роликов.

Та же деятельность может им осуществляться по заказу на рынке, другим актуальным направлением привлечения дополнительных ресурсов могло быть размещение корректной и полезной рекламы для молодежи города.

Решение не развивать бизнес-деятельность связано с её спецификой (например, военно-патриотические организации, деятельность по развитию СМИ, наличием стабильных источников финансирования), а чаще всего с отсутствием идей для бизнеса и навыков управления бизнес-проектами.

Второй задачей опроса было выявление представлений фирмы о стратегии развития как таковой и формулировка действующей стратегии (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение ответов руководителей некоммерческих организаций, отражающее их понимание «стратегии развития фирмы»

Содержание стратегии фирмы	Абсолютная численность фирм – респондентов, единиц	Удельный вес респондентов, выбравших данный вариант, %
Проект, разработанный в результате выявления потенциала фирмы и возможностей его реализации на рынке	7	4,2
Подробный план развития с четкой периодизацией (долгосрочный, среднесрочный, годовой)	3	1,8
Результат позиционирования Вашей компании на рынке	7	4,2
Реализация видения руководителем фирмы «Окошка возможностей»	14	8,4
Результат взаимодействия между Вашей организацией, государственной политикой и рыночными факторами	18	10,8
Результат обобщения руководителем причинно-следственных связей во внешней и внутренней среде фирмы, которые он считает наиболее значимыми (ментальная карта)	21	12,7
Стратегия это результат обобщения эмпирического опыта развития организации	29	17,5
Стратегия является продуктом организационной культуры фирмы, основанной на её особенных, неповторимых ресурсах	36	21,7
Стратегия – процесс реакции на внешнюю среду	25	15,1
Стратегия – это непрерывный процесс трансформации, изменение подразделений фирмы и других её компонентов	6	3,6
Всего	166	100

Примечание - Составлено на основе результатов выборочного опроса

Нами были предложены формулировки стратегии на основе основных идей 10 школ стратегического менеджмента, изложенных в классическом труде Г. Минцберга [199].

В целом для некоммерческих организаций оказались ближе трактовки стратегии, которые можно назвать «нерыночными» в том плане, что в формулировке не используются понятия рыночной среды, рыночных факторов и т.п.

Ближе оказались формулировки, которые ближе к социальной организации и её деятельности в своей сфере, то есть акцент на организационной культуре, эмпирическом опыте функционирования в данной сфере, процессе реакции на внешнюю среду. Эти трактовки по своему содержанию действительно лучше отражают специфику деятельности некоммерческой организации и решаемой ею проблемы.

Поскольку среди опрошенных нами НКО оказалось всего 9 фирм, реализующих или предполагающих реализовать бизнес-проект, то дальнейшие вопросы были адресованы этим 9 фирмам.

Третьей задачей было выяснение того факта, есть ли у организации конкретная стратегия, как она формулируется и как в неё вписывается бизнес-проект.

Среди организаций предоставляющих услуги длительного ухода, лучше всего была сформулирована следующая стратегия: «Максимизация индивидуального подхода к клиенту, оптимизация цены и качества оказываемых услуг для удержания и расширения доли рынка». В этой формулировке объединена миссия (в первой части стратегии), а также заданы ориентиры, по которым надо работать, чтобы сохранить и расширить долю рынка (цены и качество услуг).

Соответствует критериям бизнес-проекта и формулировка стратегии, используемая другой фирмой: «Привлечение новых клиентов за счет создания комфортных условий проживания и обеспечения базовых потребностей пожилых и инвалидов за приемлемую цену».

Остальные 7 организаций не имели четкой формулировки стратегии.

Четвертой задачей было выявление содержания основных компонентов бизнес-модели и тщательности их построения.

Большинство проектов являются встроенными, т.е. социальная ценность производится параллельно с экономической ценностью.

Одной из групп потребителей для выявленных бизнес-проектов являются те же целевые группы, которые были у некоммерческой организации до начала бизнес-деятельности, поскольку доминирующей моделью является №1 – «Доступность товара/услуги при стандартном предложении». Но теперь основная услуга предлагается широкому кругу потребителей (детям без особенностей), которые вносят плату за пользование услугой. Такие организации становятся «Ресурсными центрами», которые могут предоставить консультативную помощь всем желающим. Это касается обучающих мастер-классов, групповых тренингов и индивидуальных практических консультаций для аффилированной группы потребителей, которые либо работают в этой

сфере и повышают квалификацию, либо являются родственниками услугополучателей.

Ценностное предложение включает как комплекс основных услуг клиенту, так и сопутствующих услуг для потенциальных потребителей. Причем если есть материальные активы, на которые выявляется самостоятельный спрос (например, детский бассейн), то услуга может предоставляться детям микрорайона.

Только попытка провести «краудфандинг» у ОФ «Жулдыз» является проектом, отделенным от основной деятельности. Кроме этого, целевые группы потребителей (благотворителей) четко не выявлены, и такая безадресная работа может закончиться безуспешно.

Финансовыми источниками для реализации проекта являются доходы от диверсификации деятельности, развития сопутствующих услуг, в том числе активизации использования материальных активов. Необходимо отметить, что материальные активы у двух из перечисленных компаний (ОО «Немецкое общество Wiedergeburt», ОО Еврейское общество «Хэсэд Мириам») накоплены в результате длительной поддержки их иностранными благотворительными фондами.

Проекты в основном встроены в цикл деятельности, т.е. перечень услуг при бесплатном обслуживании может быть меньше, но качество услуг идентично.

Цепочка создания стоимости находится в компании, ключевую роль играют квалификационные навыки трудовых ресурсов, что позволяет реализовать другие ценностные предложения, приносящие дополнительные финансы, с достаточной степенью успешности.

Проблемы поставщиков в основном нет, т.к. все фирмы производят услуги. Вопросы поставок значимых материальных активов решаются за счет аффилированных благотворительных фондов (зарубежных и отечественных фондов, которые создали эти структуры), ассоциаций (спорт), политических партий (молодежное крыло партии Нур Отан).

Проекты реализуются достаточно долго, в течение 3-4 лет (за исключением краудфандинга), что позволило накопить опыт работы на рынке. В результате в трех проектах (ОО «Немецкое общество Wiedergeburt», ОО Еврейское общество «Хэсэд Мириам», ОО «Лучик надежды») по оказанию специальных социальных услуг произошла модификация модели, т.е. переход от модели №1 – «Доступность товара/услуги при стандартном предложении» к модели №5 – «Использование активов по максимуму». Это свидетельствует о модификации менеджмента и переходу к многопроектному управлению, когда каждый проект управляется по своему плану, но финансы сосредотачиваются в одном центре, где происходит их перераспределение.

Маркетинговая часть в рамках стратегии, как правило, представлена слабо или вообще отсутствует, а сам маркетинг носит несистемный и хаотичный характер.

Пятой задачей, решаемой с помощью кейс-метода, являлась оценка перспектив развития бизнес-моделей и наличие у них стратегии, предусматривающей цель и совокупность задач, а также методов их решения.

Согласно типологии организаций и структуре выборки, нами были обобщены отдельно результаты анализа и оценки развития [200]:

1. Некоммерческих организаций с постоянным доходом.

2. Социального предпринимательства, которое изначально развивалось как бизнес-проект или представляет собой бизнес-проект, реализующийся отдельно от основной деятельности (так называемые не интегрированные бизнес-модели).

По результатам социологического исследования и анализа основных характеристик проекта, нами осуществлена оценка бизнес-моделей, используемых некоммерческими организациями по принятым параметрам SWOT-анализа (таблица 11).

Таблица 11 – Стратегический анализ бизнес-моделей, реализованных в некоммерческих организациях

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - квалифицированные и опытные трудовые ресурсы; - предложение стабильной качественной услуги и диверсификация ценностного предложения за счет использования материальных и нематериальных активов по максимуму; - использование опыта, активов и финансовых ресурсов зарубежных фондов, национальных ассоциаций, политических партий (Нур Отан) 	<ul style="list-style-type: none"> - слабая материально-техническая база, которая задает ограничения для развития более капиталоемкого бизнеса (например, предложение услуги пансионатов для постоянного проживания и дневного пребывания в организациях, оказывающих специальные социальные услуги на дому); - отсутствие навыков конкуренции на отраслевых рынках и четкого позиционирования своих отличий от других фирм
Ограничения/угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие постоянно действующих объединений с другими субъектами социального предпринимательства для совместного выхода на рекламные ресурсы и в социальные сети; - низкий инвестиционный потенциал, необходимость привлечения сторонней финансовой помощи для реализации крупных проектов 	<ul style="list-style-type: none"> - создание сетевых структур с компаниями, имеющими сходные ценности для сокращения ряда издержек; - разработка стратегии развития, стратегической маркетинговой программы, которая позволит в полной мере раскрыть свои конкурентные преимущества
<p>Примечания:</p> <p>1 Слабые стороны и ограничения присущи большинству проектов и задают риски их устойчивого развития</p> <p>2 Составлено автором по результатам анализа и оценки кейсов 9 организаций: Национальная федерация профессионального боевого и спортивного джиу-джитсу «Профи-Файт»; Федерация футбола Казахстана; ОО «Темиртауский молодежный клуб»; ОФ «Best for kids»; ОО «Немецкое общество Wiedergeburt»; ОО Еврейское общество «Хэсэд Мириам»; ОО «Лучик надежды»; SOS Детская деревня Темиртау; ОФ «Жулдыз»</p>	

Если сильные стороны некоммерческих организаций являются в значительной степени оригинальными и зависят от типа организации, то тождественными, то слабые стороны присущи всем типам некоммерческих организаций, так же как и нереализованные возможности. С точки зрения стратегического управления имеет смысл устранение ограничений, которые тормозят развитие бизнес-модели и реализация возможностей, которые позволят эти слабые стороны преодолеть.

Организации, которые изначально создавались под бизнес-проект или организации, в которых бизнес-проект существует отдельно от основной деятельности.

В совокупности 15 организаций, по которым был проведён кейс-анализ, были выявлены только 3 типа моделей.

Модель №1 – «Доступность товара/услуги при стандартном предложении»

Особенностью применения данной модели является наличие массового спроса на данную услугу и получения эффекта экономии от масштаба, что позволит оказывать стандартную услугу минимальной комплектации для клиентов из целевых групп и диверсифицированное предложение для потребителей с более высоким уровнем достатка.

Формируя матрицу стратегического анализа по данному типу бизнес-модели, можно сделать следующие выводы (таблица 12).

Таблица 12 – Стратегический анализ бизнес-моделей социального предпринимательства, в которых целевые группы являются потребителями услуг

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
- предложение с высоким потенциальным спросом, как правило, основанное на разных формах доступности услуги, для которого надо искать дополнительные возможности роста за счет расширения сегментов рынка.	- отсутствие четкого позиционирования своей услуги на рынке и её конкурентных преимуществ; - отсутствие стратегии развития и маркетинговой стратегии, основанной на перспективных продуктах и определении их спроса; - не использование своих компетенций по максимуму; - не использование преимуществ информационных технологий и рекламы для своей деятельности.
Ограничения/угрозы	Возможности
- ценовой потенциал целевых групп является ограниченным, вследствие этого, уровень доходности всегда будет относительно ниже, чем на массовых сегментах рынка; - инвестиционный потенциал низкий, вследствие низкой рентабельности.	- разработка стратегии развития, включающей анализ конкурентных преимуществ на локальном и казахстанском рынке, в том числе разработка стратегии развития и стратегической маркетинговой программы, которая позволит в полной мере раскрыть свои конкурентные преимущества;

Продолжение таблицы 12

1	2
	- объединение с другими субъектами социального предпринимательства для взаимной рекламы, совместного выхода на рекламные ресурсы и в социальные сети.
<p>Примечания:</p> <p>1 Слабые стороны и ограничения присущи большинству проектов и задают риски их устойчивого развития.</p> <p>2 Составлено автором по результатам анализа и оценки кейсов 8 организаций: Конный клуб «Зербулак»; Центр комплексной терапии «Кенес»; Центр Канис-терапии «Лапа помощи»; ОФ «Sportconcept»; Благотворительный магазин «Радость»; Пансионат «Солнечный день»; Танцевальный клуб; проект «ЭТО-двор»</p>	

Своевременное решение этих проблем, в том числе с помощью консалтинговых фирм или благотворительных фондов поддержки поможет этим проектам стать устойчивыми и расширить масштабы своей деятельности.

Модель №2 – «Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий» (создание и продвижение продуктов) характеризуется тем, что социальная ценность формируется в результате занятости целевых групп (инвалиды, выпускники детских домов и др.), которые присваивают эффект в форме заработной платы или дохода.

Для этой группы была составлена следующая матрица SWOT-анализа, которая позволяет выделить следующие ее характеристики (таблица 13).

Таблица 13 – Стратегический анализ бизнес-моделей социального предпринимательства, в которых целевые группы вовлечены в процесс производства товаров или услуг

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - дешевые ресурсы (трудовые, материальные); - планирование низкой рентабельности и цены в низком ценовом сегменте. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая диверсификация предлагаемых продуктов с непонятным уровнем конкурентоспособности; - отсутствие активного продвижения своих продуктов и услуг на сайте и в социальных сетях, отсутствие достаточно полной информации о предлагаемых мастер-классах (сопутствующая услуга по основному профилю) и других услугах
Ограничения/угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - существует предел снижения рентабельности; - необходимость повышать квалификацию на рынке доступных Интернет-технологий и цифровых технологий для производства услуг (аудиокниги, видеоролики, сайты) вследствие высокой конкуренции. 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка стратегии развития, включающей анализ конкурентных преимуществ на локальном и казахстанском рынке, в том числе разработка стратегической маркетинговой программы, которая позволит в полной мере раскрыть свои конкурентные преимущества;

Продолжение таблицы 13

1	2
	- объединение с другими субъектами социального предпринимательства для взаимной рекламы, совместного выхода на рекламные ресурсы и в социальные сети.
<p>Примечания:</p> <p>1 Слабые стороны и ограничения присущи большинству проектов и задают риски их устойчивого развития.</p> <p>2 Составлено автором по результатам анализа и оценки кейсов 4 организаций: Интернет-магазин InvaMade; Мастерская плетеных изделий GreenTAL; Социальное предприятие «Шанырак»; Фирма «Мастерская ремесел Шебер»</p>	

Как следует из матрицы SWOT-анализа, сильными сторонами всех организаций, работающих по этой модели, являются ориентация на дешевые ресурсы (вплоть до неформальных источников их закупа), использование рабочей силы, готовой работать за меньшую оплату труда и смиряющуюся с нерегулярными доходами.

В тех случаях, когда работниками являются люди в трудной жизненной ситуации (инвалиды, молодежь из детских домов, бывшие заключенные и другие представители этой категории лиц), то для них возможность официальных источников вознаграждения является благом. Как правило, речь идет о работниках невысокой квалификации, которые только набирают опыт на рынке труда или восстанавливают свою квалификацию и поэтому являются относительно дешевыми трудовыми ресурсами. Тем более, что существуют государственные программы занятости, которые субсидируют заработную плату по социальным рабочим местам.

Общей слабой чертой бизнес-моделей этих организаций является стремление максимально диверсифицировать ценностное предложение товаров и услуг, в том числе на сайтах компаний, но нечеткое позиционирование своих конкретных преимуществ и отсутствие положительных примеров и отзывов.

Предлагаемые мастер-классы и тренинги на сайтах заявляются часто номинально, без графиков набора групп, то есть конкретные характеристики ценностного предложения неясны.

Упорядочивая проблемы этих компаний, можно сказать, что они не имеют четкой долгосрочной стратегии развития, и маркетинговой программы, которая продвигала бы имидж компании и её деятельность на рынке, а также задействовала бы все пути информационно-маркетинговых коммуникаций.

Модель №4 – «Дополнительный доход за счет «зеленых» ресурсов и/или технологий».

Данная модель представлена тремя проектами:

1. «EcoProductGroup».
2. «Академия зеленых технологий».
3. ТОО «Казэкополимер».

Каждый, из которых имеет свою выраженную специфику, по ним нецелесообразно составлять единую таблицу SWOT-анализа, поскольку меры, рекомендуемые для одного, не имеют ценности для другого.

Первый и второй проекты требуют значительного стартового капитала.

Первый проект в качестве слабой характеристики, снижающей конкурентоспособность, имеет более высокую цену по сравнению с обычными материалами и требует для расширения масштабов производства специальной поддержки или параллельного другого проекта, типа импортозамещения, тем более что сырье производится из сельскохозяйственных отходов.

Второй проект имеет устойчивую рыночную нишу, но по мере насыщения спроса, должен находить и предлагать новые технологии для обучения или развивать смежные виды деятельности, т.е. иметь и выстраивать стратегическое видение своего бизнеса.

Третий проект имеет все классические признаки сверхрентабельности за счет дешевого местного сырья, но должен активно вести маркетинг своего изделия, подчеркивая его преимущества и возможности на всех уровнях, в том числе на государственных тендерах. Тем более, что цена у этого изделия конкурентоспособна.

Совокупность возможностей можно представить следующим образом:

- в первом проекте «EcoProductGroup» требуется удешевление сырья, следовательно, первой задачей будет необходимость освоения параллельного проекта импортозамещения, тем более что сырье растительное;

- там, где рыночная ниша может исчерпаться, как в проекте «Академия зеленых технологий» – требуется освоение новых технологий и видов деятельности;

- там, где есть и дешевое сырье (отходы) и инновационная технология, как в проекте ТОО «Казэкополимер» требуется маркетинговая программа по продвижению продукта.

Таким образом, стратегический анализ бизнес-моделей социального предпринимательства позволяет сделать следующие выводы:

У некоммерческих организаций достаточно стабильно развиваются модели №1 – «Доступность товара/услуги при стандартном предложении» и №5 – «Использование активов по максимуму». Организации в сфере социальной защиты и спортивных услуг, как правило, имеют высокую квалификацию своих кадров и за счет длительного опыта работы в своей сфере умеют использовать активы по максимуму, т.е. обеспечивать устойчивость своей деятельности. Сильной стороной является стратегия индивидуальной цены, которая позволяет обеспечивать перераспределение ресурсов. Они имеют поддержку со стороны зарубежных или отечественных благотворительных фондов, партии Нур Отан.

Тем не менее, материально-техническая база у них слаба и не дает возможности расширить виды деятельности без дополнительных усилий.

В то же время, у них ещё нет навыков работы на конкурентных рынках, четкого позиционирования предлагаемых ими услуг, они не объединяются в сетевые структуры. У них практически отсутствует четкая стратегия развития бизнес-модели (за исключением спортивных организаций), они не

объединяются для взаимной рекламы, совместного выхода на рекламные ресурсы в социальные сети, не используют платформенные технологии.

Организации, которые создавались как бизнес-проекты, в которых целевые группы являются потребителями услуг, как правило, базируются на выявленном высоком уровне спроса на услуги/товары и доступности предложения как по цене, так и по месту размещения. Они привержены модели №1 - «Доступность товара/услуги при стандартном предложении». Эти услуги являются менее специфичными, чем специальные социальные услуги или спортивные, их скорее можно считать услугами развития или оздоровления. Они имеют меньший опыт реализации услуг, чем некоммерческие организации, поэтому модель №1 пока ещё не дополнена моделью №5, но для выживания и развития это является насущной необходимостью для них. Те, кто не успел этого сделать за 3-4 года с начала проекта (пока не кончился грант), как правило, не выживают и прекращают деятельность, как рассмотренный нами в работе проект «ЭТО-двор».

Большинству проектов в этой модели также присущи проблемы отсутствия стратегии развития и маркетинговой стратегии, основанной на прогнозе спроса. Также отсутствует объединение с другими субъектами социального предпринимательства для взаимной рекламы, использования своих компетенций по максимуму, они тоже не используют платформенные технологии для продвижения своего бизнеса.

Организации, которые изначально создавались, как бизнес-проекты с вовлечением в процесс производства целевых групп, в основном идут по модели №2 – «Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий» (создания и продвижения продуктов). Они основаны на изначальном планировании невысокой рентабельности и низких ценах на предлагаемые продукты. Они пользуются доступными для широких масс пользователей IT-технологиями, которые позволяют при наличии средней профессиональной подготовки производить эти продукты или оказывать услуги. Как правило, они идут по пути максимальной диверсификации предложения, пытаясь производить, что могут и продавать через электронные магазины. Явной проблемой в этих фирмах является отсутствие четкой стратегии развития и маркетинговой программы, анализа своих конкурентных преимуществ. Слабой стороной является отсутствие сетевых взаимодействий и включения в модель извлечения дохода возможностей фирм со сходными социальными проектами и ценностями.

Группу проектов, развивающихся по модели №4 - «Дополнительный доход за счет использования «зеленых» ресурсов или технологий», можно назвать промышленными. Целевые группы в этих проектах могут быть встроены в процесс производства, а могут быть получателями благ, как фермеры. У этих проектов разные проблемы, но в целом они отличаются большей капиталоемкостью бизнеса. Спецификой этих проектов является меньшая включенность в социальное сообщество и возможности объединяться в сетевые структуры, что не снижает актуальности таких объединений.

В целом, по 24 проектам была проведена оценка диверсификации типов бизнес-моделей, применяемых в Казахстане (таблица 14).

Таблица 14 – Коэффициент централизации* по типам применяемых бизнес-моделей

Номер модели в параграфе 1.3	1	2	3	4	5	6
Распределение казахстанских компаний по типам:						
<i>НКО с постоянным доходом</i>	2	2	0	0	4	1
<i>Бизнес</i>	8	4	0	3	0	0
Вся группа	10	6	0	3	4	1
Коэффициент централизации для компаний мировой экономики **						6,05
Коэффициент централизации для выборки из 24 организации РК						3,85
* – коэффициент централизации является обратной величиной для суммы квадратов удельных весов;						
** – рассчитан по материалам источника [153, с. 36]						

Результаты расчетов показывают, что коэффициент гораздо ниже, чем в целом по мировой экономике, т.е. предприятия используют всего четыре модели из возможных шести и фактически не используют технологии цифровой экономики (Модель №3 - «Платформа для контактов, в т.ч. аукцион»).

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

3.1 Методические подходы к проектированию бизнес-моделей социального предпринимательства

В рамках эмпирического исследования функционирующих в экономике Казахстана бизнес-моделей социального предпринимательства, нами сделан вывод о необходимости создания алгоритма, которым может воспользоваться потенциальный социальный предприниматель.

Стартовая задача для менеджера может стоять в разных плоскостях, как нами это определено в параграфе 1.2 (рисунок 4):

- встроенные (embedded) организации, производство социальной и экономической ценности в которой осуществляется в едином бизнес-процессе;
- интегрированные (integrated) организации, которые частично покрывают издержки производства социальной ценности за счет экономической;
- внешние (external) организации, в которых социальные проекты поддерживаются только финансово по холдинговому принципу управления [111, p. 38].

Исходя из результатов эмпирического анализа, нами было выявлено, что последней схемы придерживаются крупные компании в Казахстане, которые реализуют модели социально-ответственного бизнеса или являются компанией, практикующей социальную ответственность.

Более проблемными с точки зрения управленческих решений являются первые и вторые типы организаций, нуждающиеся в создании продуктивной бизнес-модели, которая либо полностью будет покрывать свои издержки и зарабатывать прибыль, либо все же будет рассчитывать на поддержку «чисто социального» проекта за счет «чистого бизнеса». И в том и в другом случае необходимо будет реализовать следующие шаги (рисунок 14).

1. Генерирование идеи и оценка возможностей для получения дохода

Идея социального предприятия, как правило, кроется в возможностях удовлетворения потребностей социально-уязвимых или целевых групп или всего общества (если речь идет об экологически чистых технологиях или продуктах).

Анализ неудовлетворенных потребностей целевых групп, как правило, является ключом к формированию идеи. Многие из этих потребностей лежат на поверхности. Например, профориентация, профреабилитация и трудоустройство для работников с ограниченными возможностями; услуги образования и здравоохранения для детей и инвалидов; услуги ухода для пожилых людей и т.д.

Несмотря на емкие потребительские ниши, в социальном предпринимательстве необходимо продумать схемы для получения дохода, поскольку целевые группы, как правило, не обладают достаточной покупательской способностью и в этом кроется главное ограничение в развитии бизнеса.

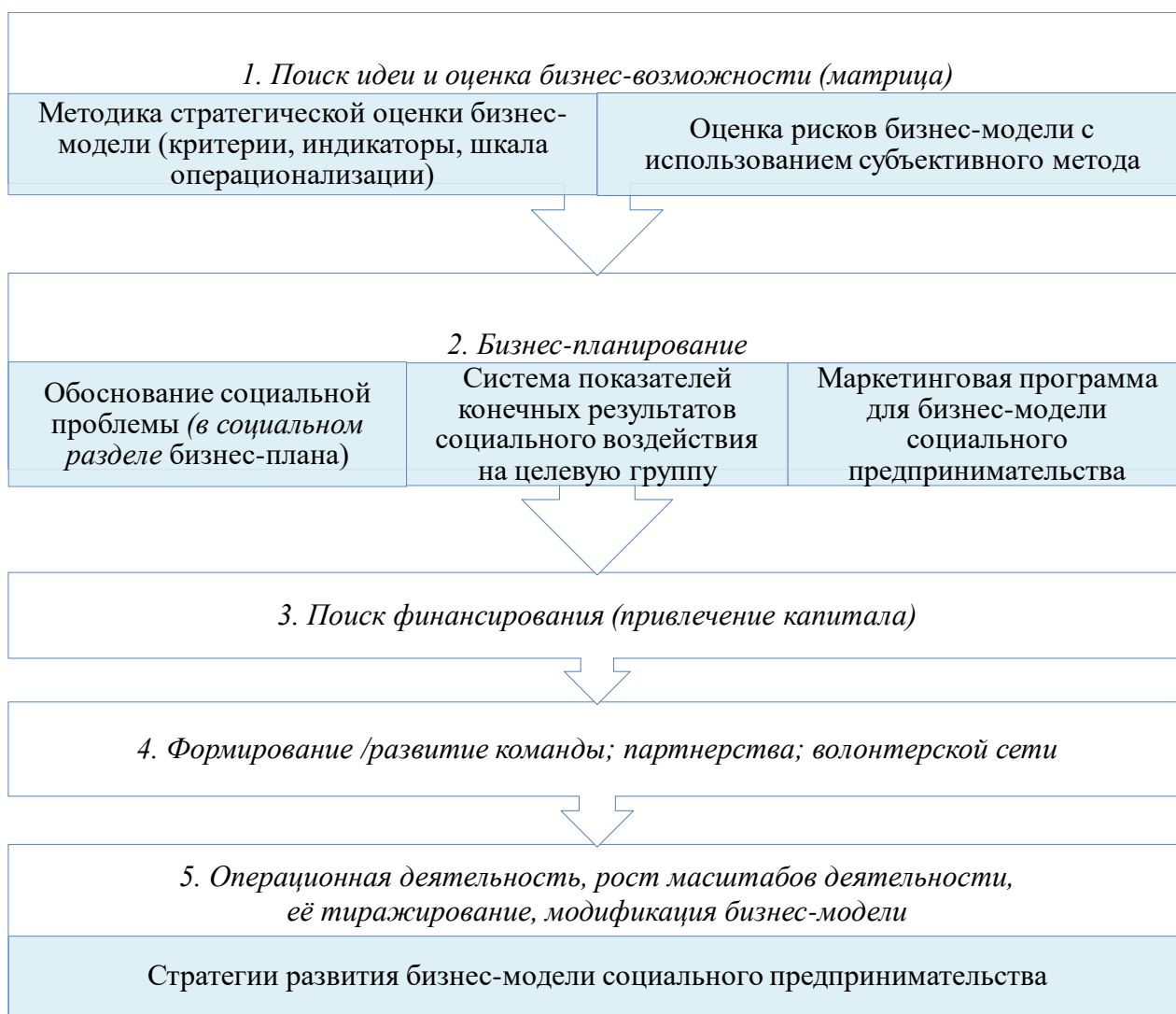


Рисунок 14 – Методическое обеспечение отдельных элементов алгоритма при создании бизнес-модели социального предприятия

Примечание - Составлено автором

Если же речь идет об экологически чистых технологиях, то, как правило, это более высокие цены на производимые товары или услуги, за что клиентов тоже надо убедить платить.

Для формулировки идеи необходимо определить ответы на вопросы, подобные тем, которые мы ставим при SWOT-анализе [201].

Идея должна быть проверена и кристаллизована по элементам бизнес-модели с помощью ответов на следующие вопросы (рисунок 15).

Ответы на эти вопросы должны определить пять основных критериев состоятельности идеи:

1. Характер социального воздействия и механизм его влияния на уровень доходов или возможностей целевых групп.

2. Стратегическая перспектива для деятельности организации. Уровень спроса и время, в течение которого потребность будет актуальна, достаточная длительность временного «окна» для реализации предпринимательской идеи.

Факторы, которые могут повлиять на уровень спроса и длительность

временного окна.

3. Решающий фактор предложения. Определите, что будет решающим фактором предложения: инновационность, качество или низкая цена? Какие инновационные технологии в настоящее время влияют на предложение и какие они дают возможности для бизнес-идеи сегодня и завтра.

4. Уровень ресурсообеспеченности и компетентности предпринимателя и его команды. Какими ресурсами, материальными и нематериальными, располагает организация и достаточно ли их для реализации проекта? Какие есть возможности для удешевления ресурсов (лизинг или аутсорсинг персонала, социальный капитал и социальные связи предпринимателя, возможность использования ресурсов сетевых структур как материальных, так и нематериальных и др.).

5. Схема извлечения дохода: за что готовы платить клиенты, и каковы основные источники доходов, какова доля каждого источника доходов.

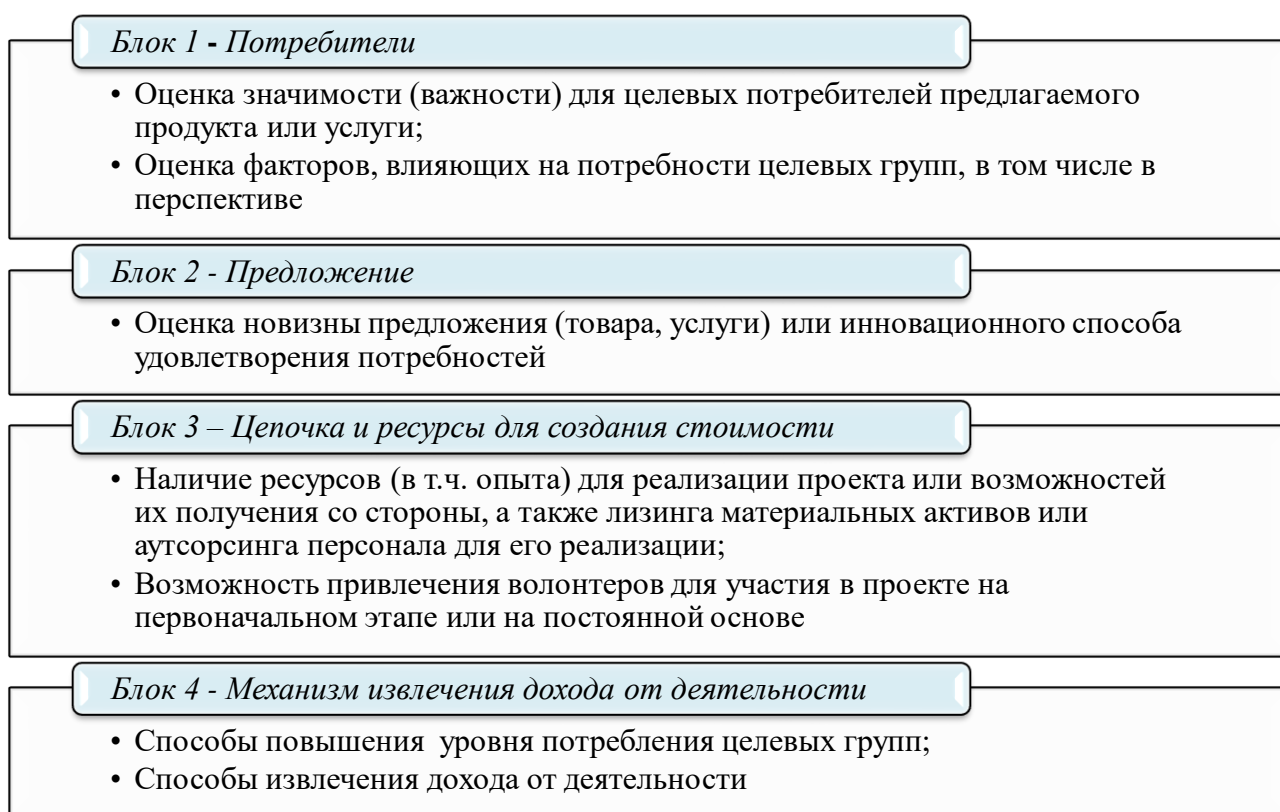


Рисунок 15 – Оценка идеи бизнес-модели по основным её компонентам

Примечание - Составлено автором

Оценка бизнес-модели проведена нами по двум проектам:

1. Развитие бизнес-модели ОФ «Sportconcept», схема реализации, которой представлена нами в разделе 2. В настоящее время создана сеть детских дворовых площадок, на которых проводятся занятия профессиональными тренерами летом и зимой. Бизнес-модель может развиваться по следующему вектору. Создание сети детских спортивных секций с профессиональными тренерами на активах (спортзалах) средних школ в микрорайонах. В этом

случае будет задействоваться инфраструктура школ, а работать будут приглашенные профессиональные тренеры. При этом для взрослых жителей микрорайонов секции будут преимущественно вечерними и платными, а для детей в дневное время цены будут минимальными. При этом дети из малообеспеченных семей посещать занятия будут бесплатно. На заработанные средства предполагается строительство многофункциональных социально-коммерческих крытых спортивных площадок, на которых можно будет проводить занятия в любое время года: для взрослых за плату, для детей по льготным ценам, для малообеспеченных бесплатно. Фактически речь идет о развитии модели №1 – «Доступность товара/услуги при стандартном предложении».

2. Создание специализированного фитнеса для пожилых людей, в рамках стратегии развития бизнес-модели пансионата «Солнечный день» для постоянного проживания пожилых граждан, нуждающихся в длительном уходе. Речь идет о реализации модели №5 – «Использование активов по максимуму» в направлении развития побочной деятельности в самостоятельный бизнес.

Оценка бизнес-возможности представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Описание предлагаемой бизнес-модели по содержанию основных блоков

Блоки	Проект «Сеть спортивных секций для детей и взрослых с профессиональными тренерами на активах средних школ»	Проект «Специализированный фитнес для пожилых людей»
Потребители	Потребность в занятиях спортом вблизи места жительства с профессиональными тренерами для детей и взрослых высока. Главный фактор для детей (их родителей) – цена услуги; главный фактор для взрослых - время: вечер и выходные дни	Потребность пожилых людей в услугах физкультуры высока и постоянна. Главный фактор – комфортная цена услуги
Предложение	Новизна предложения за счет близости к месту жительства, гибкости графика для взрослых и услуг по доступной цене для детей	Новизна предложения за счет близости к месту жительства и услуг по доступной цене
Цепочка создания стоимости и ресурсы	Главная проблема обеспечения ресурсами – договоренность со школами об использовании инфраструктуры, тренера уже в проекте работают	Обеспеченность ресурсами достаточная, тренер может быть привлечен по аутсорсингу
Механизм извлечения дохода от деятельности	Оплата за пользование спортивным инвентарем, уборку спортзала для взрослых. Оплата за услуги тренера для детей (льготы для детей из малообеспеченных семей)	Основной источник - оплата за занятия. Повышение доходов за счет предоставления дополнительных услуг (чайная комната, индивидуальные занятия)
Примечание - Составлено автором		

Оценку бизнес-возможности можно провести также с применением шкалы по следующей методике:

Оценка идеи и бизнес-возможности может быть формализована с помощью матрицы по четырем агрегированным критериям (блокам) и шкалы (максимальное, среднее, низкое значение).

Критерии можно идентифицировать как:

- 1) потенциал предлагаемой к производству социальной ценности;
- 2) потенциал производства экономической ценности;
- 3) потенциал конкурентоспособности;
- 4) потенциал устойчивости бизнеса.

Каждый из этих агрегированных блоков может быть оценен по 4-5 индикаторам, раскрывающим его содержание.

Подробно содержание индикаторов и шкала их операционализации представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Методика стратегической оценки потенциальной бизнес-модели (критерии, индикаторы, шкала операционализации)

Критерии			
1. Социальная ценность			
индикатор	максимальное значение	среднее значение	низкое значение
1	2	3	4
1.1 Социальная проблема	Продукт, услуги или деятельность непосредственно решают социальную проблему	Проблема решается частично	Вероятность решения проблемы низка
1.2 Социальная эффективность инвестиций	Отдача от вложения высока	Отдача от вложений средняя	Отдача от вложений низкая
1.3 Поддержка местного сообщества	Большая часть сообщества активно поддерживает предлагаемую услугу/товар	В сообществе нет единства в оценке, есть сторонники, есть не заинтересованные	Нет поддержки критической массы людей местного сообщества
1.4 Соответствие социальной миссии организации	Полностью соответствует	Связь есть, но не прямая	Продукт/услуга никак не связаны с миссией предприятия
1.5 Есть ли барьеры для присвоения социальной ценности потребителями	Минимальные	Средние	Значительные
2. Рыночный потенциал			
2.1 Наличие неудовлетворенного спроса	Спрос на услугу/товар значительный	Спрос на услугу/товар есть, но нужно работать над условиями предложения	Спрос на услугу/товар мал, надо развивать

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
2.2 Объем рыночной ниши	Высокий объем, потенциальное число клиентов велико	Средний объем, клиенты есть, но требуется территориальный охват или ценовая политика	Низкий объем, клиенты безразличны, требуется дополнительное стимулирование
2.3 Временной период для реализации	Не лимитирован	Временной период сжатый, требуется интенсификация усилий	Времени почти нет
2.4.1 Интерес инвесторов	Интерес есть	Интерес вялый	Нет интереса
2.4.2 Требуемые инвестиции	Минимальные, своих средств хватит	Средние, придется брать кредит или займ	Существенные, требуется инвестор
2.5 Характеристика рынка для проекта	На рынке нет конкуренции и барьеры входа отсутствуют	1-2 конкурента и барьеры входа есть, но они преодолимы	Много конкурентов и барьеры входа есть
3. Конкурентные преимущества			
3.1 Ставка на инновации	Инновации есть и они реализуемы	Инновации есть, но их реализация требует времени, усилий и инвестиций	Инновации несущественные
3.2 Ставка на сокращение издержек	Издержки можно держать под контролем	Есть вероятность незначительного роста издержек, что требует усиленного контроля	Существует вероятность неконтролируемого роста издержек
3.3 Ставка на качество товара/услуги	Качество товара/услуги высокое и оно будет главным конкурентным преимуществом	Качество товара/услуги обычное	Качество товара/услуги сильно зависит от квалификации персонала организации
3.4 Ставка на сетевые связи и партнеров	Сети есть и они будут максимально вовлечены	Сети есть и их потенциалом иногда можно пользоваться	Сети слабые, на них нельзя рассчитывать
3.5 Ставка на топ-менеджеров	Команда управленцев сильная, которая может просчитать и предупредить все риски	Команда управленцев нуждается в повышении квалификации	Команду управленцев возможно потребуются поменять
4. Потенциал устойчивости бизнес-модели			
4.1 Обеспеченность материальными и нематериальными ресурсами для начала проекта	Все ресурсы есть	Есть примерно половина ресурсов	Ресурсов почти нет

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
4.2 Достаточность инвестиций	Инвестиций достаточно только на первый цикл	Инвестиций достаточно только на первый цикл	Инвестиций недостаточно даже на первый цикл
4.3 Спрос в долгосрочной перспективе	Вероятность высока: 1,0-0,7+-0,05	Вероятность средняя: 0,65-0,4+-0,05	Вероятность низкая: 0,35-0
4.4 Схема получения доходов	Схема получения доходов проверенная и гарантированно работает в долгосрочном периоде	Схема получения доходов есть, но стабильности поступления доходов не ожидается	Схема получения доходов нуждается в апробации
4.5 Качество маркетинговой программы	Маркетинговая программа есть на среднесрочный период	Запланированы мероприятия только на ближайшее время	Четкой программы маркетинга нет
Примечание - Составлено автором			

Высокий социальный потенциал имеют проекты, направленные на удовлетворение конкретной потребности, поддерживаемые большинством местного сообщества, связанные с основной миссией организации. Они, как правило, реализуются в русле специализации базовой деятельности и соответственно могут опираться на накопленную квалификацию персонала.

Высокий рыночный потенциал имеют проекты, направленные на удовлетворение существенного, но неудовлетворенного спроса, не ограниченные короткими сроками начала реализации проекта, реализующиеся в условиях несильной конкуренции. Если проект капиталоемкий, то желательно чтобы был инвестор, т.к. только на кредитах инвестиционный проект осуществить трудно. Высокие барьеры входа могут сыграть положительную роль, если у организации накоплен хороший потенциал, который трудно скопировать.

Конкурентные преимущества могут быть высокими, если уже есть сложившийся положительный имидж, квалификация команды известна. Большую роль для социального предприятия могут сыграть сложившиеся вокруг него деловые сети: постоянные партнеры, временные альянсы. Важным может оказаться привлечение волонтеров. Не меньшее значение имеет управление затратами, умение менять их структуру и приспособлять ценовую политику к структуре спроса.

Высокая потенциальная устойчивость будет у проектов, имеющих четкие и прозрачные схемы извлечения доходов от деятельности, подкрепленные достаточными материальными, финансовыми и другими ресурсами. Большое значение имеет четкая маркетинговая программа, основанная на имидже, социальном капитале коллектива фирмы и её руководителя [202].

Апробация этого этапа проведена нами на основе двух вышеупомянутых

проектов.

Оценка потенциала развития бизнес-модели ОФ «Sportconcept» представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Стратегическая оценка развития бизнес-модели ОФ «Sportconcept»

Критерии	Шкала значений индикатора		
	максимальное	среднее	минимальное
<i>1. Социальный потенциал</i>			
1.1 Социальная проблема	+		
1.2 Социальная эффективность		+	
1.3 Поддержка местного сообщества	+		
1.4 Соответствие социальной миссии организации	+		
1.5 Барьеры для присвоения социальной ценности		+	
Всего	3	2	0
<i>2. Рыночный потенциал</i>			
2.1 Наличие спроса		+	
2.2 Объем рыночной ниши		+	
2.3 Временной период для реализации	+		
2.4.1 Интерес инвесторов			+
2.4.2 Требуемые инвестиции для начала проекта		+	
2.5 Характеристика рынка для проекта		+	
Всего	1	4	1
<i>3. Конкурентные преимущества</i>			
3.1 Инновации		+	
3.2 Издержки		+	
3.3 Качество	+		
3.4 Сетевые связи	+		
3.5 Топ-менеджеры		+	
Всего	2	3	0
<i>4. Устойчивость бизнеса</i>			
4.1 Обеспеченность материальными и нематериальными ресурсами		+	
4.2 Достаточность инвестиций			+
4.3 Спрос в долгосрочной перспективе	+		
4.4 Схема получения доходов		+	
4.5 Маркетинговая программа		+	
Всего	1	3	1
<i>Итого:</i>	<i>7</i>	<i>12</i>	<i>2</i>
Примечание - Составлено автором			

Пример оценки идеи и бизнес-возможности для специализированного фитнеса для пожилых людей из местного сообщества на основе пансионата длительного проживания пожилых граждан «Солнечный день» представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Стратегическая оценка развития бизнес-модели пансионата «Солнечный день»

Критерии	Шкала значений индикатора		
	максимальное	среднее	минимальное
<i>1. Социальный потенциал</i>			
1.1 Социальная проблема	+		
1.2 Социальная эффективность		+	
1.3 Поддержка местного сообщества		+	
1.4 Соответствие социальной миссии организации	+		
1.5 Барьеры для присвоения социальной ценности		+	
Всего	2	3	0
<i>2. Рыночный потенциал</i>			
2.1 Наличие спроса		+	
2.2 Объем рыночной ниши		+	
2.3 Временной период для реализации	+		
2.4.1 Интерес инвесторов			+
2.4.2 Требуемые инвестиции для начала проекта	+		
2.5 Характеристика рынка для проекта	+		
Всего	3	2	1
<i>3. Конкурентные преимущества</i>			
3.1 Инновации			+
3.2 Издержки		+	
3.3 Качество	+		
3.4 Сетевые связи		+	
3.5 Топ-менеджеры		+	
Всего	1	3	1
<i>4. Устойчивость бизнеса</i>			
4.1 Обеспеченность материальными и нематериальными ресурсами	+		
4.2 Достаточность инвестиций	+		
4.3 Спрос в долгосрочной перспективе		+	
4.4 Схема получения доходов		+	
4.5 Маркетинговая программа			+
Всего	2	2	1
<i>Итого:</i>	8	10	3
Примечание - Составлено автором			

Поскольку пансионат оказывает клиентам услугу кинезитерапии, для которой привлекает по схеме аутсорсинга специалиста-тренера, то фактически комплекс может оказываться и для проходящих клиентов из близлежащего сообщества.

Привлекательность услуги будет достигаться за счет невысокой цены, близости к месту жительства, удобного времени для занятий и других, потенциально привлекательных для клиентов характеристик предложения.

Рассмотренная бизнес-возможность может быть оценена как средняя, требующая снижения всех рисков, которые снижают возможности проекта.

Для всех показателей, находящихся в зоне минимальных значений, т.е. являющихся рисками для данного бизнес-проекта, требуется оценка рисков. Наиболее простым и доступным методом анализа рисков является субъективный метод оценки рисков, который может быть определен экспертно по следующей методике, представленной в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка рисков бизнес-модели с использованием субъективного метода

Тип риска	Вид риска	Описание	Вероятность			Влияние на бизнес-проект			Сумма	Меры по снижению рисков
			высокая	средняя	низкая	критическая	допустимая	незначительная		
Бизнес-модель «Специализированный фитнес для пожилых людей»										
Внешний	Инвестиционный	Отсутствие интереса инвесторов в силу низкой рентабельности проекта			0,25			0,25	0,5	Объемы инвестиций невелики и оборудование можно купить в рассрочку
Внутренний	Инновационный	Акцент на инновации в проекте не делается		0,5				0,25	0,75	Инновации могут быть организационного характера, сопутствующие основной услуге
Внутренний	Маркетинговый	Программа отсутствует		0,5		0,5			1,0	Необходима разработка
Бизнес-модель «Сеть спортивных секций для детей и взрослых с профессиональными тренерами на активах средних школ»										
Внешний	Интерес инвесторов	На первом этапе инвестиции незначительные		0,5				0,25	0,75	Необходим строгий контроль за издержками на первом этапе
Внешний	Достаточность инвестиций	Инвестиции в строительство коммерческих площадок могут не понадобиться, если будут государственные		0,5			0,5		1,0	Развитие сопутствующих видов деятельности, поиск корпоративных инвесторов
Примечание - Составлено автором										

Итоги анализа рисков будут составной частью бизнес-плана.

2. Бизнес-планирование

Бизнес-план социального предприятия имеет отличительные черты. Наряду со стандартными разделами бизнес-плана, в него обязательно должны войти и другие разделы, содержание которых будет нами рассмотрено более детально.

1. Представление бизнес-модели (целесообразно включение следующих разделов):

1.1 Внешние факторы, которые могут повлиять на устойчивость бизнес-модели.

1.2 Обоснование выбора организационно-правовой формы.

1.3 Маркетинговая программа (целевые потребители).

1.4 Организационная структура предприятия.

1.5 Деловой процесс.

1.6 Финансовый план и план инвестиций.

1.7 Оценка рисков.

1.8 График реализации.

2. Социальный раздел бизнес-плана:

2.1 Решаемая социальная проблема.

2.2 Социальная группа, которая нуждается в решении проблемы.

2.3 Способ решения проблемы социальной группы.

2.4 Показатели измерения социального воздействия.

2.5 Перспективный план социального воздействия (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный).

Первый раздел представляет собой достаточно стандартный набор пунктов, учитываемых при создании бизнес-плана. Все результаты, которые были уже определены по матрице оценки бизнес-возможностей, надо представить на этом этапе в форме конкретных документов.

Исходя из результатов SWOT-анализа значительной проблемой как для вновь образующихся бизнесов, так и для опытных некоммерческих предприятий является проработка маркетинговой программы, что будет нами представлено в отдельном параграфе 3.3.

Что касается второго, социального раздела бизнес-плана, то по нему надо подготовить и представить пункты следующего содержания.

Примеры показателей представлены на рисунке 16.

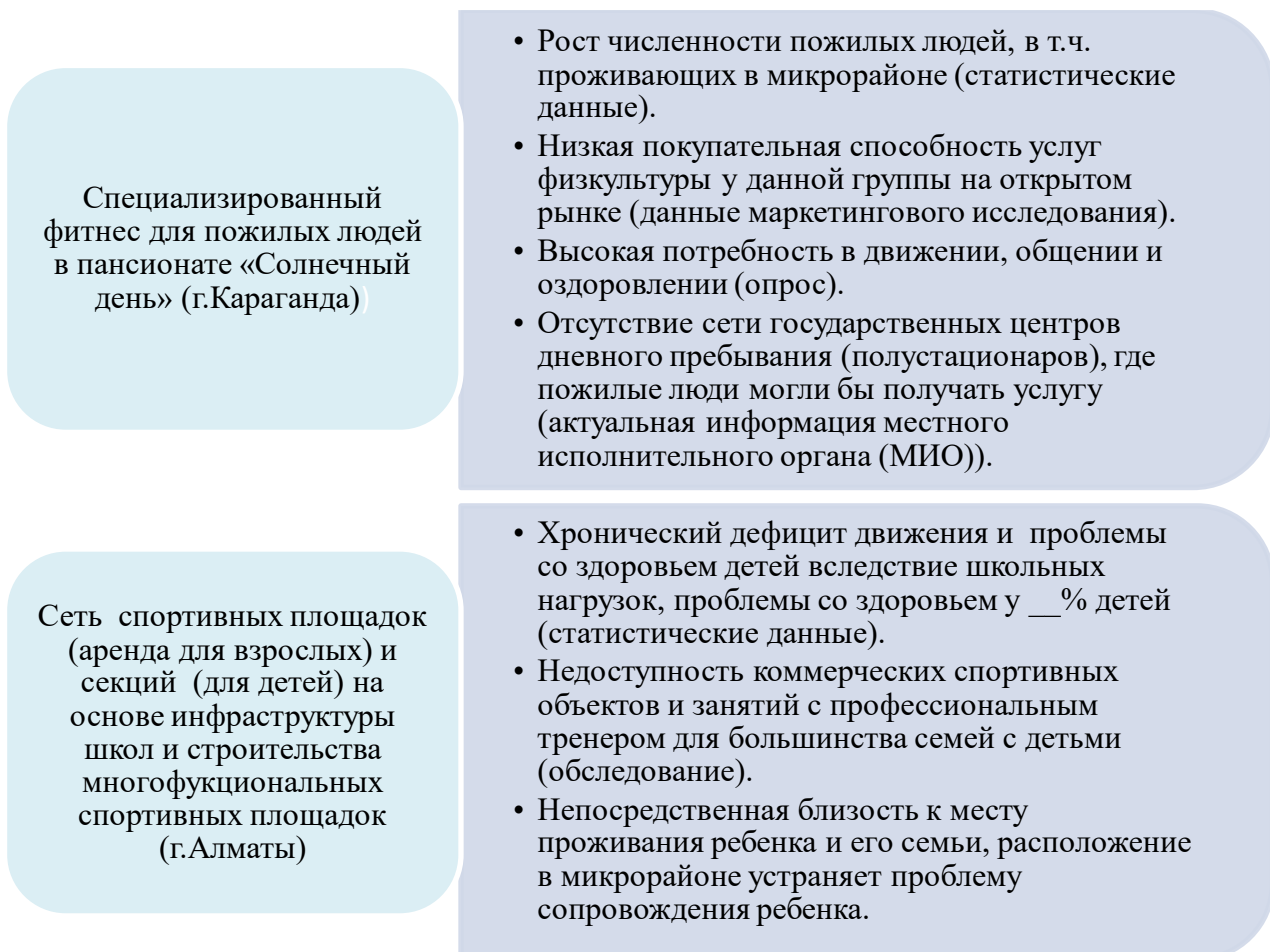


Рисунок 16 – Примеры обоснования социальной проблемы

Примечание - Составлено автором

2.1 Решаемая социальная проблема. В данном разделе следует не только четко указать проблему, которую решает проект, но и привести конкретные статистические данные, которые бы свидетельствовали о том, что проблема существует. Это могут быть данные предварительного маркетингового опроса, который устанавливает дефицит предложения товара/услуги для данной целевой социальной группы, которая является социально-уязвимой /малообеспеченной. Можно показать её остроту для целевой социальной и клиентской группы.

2.2 Социальная группа, для которой создается предприятие.

В данном разделе указываются все целевые группы, которые выиграют от функционирования данного проекта, примерная численность целевой группы, которая может попасть в сферу влияния проекта. Приводятся результаты маркетинговых исследований, которые характеризуют численность и потребности социальной группы.

Указывается, были ли привлечены представители социальной группы для предварительного тестирования товаров/услуг, предлагаемых для потребителей.

2.3 Модель решения проблемы. Излагается метод решения социальной проблемы и делается обоснование эффективности его использования.

2.4 Операционализация социального воздействия в показателях количества и качества. В данном разделе наиболее сложным могут оказаться показатели измерения воздействия на целевую группу, проблема которой решается.

Показатели социального воздействия имеют особенное значение по двум причинам:

1) для привлечения инвестора, особенно для получения грантового финансирования;

2) для маркетинговой программы и успешной её реализации, в том числе разного рода мероприятий, рекламного характера.

В рассмотренных нами двух кейсах могут быть следующие системы показателей социального воздействия (таблица 20).

Таблица 20 – Система показателей конечных результатов социального воздействия на целевую группу

Проекты	Показатели социальных конечных результатов, %		Период достижения
Специализированный фитнес для пожилых людей в пансионате «Солнечный день» (Караганда)	1. Охват услугой не менее 60 человек в месяц. 2. Доля клиентов, которым услуга может быть оказана с дополнительной скидкой - 10%. 3. Улучшение жизненного тонуса и настроения – 70-80% клиентов 4. Улучшение медицинских показаний (давление, общее самочувствие) – не менее 50% клиентов		Кратко-срочный (1 год)
			Средне-срочный (2 года)
	1. Улучшение физиологических показаний клиентов (повышение сложности упражнений, частоты занятий по желанию клиентов) – 50% клиентов. 2. Уменьшение частоты заболеваний вирусными инфекциями - 50% клиентов		Долго-срочный (3 года)
Сеть спортивных площадок (аренда для взрослых) и секций (для детей) на основе инфраструктуры школ и строительства многофункциональных спортивных площадок нового типа во дворах (Алматы)	На первом этапе	1. Охват услугой не менее 200 детей на микрорайон из 20 домов. 2. Улучшение самочувствия взрослых, посещающих спортивные секции – 90%. 3. Вовлечение в занятия спортом детей – 30-40% детей из микрорайона, в том числе 70% детей из малообеспеченных семей. 4. Доля детей из малообеспеченных семей, которым услуга может быть оказана бесплатно – 25% всего контингента детей	Кратко-срочный; Средне-срочный (1-2 года)
	На втором этапе	1. Вовлечение в занятия спортом 40% взрослых микрорайона. 2. Вовлечение в занятия спортом 50% детей из микрорайона, в том числе 90% детей из малообеспеченных семей. 3. Улучшение состояния здоровья 80% детей, посещающих занятия не менее 1 года	Долго-срочный
Примечание - Составлено автором			

При формулировании показателей необходимо с одной стороны обеспечить их достоверность (для тех потенциальных клиентов, которые будут ориентироваться на советы друзей и знакомых), а с другой стороны подобрать именно такие наглядные показатели, которые будут наиболее показательны для потенциальных клиентов, заинтересуют их [203].

3. Поиск финансирования и привлечение капитала

Для реализации бизнес-проекта, требующего инвестиции со стороны, необходимо не только фактологическое подтверждение социальной и рыночной частей проекта, как нами было показано в таблице 16, но и раскрытие его конкурентных преимуществ и оценка устойчивости.

Акцентом в конкурентоспособности товаров/услуг должно быть четкое определение в проекте одной или нескольких конкурентных позиций: инновационность товара/услуги или технологии её оказания, качество товара/услуги, издержки производства товара/услуги.

Так, для проекта «Sportconcept» основная ставка в достижении конкурентоспособности будет сделана на технологию предоставления услуги, то есть максимального приближения её к месту жительства детей и взрослых, а также на качество услуги для детей, с которыми работают профессиональные тренеры.

Для проекта специализированный фитнес для пожилых людей при пансионате «Солнечный день» его конкурентоспособность будет базироваться на минимизации затрат за счет использования накопленных материальных ресурсов, привлечения кинезиотерапевта по аутсорсингу. В результате цена на услугу будет ниже, чем у обычных фитнесов, а специализированные упражнения с учетом возрастных особенностей будут дополнительным фактором привлекательности данного предложения. Часть клиентов может посещать фитнес бесплатно, причем данная скидка может предоставляться клиентам по очереди, чтобы доля бесплатных услуг не превышала установленный процент.

При оценке устойчивости бизнеса делается акцент на прогнозе спроса, схеме получения доходов, квалификации персонала и управленцев, качестве маркетинговой программы. Схема создания маркетинговой программы будет рассмотрена в параграфе 3.3.

4. Формирование персонала и привлечение волонтеров

Вопрос формирования и управления человеческими ресурсами организации является достаточно важным для социального бизнеса. Поскольку специфика социального предпринимательства не позволяет обеспечивать высокий уровень заработной платы для сотрудников фирмы в связи с невысокой рентабельностью компании, то в основу менеджмента персонала может быть положена идея мотивации, делегирования полномочий и контроля деятельности каждого сотрудника. Волонтерство является важной компонентой социального предпринимательства, но в некоторых случаях можно обойтись без волонтеров. Необходимо отметить, что волонтерские организации в Казахстане предпочитают работать с детьми, работающих же с пожилыми практически нет.

5. Операционная деятельность, рост её масштабов, тиражирование

Для начала операционной деятельности лучше всего протестировать предлагаемый клиенту продукт на пилотной группе клиентов, которых можно наблюдать в течение некоторого периода времени. Они помогут оценить все преимущества и недостатки делового процесса, качества предоставляемой услуги, схемы извлечения доходов. Небольшие масштабы группы и возможность детально изучить удовлетворенность её членов без проведения дополнительных исследований, позволит получить наиболее полное представление о недостатках качества продукта/услуги и узких местах делового процесса. При этом имидж проекта не будет подвергнут сомнению, а внутренние риски бизнес-процесса можно будет вовремя снизить или ликвидировать.

После выявления и устранения всех внутренних проблем, можно будет запускать проект в полномасштабной версии.

После реализации проекта может наступить этап, когда возникнет желание роста бизнеса, который может приобрести формы роста объемов производства товаров и услуг, а может развиваться как численность предприятий в других местах размещения, созданных по образу и подобию организации – создателя [204].

Различные стратегии развития бизнес-моделей будут отражены нами в параграфе 3.2.

Таким образом, создание бизнес-модели социального предприятия может быть изложено в форме алгоритма, который последовательно отражает все пути формирования социального предприятия и развития его бизнес-модели.

В обычный алгоритм создания бизнеса включены такие этапы как: поиск идеи и оценка бизнес-возможности; бизнес-планирование; поиск финансирования (обеспечение капитала); формирование команды – персонала и подготовка других необходимых ресурсов; начало операционной деятельности; развитие бизнес-модели.

Этап оценки идеи проекта и его бизнес-возможности должен быть раскрыт через основные компоненты бизнес-модели: потребители, предложение, цепочка и ресурсы создания стоимости, механизм извлечения дохода от деятельности. Ответы на эти вопросы определяют пять основных критериев состоятельности идеи:

- каково социальное воздействие на уровень доходов или возможностей целевых групп;
- стратегическая перспектива, т.е. длительность «окна» в течение которого будет существовать спрос на данную услугу;
- что обеспечит востребованность предлагаемого товара/услуги на рынке (качество, инновационность товара или технологии его подачи, цена);
- уровень ресурсообеспеченности и компетентности предпринимателя и его команды; возможности для удешевления ресурсов, т.е. снижения затрат;
- схема извлечения дохода для фирмы.

Мы предлагаем формализовать оценку бизнес-возможности в виде матрицы, которая позволяет операционализировать бизнес-возможность с

помощью количественной шкалы (максимальное, среднее, низкое значения) по четырем критериям: социальная ценность, рыночный потенциал, конкурентные преимущества, устойчивость бизнес-модели.

Апробация оценки бизнес-возможности на основе предложенной матрицы проведена нами на примере двух проектов. Результаты оценки позволяют зафиксировать сильные и средние характеристики проекта, а главные риски, которые далее могут быть оценены относительно простым субъективным методом. По каждому риску должны быть разработаны меры противодействия ему.

Этап бизнес-планирования отличается от обычного коммерческого проекта наличием социального раздела плана, в котором следует представить пункты следующего содержания:

- решаемая социальная проблема (ссылки на маркетинговые опросы, статистические данные);
- целевые группы, которые выиграют от функционирования проекта;
- метод решения социальной проблемы и обоснование эффективности его использования;
- операционализация социального воздействия в показателях количества и качества.

Нами разработаны возможные показатели для вышеуказанных двух проектов.

Вопросы возможных стратегий развития бизнес-моделей и шаблона маркетинговой программы для социального предпринимательства представлены в параграфах 3.2 и 3.3.

3.2 Стратегии развития бизнес-модели социального предпринимательства

Создание бизнес-модели социального предприятия и успешная её апробация после выхода на прибыль, возможно, сформирует желание дальнейшего успешного развития, для чего потребуется стратегия развития бизнес-модели.

Проведенное нами исследование позволило предложить четыре основных возможных сценария развития бизнес-модели [205]:

- масштабирование;
- тиражирование;
- модификация;
- создание партнерских структур.

Масштабирование

Масштабирование представляет собой увеличение масштабов деятельности в рамках одного юридического лица [206].

Масштабирование как простейшая стратегия развития бизнес-модели представлена на рисунке 17.

Этот тип стратегии представляет собой наиболее простой вариант развития бизнес-модели, когда социальная организация работает все с большим количеством людей из сообщества, предлагает им более качественную услугу,

добиваясь изменения ситуации на локальном рынке в сторону расширения своей рыночной ниши.

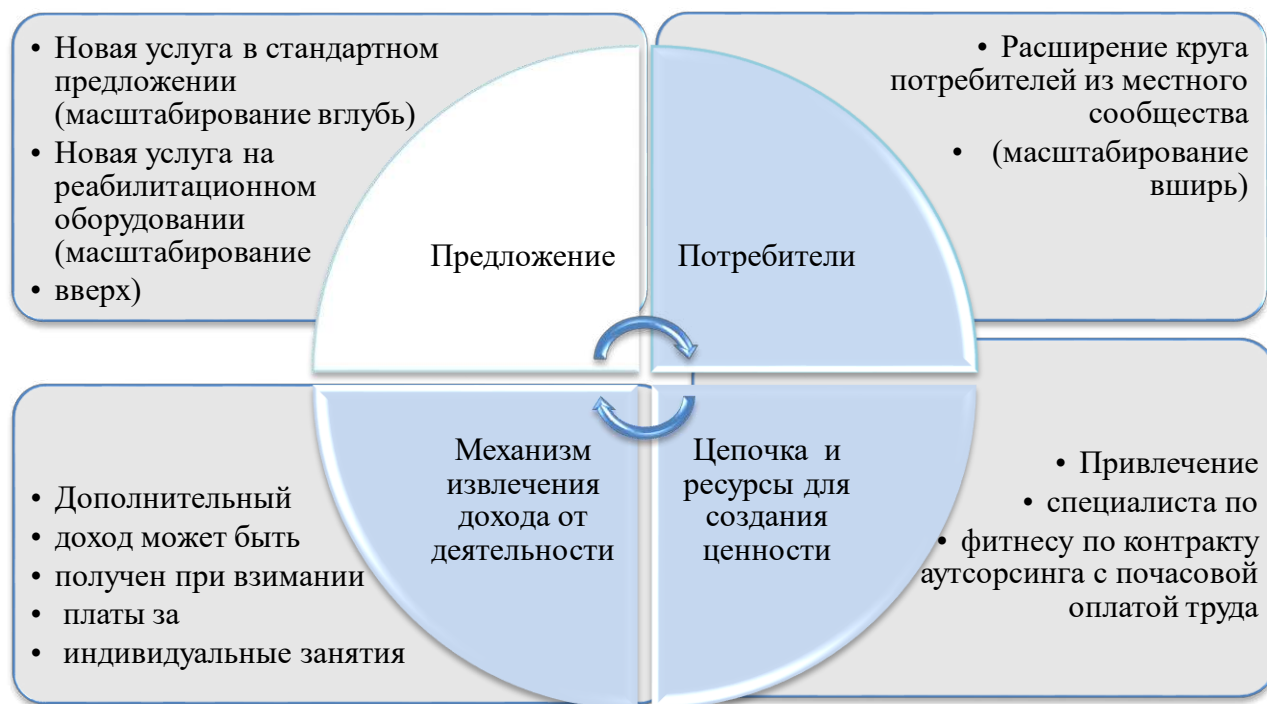


Рисунок 17 – Стратегия масштабирования бизнес-модели – изменения в одном блоке (на примере пансионата для пожилых людей «Солнечный день»)

Примечание - Составлено автором

Если мы рассмотрим пансионат для пожилых людей «Солнечный день», то это может быть введение в комплекс предоставляемых им стандартных услуг жизнеобеспечения, услуги кинезитерапевта или эрготерапевта, что, безусловно, повлияет на удовлетворенность клиентов качеством своей жизни. Такую стратегию можно назвать стратегией роста «вглубь», т.е. лучшего решения социальной проблемы. Это улучшит позицию организации на рынке специальных социальных услуг и позволит сформировать имидж современного пансионата с высоким качеством жизни.

В этом случае изменение будет касаться одного блока бизнес-модели – предложения, а целевая группа клиентов остается той же.

При этом в блоке ресурсы потребуется только прием на работу или на основе аутсорсинга одного человека, который будет проводить занятия 2-3 раза в неделю в течение 1-2 часов, в зависимости от численности групп и вместительности зала для занятий. Могут быть предложены индивидуальные занятия, которые клиентам придется оплачивать самим.

Если же мы планируем ввести дополнительную услугу, связанную с новым оборудованием (сауна, велотренажеры и т.п.), что может быть признано как масштабирование «вверх», поскольку предполагает совершенствование предлагаемого решения социальной проблемы, предоставление более качественной услуги. Если наш проект привлекает все больше людей из

местного сообщества, то это можно считать масштабированием вширь.

Тиражирование

Тиражирование связано с применением апробированной социальной бизнес-модели в других географических, экономических и социальных условиях.

Географическими факторами, влияющими на результативность модели, являются, прежде всего, город или село.

Для некоторых бизнес-моделей это не имеет критического значения. Так для ОО «Лучик надежды», который и в городской и в сельской местности оказывает аналогичные услуги развивающего типа для детей с ограниченными возможностями.

Но в ряде случаев, если социальное предприятие решает специфическую местную проблему, то такая стратегия развития является нецелесообразной, т.к. найденные способы решения проблемы могут не дать результата в другом сообществе. Это касается, например, различий между городским и сельским образом жизни, а может быть обусловлено численностью населения и соответственно объемами спроса с его стороны на какой-либо вид услуг или товаров.

Так, например, в городе можно создать салон-парикмахерскую, в котором могут работать и обслуживаться люди с ограничениями по слуху, которым достаточно трудно найти работу с такой особенностью по профилю парикмахера и других сопутствующих услуг. В целом, такой салон обслуживает людей по более низким, социальным ценам и среди его клиентов могут быть пожилые люди и малообеспеченные граждане. В сельской местности такой проект просто не может быть запущен, поскольку достаточного количества людей, имеющих ограничения по слуху и желающих оказывать услуги парикмахера и сопутствующие, при ограниченной численности населения просто не будет.

Подобные ограничения для тиражирования имеет такой социальный проект, как Центр проката реабилитационного оборудования и технических средств реабилитации, оказывающий услуги их подбора и адаптации под потребности клиентов, а также их текущего ремонта. Услуги оказываются не только инвалидам, но и пожилым людям, имеющим ограничения в движении. При значительной численности жителей городов (200-300 тысяч человек) такой центр может добиться самоокупаемости и функционировать как социальное предприятие без дополнительного финансирования извне, т.к. структура городского населения достаточно диверсифицирована по уровню среднедушевого дохода и всегда найдутся семьи со средним и высоким достатком, которым нужны такие услуги. В то же время, при малой численности клиентов такой центр не сможет выйти на самоокупаемость, т.е. для сельской местности и малых городов такой проект может оказаться экономически нерентабельным.

В то же время, в ряде случаев тиражирование не только возможно, но и выгодно социальному предпринимателю, т.к. возможно создать и извлечь эффект от масштаба деятельности. Если общественное объединение или

социальное предприятие уже имеет национальную сеть, то реализация стратегии тиражирования будет вполне реализуема.

Как правило, тиражирование связано с расширением географии деятельности, т.е. реализация уже имеющегося предложения другим категориям потребителей: по географическому признаку или по принципу вовлечения в потребление другой целевой группы, как правило, сопряженной с первой целевой группой, на которой предложение уже отработано. То есть фактически изменение идет только по одному блоку – «Потребители».

Например, национальная федерация профессионального боевого и спортивного джиу-джитсу «Профи-Файт», некоммерческая организация, которая занимается вопросами развития данного вида спорта, имеет 10 учредителей и несколько спонсоров (в числе которых страховая компания «Салем», ТОО «Нукер», ТОО «Найза»). Реализует проект по открытию в детских домах секций для занятий джиу-джитсу. Практически в каждом крупном или среднем городе Казахстана у федерации есть филиал, одно из подразделений которого отвечает за детские дома. Занятия проводятся бесплатно и затраты на заработную плату тренеров покрываются из доходов других подразделений, реализующих платные услуги для детей в обычных условиях (рисунок 18).



Рисунок 18 – Стратегия тиражирования бизнес-модели – изменения в одном блоке (на примере Национальной федерации профессионального боевого и спортивного джиу-джитсу «Профи-Файт»)

Примечание - Составлено автором

Другим примером является ОФ «Sportconcept», отработав бизнес-модель на 2-3 площадках, в настоящее время охватило своими услугами 2 микрорайона города, расширяя географию своего предложения. На этих же площадках они планируют проводить занятия с детьми с ограниченными возможностями, приглашая для этого специалистов. Параллельно, на эти же спортивные площадки они привлекают взрослых, только не в форме регулярных спортивных занятий, а в форме активного отдыха после работы и отдыха

выходного дня, но уже за определенную плату.

Модификация

Модификация представляет собой творческое воспроизведение существующей бизнес-модели на основе рекомбинации её элементов.

Инновации в вопросе создания новой бизнес-модели составляют не более 10%, в то время как 90% инновационных на первый взгляд бизнес-моделей появляются в результате постижения имеющегося опыта, рекомбинации и развития отдельных элементов бизнес-модели [207].

Поскольку в основе предпринимательства лежит создание экономической ценности и извлечение прибыли, то основной проблемой является возможность создать механизм извлечения доходов, который будет действовать, либо параллельно с созданием социальной ценности, либо будет помогать ей создаваться.

Модификация модели связана с трансформацией как минимум двух элементов бизнес модели, представляется более сложной задачей, требующей предварительной работы по целенаправленной разработке нового варианта модели.

Одним из условий возможности модификации является устойчивость базовой модели, которая в идеале должна иметь запас прочности, описанный нами ранее в таблице 15, параграфа 3.1.

По таким характеристикам модели, как материальные и нематериальные активы, достаточность инвестиций, спрос в долгосрочной перспективе, схема получения доходов с оценкой риска и примерных объемов дохода, маркетинговая программа, должна быть выявлена возможность поддержки нового проекта, пока он не выйдет на самостоятельный доход.

Для социального предпринимательства, учитывая его специфику и природу конкурентных преимуществ, *опирающуюся в меньшей мере на продуктовые и технологические инновации, а в большей мере на минимизацию издержек и качество товаров/услуг*, сам характер трансформации бизнес-модели должен изначально учитывать эти особенности.

Так модель специализированного фитнеса для пожилых людей на базе пансионата «Солнечный дом» представляет собой модифицированную модель №5 - «Использование активов по максимуму».

Схема модификации бизнес-модели представлена на рисунке 19.



Рисунок 19 – Схема модификации модели №5 - «Использование активов по максимуму» в направлении развития одной из услуг в самостоятельный отдельный бизнес (на примере пансионата для пожилых людей «Солнечный день»)

Примечание - Составлено автором

Для реализации этой модификации важна маркетинговая стратегия, которая обеспечит систему структурированных действий по выявлению новой группы клиентов, поскольку в отличие от клиентов, уже живущих в пансионате, эти клиенты проживают в микрорайоне. Поэтому, как и при начале любого проекта, необходимо провести маркетинговое исследование, выявить комфортную цену, определить ценовую политику, меры стимулирования спроса и т.п.

Что касается ресурсов, необходимых для начала проекта, то его реализация базируется на уже имеющихся материальных ресурсах. Что касается материальных ресурсов, то потребуется увеличение часов работы тренера или потребуется прием ещё одного человека, что будет зависеть от числа клиентов в новой целевой группе.

В таком проекте значительную роль будет играть ценовая политика и методы определения затрат, система скидок для клиентов, желающих оплатить более длительный курс занятий. Возможно предложение индивидуальных занятий со спецификой реабилитации после инсультов, травм и других требующих особой методики занятий.

В целом, можно сказать, что модификация влечет за собой изменения не менее чем в двух блоках бизнес-модели, в данном случае блок «Потребители» и блок «Предложение», а в перспективе во всех четырех.

Изменения в других блоках могут вообще отсутствовать, либо являются изменениями второго порядка, которые вытекают из первых двух. Так, возможно нового тренера можно и не принимать, если общая активная нагрузка на него не будет превышать 30 часов, а численность каждой группы на занятии не будет превышать 20 человек.

Что касается маркетинга и ценовой политики, то в данном проекте они является обязательным приложением, обеспечивающим доступность услуги и одновременно некую рентабельность проекта. Необходима будет разработка системы цен и скидок для обеспечения привлекательности предложения.

Другим примером стратегии роста, основанным на модификации модели, является проект ОФ «Sportconcept», представляющий развитие модели №1 - «Доступность товара/услуги при стандартном предложении».

Проект реализован как услуга спортивных занятий для детей на благоустроенных спортивных площадках в микрорайоне, в непосредственной близости от места проживания ребенка и его семьи, что, безусловно, является привлекательным предложением. В сочетании с дифференцированными ценами для детей из обычных, неполных, малообеспеченных, многодетных семей, это дает возможность доступности пространственной и экономической спортивных занятий с тренерами по 7 видам спорта.

Схема модификации модели представлена на рисунке 20.

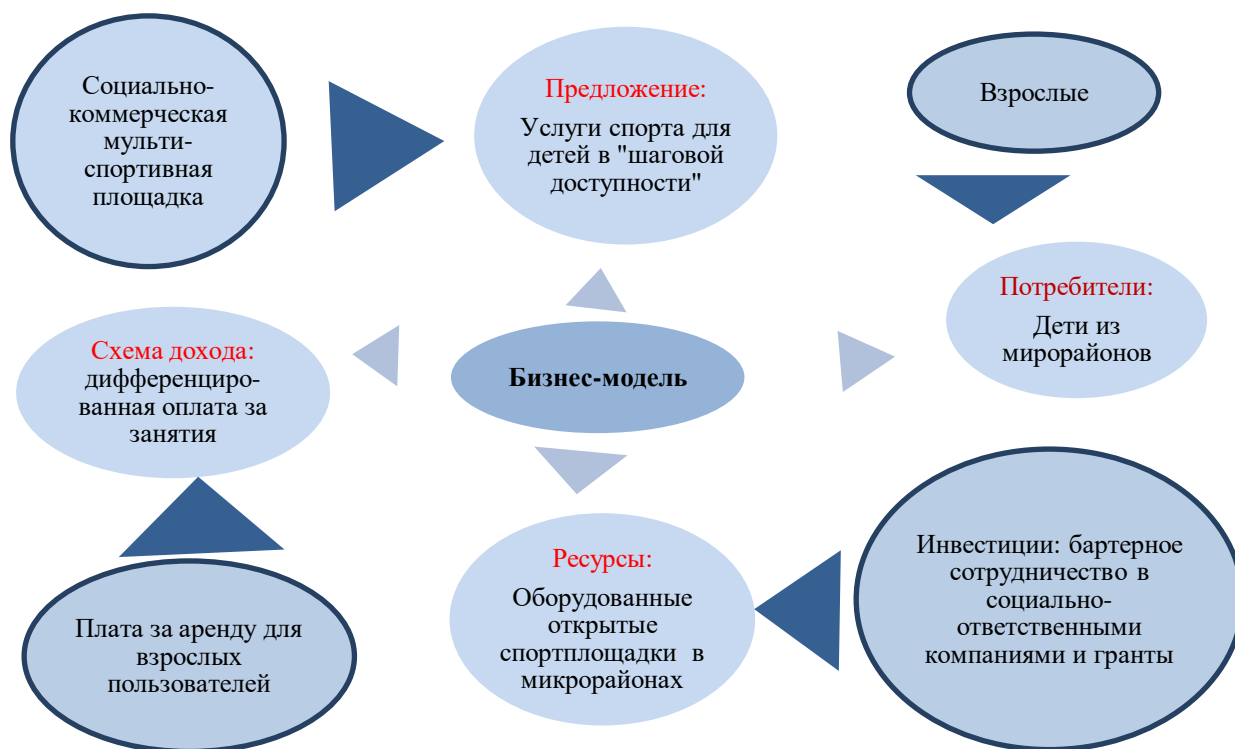


Рисунок 20 – Схема модификации бизнес-модели №1 - «Доступность товара/услуги при стандартном предложении» в направлении диверсификация клиентской базы за счет нового предложения (на примере ОФ «Sportconcept»)

Примечание - Составлено автором

Базовые изменения в этой бизнес-модели идут по трем блокам:

1. Предложение – возможность для взрослых любительских дворовых команд аренды мультиспортивной площадки с предоставлением при необходимости услуг тренера-консультанта.

2. Потребители – взрослые категории пользователей, проживающие в микрорайонах и занимающиеся спортом в вечернее время и в выходные дни.

3. Ресурсы – создание нового ресурса (мультиспортивных площадок) с привлечением инвестиций социально-ответственных компаний на взаимовыгодной основе (бартер услуг) и грантовое финансирование.

Фактически данная модификация модели уже является инновационной, т.к. технология таких площадок сама по себе предоставляет возможности для занятий волейболом, баскетболом, футболом, бейсболом и некоторыми другими полевыми командными видами спорта. Зимние площадки сооружаются как крытые со зрительскими местами, что предотвращает засыпание их снегом.

Создание партнерских структур

Стратегия создания партнерских структур может быть реализована, если компания – основатель социального бизнеса является достаточно устойчивой и готова поделиться своими знаниями, технологиями, ресурсами (включая персонал) для расширения масштабов социального воздействия и решения социальной проблемы не только на локальной территории, но и в других регионах. В этом случае компания не столько идет за новыми доходами, сколько берет на себя ответственность за решение социальной проблемы на территории другого региона с учетом его специфики.

С точки зрения создания социальной ценности происходит ускорение процессов её производства и обеспечения доступности для клиентов в наиболее органичных для них условиях физической и экономической доступности.

Здесь возможно использование следующих вариантов организации социального предпринимательства, различающихся моделями управления: филиальная сеть, альянсы, социальный франчайзинг (таблица 21).

Таблица 21 – Возможные стратегии развития бизнес-модели на основе партнерских структур

Виды партнерских структур	Содержание	Стратегия развития бизнес-модели	Характеристика управления	Условия реализации
1	2	3	4	5
Филиальная сеть	Сеть подразделений, идентичных с точки зрения менеджмента и унификации деловых процессов	Масштабирование и тиражирование деятельности через автономные, но унифицированные организации	Максимальная централизация и тотальный контроль всех процессов, в том числе финансовых	Партнерские сети с государством и/или родственными социальными структурами для пользования их материальными активами

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
Альянсы	Развитие бизнес-процессов на основе частичного использования активов партнеров	Масштабирование, тиражирование, модификация бизнес-модели за счет симбиоза двух или нескольких партнеров с разной степенью зависимости	Соглашение между сторонами регламентирует использование активов, взаимные обязательства, содержание программы сотрудничества	Поиск партнеров, имеющих самостоятельные активы и источники финансирования, заключение с ними соглашений
Социальный франчайзинг	Распространение бизнес-модели в разных регионах под одним брендом и жестким контролем его соблюдения	Тиражирование и масштабирование с учетом специфики местных условий	Общий бренд и жесткий контроль качества товаров/услуг, наличие параметров социальной отчетности для привлечения клиентов и инвесторов	Сохранение единой миссии организации и предотвращение потерь репутации
Примечание - Составлено автором				

Филиальная сеть в социальном предпринимательстве функционирует в обычном для общеэкономической практики значении, когда организация создается в другом районе для территориального охвата клиентов на стационарной базе. Это особенно важно для услуг и тех клиентов, которые имеют затруднения физического или экономического характера, которые ограничивают их возможности в удовлетворении потребностей.

Филиальная сеть использует все преимущества унификации делового процесса, отработанного в головной компании, в том числе: управления затратами, технологиями оказания услуг, развития человеческих ресурсов с использованием потенциала головной фирмы, использования общих ценностей и этики компании. Эта форма помогает фирме провести пространственную экспансию с использованием местных активов и человеческих ресурсов, но она отличается самой сильной степенью контроля и централизации. В силу последнего обстоятельства этот метод является самым медленным, особенно если ей придется формировать самостоятельно материальные активы, что является наиболее затратной частью социального бизнеса.

Для реализации такой стратегии социальному предпринимателю необходимы партнерские сети либо с государством, либо с родственными социальными структурами, материальными активами которых (помещения, здания) можно пользоваться для реализации своей миссии производства социальной ценности.

Графически филиальная сеть может быть представлена в следующей форме (рисунок 21).

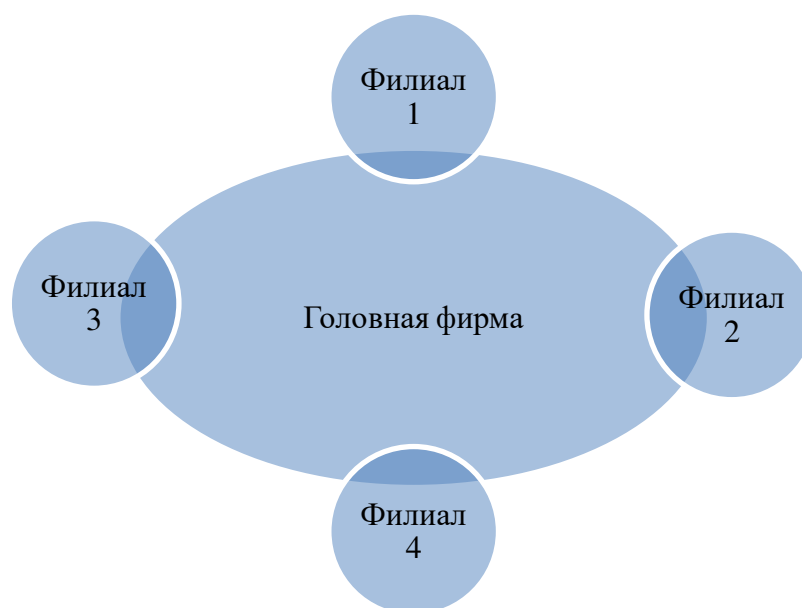


Рисунок 21 – Структура филиальной сети, в которой относительно автономные фирмы реализуют стратегии тиражирования и масштабирования деятельности головной фирмы

Примечание - Составлено автором

Так, Общественное объединение «Лучик Надежды», оказывающее развивающие услуги детям с ограниченными возможностями (ДЦП), распространило свою деятельность на районы области, жители которых имеют затруднения для посещения таких центров в городе. Партнерство с государственными структурами обеспечило предоставление для деятельности Центров по развитию ребенка свободных помещений в государственных организациях здравоохранения (районная больница-поликлиника в п. Ботакара, Бухар-Жырауский район), средней школе (п. Осакаровка, Осакаровский район), библиотеке (п. Киевка, Нуринский район) и т.п. Поскольку услуги в определенном объеме оказываются бесплатно детям до 18 лет, за занятия с клиентами старше 18 лет и дополнительные занятия взимается плата, которая идет на погашение транспортных расходов на подвоз детей из удаленных поселков в районный центр. Для проведения многолюдных акций ОО «Лучик Надежды» использует Дом культуры для людей с ограничениями по слуху на основе взаимной договоренности без арендной платы.

Альянсы, благодаря гибкой форме соглашения, могут быть представлены широким спектром вариантов, начиная от свободной кооперации до жестко регламентированных систем.

Графически альянсы могут быть представлены в следующих формах (рисунок 22).

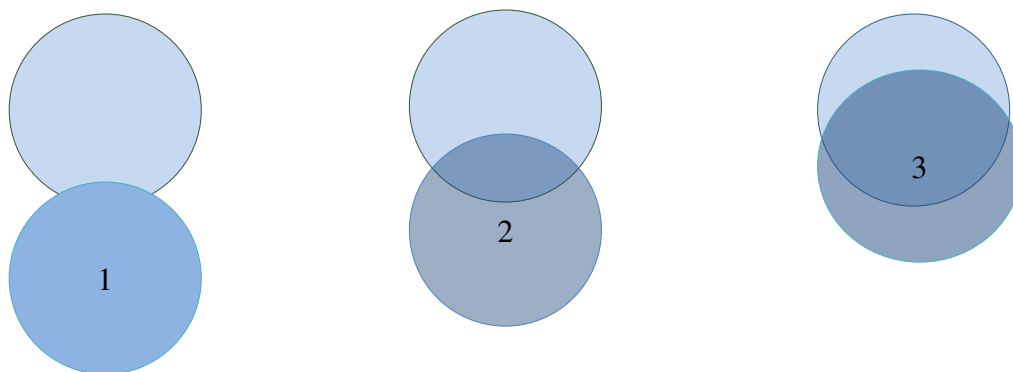


Рисунок 22 – Степень кооперации в отношениях между партнерами в альянсах

Примечание - Составлено автором

Например, интерактивный образовательно-информационный комплекс «Эврика» (Сарань) стал возможен благодаря сотрудничеству с местной фирмой, которая имеет в городе свои материальные активы, на которых возможно размещение нескольких классов, аудиторий, интерактивного оборудования. Можно получить услуги, как общеобразовательного профиля, так и познакомиться с профессиями и т.п. Арендная плата является символической, в то же время, условием сотрудничества в соглашении зафиксировано оказание бесплатных услуг для детей малообеспеченных семей и детей-инвалидов. Данный проект претерпел модификацию и стал социальным предпринимательством именно в связи с сотрудничеством с коммерческим предприятием, которое выставило требование бесплатного обслуживания детей из малообеспеченных семей и инвалидов условием аренды помещений. Фактически речь идет о социально-ответственном бизнесе. Этот вариант обозначен как «1» на рисунке 22. В зоне пересечения находятся материальные активы коммерческой фирмы и обязательства социального предпринимателя оказывать бесплатные услуги целевым группам.

Альянсом также является вышеописанное сотрудничество ОО «Темиртауского молодежного клуба» и городского филиала партии «Нур Отан», который также предоставляет свои помещения этой организации, а она наряду с некоммерческой деятельностью, выполняет и коммерческие заказы по производству рекламных роликов, оформлению праздников, разработке сайтов и другой продукции, имеющей рыночный потенциал. Реализация данной бизнес-модели стала возможной именно за счет активов партнеров. В данном варианте, под номером «2» (рисунок 22), кроме совместного использования активов, есть прецеденты совместной деятельности и обязательства по выполнению социальной миссии.

Еще одним примером альянса является сотрудничество некоммерческой организации «SOS Детские деревни Казахстана» (Темиртау) и НКО «Кенес», которые используя активы детской деревни и с участием специалистов-психологов НКО «Кенес» оказывают бесплатные (для целевых групп профилактики социального сиротства) и платные психологические

консультации для семей. В этом варианте партнерства наблюдается наиболее полное пересечение деятельности, так как две некоммерческие организации реализуют проект, задействуют материальные активы одной и персонал другой, то в полном смысле слова совместно. Это представлено в варианте «3» на рисунке 24.

Социальный франчайзинг имеет все видовые признаки классического франчайзинга, но и свои особенности. Подобно общеизвестной модели франчайзинга – головная компания передает «деловой пакет», схему успешной бизнес-модели другой компании, которая будет выступать под одним брендом, которым, как правило, является название организации. Своеобразие социальной франшизы состоит в том, что объектом контроля являются не только финансовые показатели и индикаторы качества услуги, но и параметры социальной отчетности. В целом, необходимо отметить, что франчайзинговых схем при нашем полевом исследовании не выявлено [208].

Таким образом, стратегии развития бизнес-моделей социального предпринимательства могут быть представлены в следующей структуре:

- масштабирование деятельности (привлечение новых клиентов для потребления «традиционной» или «новой», как правило, комплементарной услуги). Стратегия развития требует изменений в одном или двух блоках бизнес-модели;

- тиражирование деятельности (географическое расширение и охват новых локальных рынков уже апробированным предложением). Стратегия развития требует изменений в одном или двух блоках бизнес-модели;

- модификация бизнес-модели. Такая стратегия развития требует изменений в трех-четыре блоках модели и является наиболее сложной стратегией, требующей отдельного бизнес-плана, маркетинговой программы, подбора персонала для запуска проекта, оценки возможностей поддержания проекта до получения прибыли;

- создание партнерских структур является комплексной стратегией, которая объединяет стратегии первого уровня в разных вариантах. Комплексная стратегия может быть реализована в вариантах создания филиалов, альянсов и социального франчайзинга.

В каждой из комплексных стратегий могут быть задействованы стратегии тиражирования (новые географические ареалы), масштабирования (3 варианта), модификации бизнес-модели. Так, например, создания филиалов в сельской местности может быть не просто тиражированием, но и потребовать модификации бизнес-модели под конкретные условия (численность населения, спрос на рынке товаров/услуг и т.д.).

3.3 Шаблон маркетинговой программы для бизнес-модели социального предпринимательства

Маркетинговая программа является стержнем проекта и представляет стратегическое видение его развития. Именно маркетинговая программа определяет возможность реализации идеи проекта, детали его рыночного

потенциала, инструменты формирования рыночной ниши проекта и обеспечения её функционирования в стратегической перспективе.

Стратегический анализ всех сегментов социального предпринимательства, проведенный нами после систематизации результатов эмпирического исследования 24 кейсов, и представленный в параграфе 2.3 позволил сделать вывод, что маркетинговая программа является одной из уязвимых компонент проектов. Даже если она разрабатывается, то недостаточно подробно или, как правило, не охватывает все необходимые аспекты и конкретные расчеты.

Основными элементами маркетинговой программы, являются:

- 1) предложение и его целевая аудитория;
- 2) рынок, на который планируется выпустить товар/услугу и позиционирование товара/услуги на рынке;
- 3) стратегическая цель, индикаторы, задачи, показатели задач;
- 4) каналы распространения предложения;
- 5 продвижение товара/услуги;
- 6) ценовая политика поданному товару и/или услуге.

Поскольку первому элементу маркетинговой программы уделено достаточно внимания в параграфе 3.1, при рассмотрении идеи бизнес-модели, то мы предлагаем в данном разделе сосредоточиться на анализе рынка и конкурентных преимуществах предлагаемого товара/услуги.

Для рассматриваемого нами проекта специализированного фитнеса для пожилых людей в пансионате «Солнечный день», позиции могут быть отражены следующим образом (таблица 22).

Анализ рынка может быть сделан по следующим параметрам, рассмотренным нами на примере специализированного фитнеса для пожилых людей в пансионате «Солнечный день»:

– потенциал рынка (текущий и потенциальный объем рынка).

Текущий объем рынка может быть оценен как количество организаций разного профиля и форм собственности, предлагающего услуги в данном локальном микрорайоне. В качестве границ района может быть принята получасовая доступность для пешехода.

В данном микрорайоне отслеживается количество организаций, оказывающих услуги фитнеса, структура предложения в этих организациях и количество клиентов пожилого возраста, посещающих эти организации. Можно провести социологический опрос местного населения, проживающего в зоне доступности, в теплое время года и определить число граждан, желающих получать такие услуги, объем требуемых услуг, временную продолжительность и структуру услуг. Целесообразно сформировать представления о факторах, влияющих на объем спроса: готовность клиентов платить за эти услуги в зимнее и летнее время года, комфортная цена на услугу:

– конкурентные преимущества нашего предложения на локальном рынке.

Таблица 22 – Конкурентные позиции предложения на рынке товаров/услуг (на примере специализированного фитнеса для пожилых людей в пансионате «Солнечный день»)

	Параметры сравнения	Наше предложение	Конкурент 1	Конкурент N
Конкурентные преимущества фирмы	Ассортимент предложения	Занятия 2 или 3 раза в неделю продолжительностью 45 минут по программе с учетом возрастных нагрузок	Фитнес общего профиля с тренажерным залом и бассейном. Секции без учета возраста	Фитнес общего профиля с акцентом на массовые занятия популярными программами (йога и т.п.)
	Качество	Стандартное	Высокое	Среднее, за счет больших групп
	Уникальность	Аналоги в локальном районе отсутствуют	Неполные аналоги	Аналоги есть
	Цена	Акцент на доступность цены	Цена выше среднего	Цены средние
	Методы продвижения	Сетевые связи и реклама «у подъезда»	Реклама в СМИ, Интернете, наружная реклама	
	Приверженные потребители	Пенсионеры, т.е. люди с доходами ниже среднего	Люди с доходом выше среднего	Люди с доходами средними и ниже среднего
	Стратегический анализ	Сильные стороны		Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие в микрорайоне аналогичного предложения по соотношению цена/качество; - качество услуги адаптированное к специфическим потребностям возрастных групп; - доступная цена для целевых групп; - дополнительные услуги «клуба по интересам»: чайная комната для общения, возможность прийти с внуками, магазин секонд-хенд. 		<ul style="list-style-type: none"> - преимущества конкурентов связаны с более высокой ценой на услуги краткосрочного периода (неделя, месяц) и приоритетом долгосрочных (годовых абонементов) для относительно низкой, доступной цены за получение услуги в течение месяца. Но для пенсионеров эти преимущества роли не играют, т.к. требуют сбережений. 		
Возможности		Ограничения/угрозы		
<ul style="list-style-type: none"> - формирование цены в период стимулирования спроса на основе только переменных затрат, т.к. занятия в пансионате для долгосрочного проживания; - расширение числа групп и гибкий временной график; - возможность индивидуальных занятий. 		<ul style="list-style-type: none"> - невозможность повышения рентабельности проекта в силу ограниченности платежеспособного спроса у целевых групп; - для повышения качества услуги необходимо реабилитационное оборудование. 		
Примечание - Составлено автором				

В разделах стратегического анализа целесообразно будет отразить следующие содержательные положения:

- сильные стороны: новизна предложения в сравнении с аналогами, конкурентные преимущества (качество, цена, месторасположение и др.), каналы распределения и продвижения;
- слабые стороны: преимущества конкурентов;
- возможности: стимулирование спроса, увеличение объема предложения при сохранении его качества, расширение рыночной ниши;
- ограничения/угрозы: финансовые, дефицит материальных активов, дефицит квалифицированных кадров, падение платежеспособности клиентов и т.п.

С учетом результатов анализа и оценки конкурентных преимуществ предлагаемого товара/услуги и позиционирования товара/услуги на рынке, можно сформулировать стратегическую цель и задачи, при решении которых цель будет достигнута. Для цели необходимо определение индикаторов, для задач необходимо выбрать количественно измеримые показатели, на основе которых можно будет оценивать конечные и промежуточные результаты реализации стратегии (мониторинг) для регулярной корректировки предпринимаемых компанией действий по выводу услуги на рынок. Индикаторы оценивают конечные результаты реализации стратегии, показатели задач являются промежуточными результатами и используются для мониторинга, т.к. измеряют параметры процесса достижения конечных результатов.

Целью маркетинговой стратегии в рассматриваемом нами примере является: завоевание локальной рыночной ниши и формирование устойчивого имиджа компании на основе четкого позиционирования конкурентных преимуществ для предлагаемой услуги специализированного фитнеса для пожилых людей.

Индикаторами достижения поставленной цели могут стать показатели:

- *доля клиентов, удовлетворенных качеством услуги не менее 90%;*
- *увеличение численности постоянных клиентов к концу календарного года не менее чем на 10% от численности клиентов после 1 квартала проведения занятий.*

Основные направления реализации маркетинговой стратегии представлены тремя компонентами: маркетинг продукта, маркетинг потребителя, маркетинг системы распределения и продвижения.

1. Маркетинг продукта

Задача 1: Разработка комплекса услуг, отвечающего требованиям потребителя и обеспечивающего не только эффект жизненного тонуса, но высокое качество жизни в средне- и долгосрочном периоде.

Показатели задачи:

- доля клиентов, оценивающих содержание занятий положительно (кинезитерапия), 90%;
- доля клиентов, оценивающих форму и режимы проведения занятий положительно, 80%;

– доля клиентов, оценивающих дополнительные услуги как необходимые, 70%.

Стратегия действий:

1.1. Еженедельные опросы клиентов в устной или письменной форме и максимальный учет их пожеланий по комплексам упражнений.

1.2. Для оптимизации форм и режимов проведения занятий организовать расписание занятий в разное время дня, с учетом выходных дней с численностью клиентов в группе не более 10 человек.

1.3. Еженедельные опросы клиентов в устной форме по спектру дополнительных услуг и их качеству.

При разработке информационного продукта о предлагаемой услуге подчеркивать её конкурентные преимущества: близость к месту проживания, малочисленные группы, максимальный учет пожеланий, возможность выбора индивидуальной интенсивности занятий и графика посещения занятий, возможность оплаты отдельного занятия по факту посещения, дополнительные услуги.

2. Маркетинг потребителя

Задача 2. Удовлетворенность целевых групп потребителей.

Показатели задачи:

– доля клиентов, оценивающих свое самочувствие после проведения занятий как «хорошее» или «отличное», 80%;

– доля клиентов, посещающих занятия 1 раз в неделю не менее 70%;

– доля клиентов, посещающих занятия 2 раза в неделю не менее 50%;

– доля клиентов, посещающих занятия 3 и более раз в неделю не менее 20%;

– доля клиентов, посещающих индивидуальные занятия не менее 5%;

– доля постоянных клиентов в течение календарного года не менее 50%.

Стратегия действий:

2.1. Регулярные опросы клиентов о самочувствии после проведения занятий и в долгосрочном периоде в целом.

2.2 Целевое сегментирование и выявление целевых групп потребителей, не менее 2-3 сегментов по активности посещения занятий для привлечения новых потребителей и определения стимулирующих мер продвижения продукта.

3. Маркетинг распространения и продвижения продукта

Задача 3. Активизация каналов распространения информации об услуге.

Показатели задачи:

– выявление потенциальной емкости и интенсивности работы каналов распространения информации;

– уточнение информационного продукта об услуге под интенсивно действующие каналы с целью совершенствования ценовой политики.

Стратегия действий:

3.1 Выделение не менее 3 типов социальных сетей для распространения информационного продукта об услуге, адаптированного под целевые группы (2-3 группы). Каналами будут: знакомые и друзья проживающих в пансионате на постоянной основе; знакомые и друзья тех клиентов, которые стали

посещать занятия фитнеса; объявления «у подъезда» и информационная работа в летнее время с жителями микрорайона на улице и во дворе.

3.2 Разработка информационного продукта, учитывающего возможности и ограничения не менее 3 групп потенциальных клиентов, нацеленных на разную степень активности при потреблении услуги и разработку соответствующей ценовой политики.

Задача 4. Продвижение продукта.

Показатели задачи:

- доля клиентов, считающих цену на услугу комфортной не менее 80%;
- доля клиентов, приходящих в период акций со скидками не менее 10% к постоянному составу;
- доля клиентов, продвигающих услугу в качестве неформального агента при активном поощрении в виде скидки к оплате услуг или дополнительных индивидуальных занятий не менее 5%.

Стратегия действий:

4.1 Разработка ценовой политики фирмы с учетом: 1) комфортной цены для клиента и дифференциации цены для разных категорий получателей; 2) учета прямых и косвенных расходов, которые фирма будет нести в процессе оказания услуги.

4.2 Разработка акций в форме проведения показательных занятий бесплатных или по экономически незначимой цене для новых клиентов, потенциально готовых посещать занятия и приходящих по «гостевым талонам».

4.3 Разработка системы поощрения клиентов, выступающих в роли неформальных агентов, продвигающих услугу на локальном рынке. С помощью своих сетевых связей.

Ценовая политика как часть маркетинговой стратегии.

Ценообразование представляет сложную проблему, т.к. она зависит не только от экономических, но и от социальных и психологических факторов. Три основных механизма ценообразования используют разную точку опоры: издержки, спрос и ориентация на конкурентов.

Формирование цены от издержек предполагает расчет себестоимости услуги, и определение нормы прибыли с учетом платежеспособного спроса и уровня конкурентоспособности предложения на рынке.

Для социального предпринимательства в рассматриваемом кейсе желательны невысокие цены и максимальная гибкость с учетом ограниченной платежеспособности клиентов. В то же время, рыночная ниша представляется нам достаточно обширной, так как согласно предварительным оценкам, конкуренция в предложении услуг на локальном рынке для данного потребительского сегмента отсутствует.

В связи с этим, целесообразно воспользоваться:

1. Разными методами разнесения косвенных затрат на четыре проекта фирмы.

2. Гибким ценообразованием в зависимости от числа посещений занятий в неделю, стимулируя более частое посещение.

3. Ценовым поощрением клиентов, обеспечивающих привлечение более 2 новых клиентов в год по своим социальным сетям.

По каждому из предложенных методов более подробно:

По первому варианту

Использование разных методов разнесения косвенных затрат на себестоимость услуги позволяет использовать возможности этого метода для формирования гибкого предложения услуги по цене (таблица 23).

Таблица 23 – Цена услуг пансиона по схемам пребывания: полный пансион, дневное пребывание, временное проживание, услуги фитнеса

Наименование схемы пребывания	Цена услуги, тенге на клиента (модель равномерного распределения косвенных затрат по «схемам пребывания»)		
	в месяц	в неделю	в день
Полный пансион	84031	21007	2800
Дневное пребывание	48043	12010	1601
Временное проживание	83299	20824	2776
Услуги «Фитнес для пожилых людей» (расчет цены для группы в 5 клиентов)*	7224	1806	903
	Цена услуги, тенге на клиента (модель распределения косвенных затрат на услуги полного пансиона и временного проживания)		
Полный пансион	108929	27232	3631
Дневное пребывание	24328	6082	810
Временное проживание	108248	27062	3608
Услуги «Фитнес для пожилых людей» (расчет цены для группы в 5 клиентов)*	6480	1620	820
	Цена услуги, тенге на клиента (модель отнесения всех косвенных затрат на услугу дневного пребывания)		
Полный пансион	59271	14817	1975
Дневное пребывание	60108	15027	2003
Временное проживание	57699	14424	1923
Услуги «Фитнес для пожилых людей» (расчет цены для группы в 5 клиентов)*	6480	1620	820
	Цена услуги, тенге на клиента (модель отнесения затрат на общий персонал, оказывающий прямые услуги, на полустационар)		
Полный пансион	85415	21353	2847
Дневное пребывание	40893	10223	1363
Временное проживание	84728	21182	2824
Услуги «Фитнес для пожилых людей» (расчет цены для группы в 5 клиентов)*	6112	1528	764
* – 2 занятия в неделю			
Примечания:			
1 Составлено автором			
2 Операционная прибыль принята на уровне 10%			

Если мы предлагаем клиенту четыре варианта пользования услугами пансионата в формах: полный пансион; дневное пребывание; временное

проживание; посещение занятий фитнеса, то мы можем варьировать затратами и относить косвенные затраты на более востребованную на рынке услугу.

В таблице 23 представлены расчеты цены на основе методов:

1. Равномерного распределения косвенных затрат по отделениям организации, кроме услуг фитнеса. Последние, которые могут явиться источником существенной дополнительной прибыли, так как потребляемые ими косвенные затраты незначительны (клиент находится в организации максимум 10 часов в неделю и ему оказываются только прямые услуги).

2. Перераспределения всех косвенных затрат на услуги полного пансиона и временного пребывания.

3. Перераспределения всех косвенных затрат на услуги дневного пребывания.

Согласно представленным в таблице 23 моделям расчетов, возможная цена на ту или иную схему ухода может быть заявлена в достаточно широком спектре.

Так, цены на получение услуги в течение одних суток или одного раза (для услуги «Фитнеса для пожилых людей») могут быть установлены в следующих границах:

- для полного пансиона: от 3631 тенге до 1975 тенге;
- для дневного пребывания: от 2003 тенге до 810 тенге;
- для схемы временного проживания: от 3608 тенге до 1923 тенге.
- для услуги «фитнес для пожилых»: от 903 до 764 тенге.

Политика по установлению цен может использовать конъюнктуру спроса на ту или иную услугу и готовность граждан платить за неё.

Если большим спросом пользуется услуга полного пансиона, то на неё можно установить цену в 3631 тенге или более комфортную 2847 тенге в день.

Если большим спросом будет пользоваться услуга дневного пребывания, то может быть применена цена 2003 тенге или 1601 тенге в день.

Стартовая цена для услуги фитнеса для пожилых людей может быть принята в размере 764 тенге, но впоследствии может быть откорректирована в соответствии со спросом.

По второму варианту

Гибкое ценообразование является инструментом стимулирования потребления большего количества услуг при снижении цены за каждую дополнительно приобретённую услугу.

Если клиент посещает одно занятие в неделю, то оплата для него будет равна 870 тенге. Если два занятия в неделю, то уже цена одного посещения будет 740 тенге и т.д. (таблица 24).

Таблица 24 – Система стимулирования посещений на основе установления меньшей цены за большее число занятий в неделю

Число занятий в неделю	Оплата одного занятия, тенге	Оплата за неделю, тенге	Доход от одного клиента за месяц, тенге	Разница в цене между оплатой одного занятия в неделю и N занятий в неделю, тенге	Число клиентов	Доход за месяц, тенге
1 занятие	870	870	3480	-	3	10440
2 занятия	740	1480	5920	130	3	17760
3 занятия	650	1950	7800	220	3	23400
4 занятия	500	2000	8000	370	3	24000
5 занятий	450	2250	9000	420	3	27000
Итого	-	8550	34200	Разница между одной и пятью услугами в неделю составляет 420 тенге	15	102600
Примечание - Составлено автором						

Разница между посещением одного и пяти занятий в неделю составляет 420 тенге. Если мы набираем 15 клиентов, которые равномерно распределены по графикам получения услуги, то это позволит нам зарабатывать доход 102600 тенге в месяц. Из них 30 тысяч будет составлять оплата тренера – физиотерапевта, а 72600 фактически будет составлять чистую прибыль, поскольку остальные косвенные затраты покрываются из основной деятельности фирмы. Это позволит компании приобрести дополнительное реабилитационное оборудование: тренажеры или другие установки для проведения индивидуальных тренировок с постоянными или временными клиентами.

Более комфортная цена за большее количество занятий, безусловно, является стимулирующим фактором для принятия решения клиентом об увеличении объемов потребления услуг, что, в конечном счете, увеличивает общую сумму дохода для организации.

В целом, общая формула (1) расчета недельного дохода от деятельности фитнес-центра будет иметь вид:

$$y_n = \sum_{i=1}^n P_i L_i \quad (1)$$

где y_n – доход фитнес-центра за неделю;

P_i – цена на услуги фитнес-центра, варьируемая в зависимости от числа посещений; в нашем случае – это диапазон цен (870; 1480; 1950; 2000; 2250);

L_i – число клиентов, выбравших то или иное количество посещений фитнес-центра.

Следовательно, доход за месяц можно рассчитать по формуле (2):

$$y_M = y_{n_1} + y_{n_2} + y_{n_3} + y_{n_4} \quad (2)$$

Приведем пример. В таблице 25 представлена матрица заполняемости фитнес-центра в недельном разрезе.

Таблица 25 – Заполняемость фитнес-центра в недельном разрезе

Неделя / Число посещений	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
1	3	5	1	4
2	4	6	4	4
3	5	3	3	5
4	3	4	7	1
5	2	3	3	3
Итого (число человек):	17	21	18	17
Примечание - Составлено автором				

Используя исходные данные таблицы 24, рассчитаем доходы по неделям ($y_{n_1}, y_{n_2}, y_{n_3}, y_{n_4}$) по формуле 1 и доход за месяц, используя формулу (2):

$$y_{n_1} = 3 \cdot 870 + 4 \cdot 1480 + 5 \cdot 1950 + 4 \cdot 2000 + 2 \cdot 2250 = 25452 \text{ тг.}$$

$$y_{n_2} = 5 \cdot 870 + 6 \cdot 1480 + 3 \cdot 1950 + 4 \cdot 2000 + 3 \cdot 2250 = 25838 \text{ тг.}$$

$$y_{n_3} = 1 \cdot 870 + 4 \cdot 1480 + 3 \cdot 1950 + 7 \cdot 2000 + 3 \cdot 2250 = 28062 \text{ тг.}$$

$$y_{n_4} = 4 \cdot 870 + 4 \cdot 1480 + 5 \cdot 1950 + 1 \cdot 2000 + 3 \cdot 2250 = 22572 \text{ тг.}$$

$$y_M = 25452 + 25838 + 28062 + 22571 = 101924 \text{ тенге.}$$

Согласно данным нашего примера, месячный доход составил 101924 тенге при средней недельной заполняемости в 18 человек.

По третьему варианту.

Поощрение клиентов, которые формируют свою сетевую структуру субъектов по дружеским связям и вовлекают её в число клиентов компании, является хорошо известным методом расширения целевых потребителей. В основе этого метода лежит представление о горизонтальной сети клиентов, которые связаны отношениями дружбы или знакомства [209-211].

Учитывая тот факт, что формирование сети клиентов фитнеса в локальном пространстве будет поддерживаться, прежде всего, за счет личных взаимосвязей, то создание клиентской базы и отслеживание активности отдельных клиентов, которые продвигают услуг в силу личностных качеств, будет правильной тактикой продвижения услуги. Если учесть, что это позволяет экономить на рекламных расходах, то стимулирование активных клиентов за счет предоставления им скидок позволит обеспечивать стабильный контингент посетителей и формирование некоего «клуба по интересам».

Управление сетью предполагает:

– разработку системы стимулов для активных клиентов;

– проведение разного рода мероприятий за счет заведения, типа лекций по здоровому образу жизни или праздников в стиле «день рождения», «день бабушки» и т.п. позволит сформировать группу приверженных клиентов, которые будут пользоваться услугами клуба. В этом случае активные клиенты будут выступать в роли приглашающей стороны и для них это будет момент «самореализации».

Подводя итог материалам данного параграфа, можно сделать следующие выводы:

1. Маркетинговая программа социального предпринимательства является наиболее сложной частью для проекта социального предпринимательства в силу отсутствия необходимого опыта и навыков реализации маркетинговой программы.

2. Нами предложена структура маркетинговой программы для кейса «Фитнес- услуги для пожилых на базе пансионата «Солнечный день» и по каждому её элементу разработано содержание. В том числе, наиболее ценными предложениями, на наш взгляд, являются:

– табличная форма шаблона для анализа конкурентных позиций планируемого предложения на рынке, заполнение которой наглядно и концентрированно помогает увидеть потенциал данного сегмента рынка, сильные и слабые стороны, возможности и ограничения для задуманного к реализации проекта;

– система целей, целевых индикаторов, задач и показателей задач для маркетинговой стратегии;

– по каждой задаче разработана стратегия действий в виде совокупности мероприятий, которые необходимо реализовать.

3. Отдельные предложения с расчетами сделаны по возможной ценовой политике при реализации проекта. В частности, предложено воспользоваться: разными методами разнесения косвенных затрат на четыре проекта фирмы; гибким ценообразованием в зависимости от числа посещений занятий в неделю, стимулируя более частое посещение; ценовым поощрением клиентов, обеспечивающих привлечение более 2 новых клиентов в год по своим социальным сетям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Систематизация теоретических разработок по генезису социального предпринимательства в современной экономике выделяет четыре его концепции. Мы в своем исследовании используем концепцию деятельности гибридной природы, объединяющую преимущества трех секторов экономики, вовлеченных в решение социальных проблем общества. Общим с государственным сектором является предоставление услуг с высокими положительными индивидуальными эффектами (делимое благо с первичным или вторичным эффектом присвоения). От некоммерческого сектора социальным предпринимательством задействован индивидуальный подход и центральный приоритет социальной миссии. От коммерческого сектора им взят поиск инновационных решений для реализации бизнес-проектов, ориентация на бизнес-методы управления и финансовая устойчивость. Определение концепции социального предпринимательства, на наш взгляд, необходимо для адекватного понимания применяемых ими бизнес-моделей и особенностей стратегического менеджмента.

2. Уточнение нами классификации К. Альтер в части классификационных признаков видов гибридных организаций и границ между ними, позволило сделать вывод, что:

1) одним вектором развития социального предпринимательства является развитие сектора некоммерческих организаций, которые диверсифицируют ресурсные источники своей деятельности и развивают стабильный коммерческий проект для ее поддержки или совмещают его с выполнением социальной миссии. Граница между НКО, имеющими доходную деятельность, и социальными предприятиями лежит в наличии бизнес-плана и бизнес-менеджмента и характеристике инновационности метода решения социальной проблемы (традиционный или оригинальный). С точки зрения менеджмента это характеризуется управлением всем бизнес-циклом проекта;

2) другим вектором развития социального предпринимательства является классический бизнес, который в разной степени и разными путями реализует свои представления о социальной миссии в современном обществе. Это может быть благотворительность через свои благотворительные фонды или прямая поддержка НКО, открытие социального проекта (например, цеха для инвалидов на основном производстве), параллельного основному бизнесу. В этом случае сохраняется прямое управление бизнес-циклом проекта или прямой контроль за результатами бизнес-цикла. В то же время, это может быть интеграция социальных ценностей в коммерческий проект через экологическую ответственность, низкие цены для малообеспеченного населения и другие способы, что свидетельствует о том, что компания «разделяет ценности» общества. Если же речь о компании, практикующей социальную ответственность, то речь идет об организации социальной деятельности через функционирующие неаффилированные благотворительные фонды.

Нами разработана характеристика организаций в сфере социального предпринимательства с точки зрения характера присвоения первичного

социального эффекта целевыми группами. Также, нами проведены границы между типами социального предпринимательства по функциям менеджмента, которые реализуются в разных типах социального предпринимательства.

В целом, понимание основных трендов роста такого явления, как социальное предпринимательство, в том, или ином регионе, позволяет понять источники его роста и предложить новые методы в реализации успешных бизнес-моделей.

3. Понимание бизнес-модели на современном этапе развития экономической науки связано с такими понятиями как корпоративная стратегия, цепочка создания стоимости и бизнес-процесс. Бизнес-модель – это эмпирическая проекция корпоративной стратегии, которая раскрывает идею создания новой стоимости, бизнес-процесс по созданию цепочки ценностей и оперативное управление им, необходимые ресурсы для реализации модели и способы получения дохода. Современные представления о бизнес-модели базируются на четырех её элементах: что (предлагаемая ценность), кто (целевые потребители), как (механизм создания и предложения ценности потребителю) и почему (механизм извлечения и присвоения доходов от реализации ценности потребителю). Работа с бизнес моделью предполагает стратегическую и операционную компоненту. В рамках первой выводятся такие элементы как: ценностное предложение, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности. В рамках второй выводится операционная модель: логистического, маркетингового обеспечения деятельности и источников коммерческого эффекта.

Конструкция бизнес-модели развивалась от общей идеи к частной, а затем вновь по пути обобщений, но уже в форме типологий и классификаций. В настоящее время наиболее ценными и востребованными практикой результатами исследований являются шаблоны, алгоритмы и инструменты моделирования.

Особенностью конструирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве является то, что в основе любой модели находится эффект социального воздействия. Теория социального воздействия помещает создание социального эффекта в центр любой организации и его получение считает ценностью равной экономически создаваемой ценности. Традиции исследования социального предпринимательства выделяют несколько его вариантов: инклюзивные бизнес-модели (ПРООН), модели социально-ориентированного бизнеса и социального предпринимательства. Большинство авторов делают акцент на ценностном предложении, создании ценности, получении дохода. К этим элементам авторы добавляют значимые с их точки зрения компоненты.

В нашем исследовании мы формируем типовые модели социального предпринимательства на основе синтеза типичной структуры бизнес модели (что, кто, как, почему) и инклюзивной бизнес-модели, которая определяет её содержание как включенность в цепочку создания стоимости и конечный продукт (или услугу) целевых групп. Мы считаем такой подход наиболее продуктивным, т.к. как он позволяет видеть, в каком элементе бизнес-модели

создается социальный эффект. Нами выделено 6 типов бизнес-моделей и проведена оценка тех видов деятельности, которые в настоящее время уже сложились в Казахстане с позиций этой типологии.

4. Стратегический анализ бизнес-моделей социального предпринимательства позволяет сделать следующие выводы.

В секторе некоммерческих организаций достаточно стабильно развиваются модели №1 – «Доступность товара/услуги при стандартном предложении» и №5 – «Использование активов по максимуму». Организации в сфере социальной защиты и спортивных услуг, как правило, имеют высокую квалификацию своих кадров и за счет длительного опыта работы в своей сфере умеют использовать активы по максимуму, т.е. обеспечивать устойчивость своей деятельности. Сильной стороной является стратегия индивидуальной цены, которая позволяет обеспечивать перераспределение ресурсов.

Тем не менее, материально-техническая база у них слаба и не дает возможности расширить виды деятельности без дополнительных усилий.

Одновременно затруднением является то, что у них нет навыков работы на конкурентных рынках, четкого позиционирования предлагаемых ими услуг, они не объединяются в сетевые структуры. У них практически отсутствует четкая стратегия развития бизнес-модели (за исключением организаций, оказывающих спортивные услуги), они не объединяются для взаимной рекламы, совместного выхода на рекламные ресурсы в социальные сети.

Организации, которые создавались как бизнес-проекты, в которых целевые группы являются потребителями услуг, как правило, базируются на выявленном высоком уровне спроса на услуги/товары и доступность предложения как по цене, так и по месту размещения. Они привержены модели №1 – «Доступность товара/услуги при стандартном предложении». Эти услуги являются менее специфичными, чем специальные социальные услуги или спортивные, их скорее можно считать услугами развития или оздоровления. Они имеют меньший опыт реализации услуг, чем некоммерческие организации, поэтому модель №1 пока ещё не дополнена моделью №5, но для выживания и развития это является насущной необходимостью. Те, кто не успел этого сделать за 3-4 года с начала проекта (пока не кончился грант), как правило, не выживают и прекращают деятельность, как рассмотренный нами в работе проект «ЭТО-двор».

Большинству проектов в этой модели также присущи проблемы отсутствия стратегии развития и маркетинговой стратегии, основанной на прогнозе спроса. Также отсутствует объединение с другими субъектами социального предпринимательства для взаимной рекламы, использования своих компетенций по максимуму.

Организации, которые изначально создавались, как бизнес-проекты с вовлечением в процесс производства целевых групп, в основном идут по модели № 2 – «Дополнительный доход за счет дешевых ресурсов и доступных IT-технологий» (создание и продвижение продуктов). Они основаны на изначальном планировании невысокой рентабельности и низких ценах на предлагаемые продукты. Они пользуются доступными для широких масс

пользователей IT-технологиями, которые позволяют при наличии средней профессиональной подготовки производить эти продукты или оказывать услуги. Как правило, они реализуют стратегию максимальной диверсификации предложения, пытаясь производить все, что могут и продавать через электронные магазины. Явной проблемой в этих фирмах является отсутствие четкой стратегии развития и маркетинговой программы, анализа своих конкурентных преимуществ. Слабой стороной является отсутствие сетевых взаимодействий.

Группу проектов, развивающихся по модели №4 – «Дополнительный доход за счет использования «зеленых» ресурсов и/или технологий», можно назвать промышленными. Целевые группы в этих проектах могут быть встроены в процесс производства, а могут быть получателями благ, как фермеры. У этих проектов разные проблемы, но в целом они отличаются большей капиталоемкостью бизнеса. Спецификой этих проектов является меньшая встроенность в социальное сообщество и меньшие возможности объединяться в сетевые структуры, что не снижает актуальности таких объединений.

5. Создание бизнес-модели социального предприятия может быть изложено в форме алгоритма, который последовательно отражает все пути формирования социального предприятия и развития его бизнес-модели.

В алгоритм нами включены такие этапы, как: поиск идеи и оценка бизнес-возможности; бизнес-планирование; поиск финансирования (обеспечение капитала); формирование команды (персонала и подготовка других необходимых ресурсов); начало операционной деятельности; развитие бизнес-модели.

Этап оценки идеи проекта и его бизнес-возможности должен быть раскрыт через основные компоненты бизнес-модели: потребители, предложение, цепочка и ресурсы создания стоимости, механизм извлечения дохода от деятельности. Ответы на эти вопросы определяют пять основных критериев состоятельности идеи:

- каково социальное воздействие на уровень доходов или возможностей целевых групп;
- стратегическая перспектива, т.е. длительность «окна» в течение которого будет существовать спрос на данную услугу;
- что обеспечит востребованность предлагаемого товара/услуги на рынке (качество, инновационность товара или технологии его подачи, цена);
- уровень ресурсообеспеченности и компетентности предпринимателя и его команды; возможности для удешевления ресурсов, т.е. снижения затрат;
- схема извлечения дохода для фирмы.

Оценка бизнес-возможности может быть формализована в виде матрицы, которая позволяет операционализировать бизнес-возможность с помощью количественной шкалы (максимальное, среднее, низкое значения) по четырем критериям: социальная ценность, рыночный потенциал, конкурентные преимущества, устойчивость бизнес-модели. Апробация оценки бизнес-

возможности на основе предложенной матрицы проведена нами на примере двух проектов, которые являются проектами развития бизнес-модели.

Этап бизнес-планирования отличается от обычного коммерческого проекта наличием социального раздела плана, в котором следует представить пункты следующего содержания:

- решаемая социальная проблема (ссылки на маркетинговые опросы, статистические данные);
- целевые группы, которые выиграют от функционирования проекта;
- метод решения социальной проблемы и обоснование эффективности его использования;
- операционализация социального воздействия в показателях количества и качества.

Для двух проектов нами разработана и апробирована относительно простая в применении субъективная модель оценки рисков, даны примеры обоснования социального воздействия, показатели конечных результатов социального воздействия на целевую группу.

6. Стратегии развития бизнес-моделей социального предпринимательства могут быть представлены в следующей структуре:

- масштабирование деятельности (привлечение новых клиентов для потребления «традиционной» или «новой», как правило, комплементарной услуги). Стратегия развития требует изменений в одном или двух блоках бизнес-модели;

- тиражирование деятельности (географическое расширение и охват новых локальных рынков уже апробированным предложением). Стратегия развития требует изменений в одном или двух блоках бизнес-модели;

- модификация бизнес-модели. Такая стратегия развития требует изменений в трех-четыре блоках модели и является наиболее сложной стратегией, требующей отдельного бизнес-плана, маркетинговой программы, подбора персонала для запуска проекта, оценки возможностей поддержания проекта до получения прибыли;

- создание партнерских структур является комплексной стратегией, которая объединяет стратегии первого уровня в разных вариантах. Комплексная стратегия может быть реализована в вариантах создания филиалов, альянсов и социального франчайзинга. В каждой из комплексных стратегий могут быть задействованы стратегии тиражирования (новые географические ареалы), масштабирования (3 варианта), модификации бизнес-модели. Так, например, создания филиалов в сельской местности может быть не просто тиражированием, но и потребовать модификации бизнес-модели под конкретные условия (численность населения, спрос на рынке товаров/услуг и т.д.).

7. Маркетинговая программа социального предпринимательства является наиболее сложной частью для проекта социального предпринимательства в силу отсутствия необходимого опыта и навыков реализации маркетинговой программы. Нами предложена структура маркетинговой программы для кейса «Фитнес–услуги для пожилых на базе частного пансионата «Солнечный день»

и по каждому её элементу разработано содержание. В том числе, наиболее ценными предложениями, на наш взгляд, являются:

- табличная форма шаблона для анализа конкурентных позиций планируемого предложения на рынке, заполнение которой наглядно и концентрированно помогает увидеть потенциал данного сегмента рынка, сильные и слабые стороны, возможности и ограничения для задуманного к реализации проекта;

- система целей, целевых индикаторов, задач и показателей задач для маркетинговой стратегии. По каждой задаче разработана стратегия действий в виде совокупности мероприятий, которые необходимо реализовать;

- отдельные предложения с расчетами сделаны по возможной ценовой политике при реализации проекта. В частности предложено воспользоваться: разными методами отнесения косвенных затрат на четыре проекта фирмы; гибким ценообразованием в зависимости от числа посещений занятий в неделю, стимулируя более частое посещение; ценовым поощрением клиентов, обеспечивающих привлечение более 2 новых клиентов в год по своим социальным сетям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 14 декабря 2012 года «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // <https://www.akorda.kz>. 05.11.2018.
- 2 Указ Президента Республики Казахстан. О Концепции по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира: утв. 17 января 2014 года // <https://www.adilet.zan.kz>. 05.11.2018.
- 3 Взгляд в будущее: модернизация общественного сознания от 12 апреля 2017 года // <https://www.akorda.kz>. 05.11.2018.
- 4 Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 10 января 2018 г. «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции» // <https://www.akorda.kz>. 05.11.2018.
- 5 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 2 сентября 2019 г. «Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана» // www.akorda.kz. 05.11.2018.
- 6 Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении Государственной программы развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы «Еңбек»: утв. 13 ноября 2018 года, №746 // https://online.zakon.kz/m/document/?doc_id=33631396. 5.11.2018.
- 7 Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении Государственной программы поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса-2020»: утв. 25 августа 2018 года, №522 // https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38029143#pos=3;-127.66665649414062. 5.11.2018.
- 8 Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship // http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf31. 13.12.2015.
- 9 Рубинштейн А.Я. К вопросу расширения «чистой теории общественных расходов». – М.: ИЭ РАН, 2007. – 55 с.
- 10 Шлихтер А. Некоммерческий сектор США: ресурсы, области деятельности и эффективность // МЭ и МО. – 2006. – №8. – С. 89-97.
- 11 Шлихтер А. Общественные блага в США: распределение и финансирование // МЭ и МО. – 2014. – №5. – С. 42-53.
- 12 Проблема эффективности в 21 веке: экономика США / под ред. В.И. Марцинкевича. – М.: Наука, 2006. – 389 с.
- 13 Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 50 с.
- 14 Dees, J.G., Emerson, J. Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs. – NY.: John Wiley & Sons, 2001. – 352 p.
- 15 Современные классики теории предпринимательства. Лауреаты международной премии за вклад в исследования развития предпринимательства и малого бизнеса / пер. с англ.; под ред. А.Ю. Чепуренко. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 526 с.
- 16 Martin R.L., Osberg S. Social Entrepreneurship: the Case for Definition //

<https://www.law.berkeley.edu/php-programs/courses/fileDL>. 27.03.2018.

17 Mair J., Marti I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight // *Journal of World Business*. – 2006. – Vol. 41. – P. 36-44.

18 Шумпетер Й. Теория экономического развития: капитализм, социализм и демократия. – М.: ЭКМО, 2007. – 864 с.

19 Drucker P.F. What business can learn from nonprofits // *Harvard Business Review*. – 1989. – Vol. 67, №4. – P. 88-93.

20 Guclu A., Dees J.G., Anderson B.B. The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit // <https://cutt.ly/ltheo2GJ>. 14.06.2018.

21 Busenitz L.W., West G.P. et al. Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions // *Journal of Management*. – 2003. – Vol. 29(3). – P. 285-308.

22 Mair J., Schoen O. Social Entrepreneurial Business Models: An Exploratory Study // *SSRN Electronic Journal*. – 2005. – Vol. 48. – P. 241-246.

23 McDaniel B.A. A survey on entrepreneurship and innovation // *The Social Science Journal*. – 2000. – Vol. 37, №2. – P. 277-284.

24 Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage // *Academy of Management Review* – 1998. – Vol. 23(2). – P. 242-266.

25 Thompson J., Alvy G., Less A. Social entrepreneurship: A new look at the people and the potential // *Management Decision*. – 2000. – Vol. 38(5). – P. 328-338.

26 Thompson J., Doherty B. The diverse world of social enterprise: a collection of social enterprise stories // *International Journal of Social Economics*. – 2006. – Vol. 33, Issue 5/6. – P. 361-375.

27 Shaw E. Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. – 2007. – Vol. 14, Issue 3. – P. 418-434.

28 Sullivan M.G., Weerawardena J., Carnegie K. Social entrepreneurship: towards conceptualization // *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*. – 2003. – Vol. 8, №1. – P. 76-88.

29 Haugh H. New strategies for a sustainable society: the growing contribution of social entrepreneurship // *Business Ethics Quarterly*. – 2007. – Vol. 17, Issue 4. – P. 743-749.

30 Light P.C. Reshaping social entrepreneurship // *Stanford Social Innovation Review*. – 2006. – Vol. 3, Issue 3. – P. 46.

31 Boschee J., McClurg J. Toward a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions // <https://www.law.berkeley.edu/php-programs/courses/fileDL.php?fID=7289>. 27.10.2018.

32 Гильдия манчестерских ремесленников // www.manchesterguild.org 21.12.2015.

33 Банк микрокредитования «Граммин» // <http://www.grameen-info.org>. 23.12.2015.

34 Институт здоровья одного мира // <http://www.iowh.org>. 10.01.2016.

35 Salamon L.M. et al. *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. – Baltimore, 1999. – 534 p.

36 Miller J. Harvard to Establish Center To Study Nonprofit Sector // <https://www.nytimes.com/1997/04/12/us/harvard-to-establish-center>. 15.02.2016.

37 Defourny, J., Nyssens M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences // *Journal of Social Entrepreneurship*. – 2010. – Vol. 1, Issue 1. – P. 32-53.

38 Boschee J. Merging mission and money: a board member's guide to social entrepreneurship // <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>. 10.01.2016.

39 Seelos C., Mair J. Entrepreneurs in service of the poor - Models for business contributions to sustainable development // *Business Horizons*. – 2005. – Vol. 48(3). – P. 241-246.

40 Seelos C., Mair J. Sustainable development, sustainable profit // *European Business Forum*. – 2005. – Vol. 20. – P. 49-53.

41 Lasprogata G.A., Cotton M.N. Contemplating enterprise: the business and legal challenges of social entrepreneurship // *American Business Law Journal*. – 2003. – Vol. 41. – P. 67-113.

42 Grassl W. Business models of social enterprise: a design approach to hybridity // *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*. – 2012. – Vol. 1, Issue 1. – P. 37-60.

43 Leadbeater C. *The rise of the social entrepreneur*. – London: Demos, 1997. – 115 p.

44 Perrini F., Vurro C. Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice // In book: *Social entrepreneurship*. – Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. 2006. – P. 57-86.

45 Peredo A.M., McLean M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept // *Journal of World Business*. – 2006. – Vol. 41, Issue 1. – P. 56-65.

46 Nicholls A. Introduction // In book: *Social entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*. – Oxford, UK: Oxford University Press, 2006. – P. 1-35.

47 Nicholls A. The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2010. – Vol. 34, Issue 4. – P. 611-633.

48 Алимбаев А.А., Аймагамбетов Е.Б., Притворова Т.П. Развитие системы социальной защиты лиц с ограниченными возможностями: обеспечение доступности зданий, инклюзивное образование, профессиональная реабилитация, специальные услуги на дому. – Караганда: Типография КЭУ Казпотребсоюза, 2012. – 382 с.

49 Калашников С.В. *Функциональная теория социального государства*. – М.: Экономика, 2003. – 192 с.

50 Николаев Г.А. *Сущность и основные признаки социального государства*. – М.: АТ и СО, 2009. – 58 с.

51 Сабден О. и др. *Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в РК: кол. монография*. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2017. – 400 с.

52 Притворова Т.П., Бектлеева Д.Е., Аяганова М.П. Развитие специальных социальных услуг для семьи и детей в трудной жизненной ситуации //

Экономика: стратегия и практика. – 2015. – №4(36). – С. 82-95.

53 Олсон М. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп / пер. с англ. – М.: Фонд экономической инициативы, 1995. – 174 с.

54 Эрроу К. Дж. Общее экономическое равновесие: цель исследования, методология анализа, коллективный выбор // В кн.: Лекции нобелевских лауреатов по экономике. – М.: 2005. – С. 78.

55 Бьюкенен Дж. Конституция экономической политики // В кн.: Избранные тр. – М.: Таурис Альфа, 1997. – С. 19-22.

56 Нуреев Р. Джеймс Бьюкенен и теория общественного выбора / пер. с англ. // В кн.: Избранные тр. – М.: Таурис Альфа, 1997. – 458 с.

57 Сен А. Возможность общественного выбора // В кн.: Политикам об экономике: лекции нобелевских лауреатов по экономике. – М., 2005. – С. 275-279.

58 Santos F.M. A positive theory of social entrepreneurship: working paper // Journal of Business Ethics. – 2012. – Vol. 111(3). – P. 335-351.

59 Santos F.M. A positive theory of social entrepreneurship // Journal of Business Ethics. – 2012. – Vol. 111. – P. 335-351.

60 Рубинштейн А. Экономика общественных предпочтений // Вопросы экономики. – 2008. – №11. – С. 150-152.

61 Притворова Т.П., Бектлеева Д.Е., Джазыкбаева Б.К. Модернизация системы длительного ухода в Казахстане: принципы, механизмы финансирования, стратегии организаций социального обслуживания: монография. – Караганда, 2017. – 321 с.

62 Притворова Т.П., Бектлеева Д.Е., Казизова Г.С. Стратегический анализ системы длительного ухода в Казахстане: базовые характеристики, ограничения и возможности развития // Вестник Карагандинского университета – 2016. – №4(84). – С. 120-127.

63 Unit Costs of Health and Social Care / comp. by L. Curtis. – Canterbury: University of Kent, 2013. – 281 p.

64 Поаншваль Н.С. Социальное предпринимательство как инновационный инструмент решения социальных проблем в рыночной экономике // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – №25. – С. 170-176.

65 Перегудов, С. Бизнес и государство в социальной сфере: конфронтация или партнерство? // Мировая экономика и международные отношения. – 2009. – №7. – С. 11-20.

66 Олейник А.Н. Институциональная экономика: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 416 с.

67 Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.

68 Веблен Т. Теория праздного класса. – М.: Прогресс, 1984. – 202 с.

69 Жалелева Р.З. и др. Модель управления предпринимательским ресурсом Казахстана: кол. монография. – Алматы: ИЭКН МОН РК, 2017. –

336 с.

70 Токсанова А.Н. Инновационное развитие малого и среднего бизнеса в Казахстане: проблемы и перспективы // Вестник регионального развития. – 2010. – №4(26). – С. 32-35.

71 Галиева А.Х. Косвенные меры государственной поддержки инновационного предпринимательства // Экономика и статистика. – 2019. – №1. – С. 109-114.

72 Kirdasinova K.A. Entrepreneurship education: teaching and learning modern mechanisms of entrepreneurship development based on public-private partnership // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22, Issue 5. – P. 1-13.

73 Giddens W. The Constitution of Society. – Cambridge, 1984. – 402 p.

74 DiMaggio P.J. Interest and agency in institutional theory // In book: Institutional patterns and organizations: Culture and environment. – Cambridge: Ballinger, 1988. – P. 3-22.

75 Fligstein N. Social skill and institutional theory // American Behavioral Scientist. – 1997. – Vol. 40(4). – P. 397-405.

76 Дж. Коулман. Социальный капитал в формировании человеческого капитала // Общественные науки и современность. – 2001. – №3. – С. 121-126.

77 Течман Дж., Карвер К. Социальный капитал в формировании человеческого капитала // Экономическая социология. – 2012. – №3. – С. 121-128.

78 Portes A. Social capital: Its origins and applications in modern sociology // Annual Review of Sociology. – 1998. – Vol. 24(1). – P. 1-24.

79 Burt R.S. The contingent value of social capital // Administrative Science Quarterly. – 1997. – Vol. 42(2). – P. 339-365.

80 Шлихтер А. Общественные блага в США: распределение и финансирование // МЭ и МО. – 2014. – №5. – С.42-52.

81 John Gardner Chapters // www.pbs.org/johngardner/. 10.02.2016.

82 Ewin Marion Kauffman Foundation // <http://www.kauffman.org/>. 27.02.2016.

83 The Rockefeller Foundation // <https://www.rockefellerfoundation.org/>. 13.03.2016.

84 W.K. Kellogg Foundation // <https://www.wkkf.org/>. 8.03.2016.

85 REDF. An investment that works // <http://redf.org/what-we-do/>. 14.04.2016.

86 The Skoll Foundation // <http://skoll.org/>. 28.04.2016.

87 Social Enterprise Alliance // <https://socialenterprise.us/>. 05.05.2016.

88 The Canadian CED Network // <https://ccednet-rcdec.ca/en/manitoba>. 7.05.2016.

89 Social Enterprise: New Model for Poverty Reduction and Employment Generation: report / EMES & UNDP. – Bratislava, 2008. – 216 p.

90 Social Enterprise UK // www.socialenterprise.org.uk/. 15.05.2016.

91 Bottom of the Pyramid (C.K. Prahalad) // http://www.12manage.com/methods_prahalad_bottom_of_the_pyramid.html. 19.06.2016.

92 Waste Not, Want Not: “Waste Banks” in Indonesia // <http://blogs.worldbank.org/eastasiapacific/waste-not-want-not-waste>. 3.07.2016.

- 93 Young Indonesian Doctor Received International Award Garbage Clinical Insurance // <http://www.establishmentpost.com/young-indonesian-doctor-received-international-award-garbage-clinical-insurance/>. 3.07.2016.
- 94 Root Capital // <http://www.northeastern.edu/sei/2013/08/root-capital/>. 8.07.2016.
- 95 Non-profit NGO of media professionals // <http://www.dev.tv/index.php/productionsdocumentary/world>. 12.09.2016.
- 96 How Do You Know that You've Revolutionized an Industry? // <https://www.ashoka.org/sites/www.ashoka.org/files/2013-Impact>. 18.10.2016.
- 97 Wilkinson C., Medhurst J., Henry N. et al. A Map of Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe: report. – London, 2014. – 169 p.
- 98 Ветрова Е.А. Социальное предпринимательство как фактор социально-экономического развития общества // Вестник Тамбовского университета. – 2015. – №1(141). – С. 1-4.
- 99 Айтбай И.Б. Социальное предпринимательство в Казахстане // Матер. междунар. науч.-практ. конф. «Развитие социального предпринимательства в Республике Казахстан». – Алматы, 2015. – С. 8-16.
- 100 Притворова Т.П., Аяганова М.П. Концепции социального предпринимательства в современной экономической науке // Матер. междунар. науч.-практ. конф.: «Новая экономическая политика – основа устойчивого развития региона» – Караганда: Типография КЭУК, 2016. – С. 50-53.
- 101 Аяганова М.П. Институциональные и региональные особенности развития социального предпринимательства // Вестник регионального развития. – 2015. – №3-4(39). – С. 64-75.
- 102 Gramescu L. Scaling Social Innovation in Europe: An Overview of Social Enterprise Readiness // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. – 2016. – Vol. 221. – P. 218-225.
- 103 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – Изд. 2-е. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 478 с.
- 104 Social Enterprise Futures // <http://www.socialenterprise.org.uk>. 11.11.2016.
- 105 Маслов А.В., Татаркин А.И. Стратегия развития предпринимательства в сфере физической культуры и спорта: факторы, тенденции, проблемы. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011. – 58 с.
- 106 Московская А. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 284 с.
- 107 Bogart W.T. Civic Infrastructure and the Financing of Community Development. – Spring Garden Township: York College of Pennsylvania, 2003. – 46 p.
- 108 Sommerrock K. Social entrepreneurship business models: Incentive Strategies to Catalyze Public Goods Provision. – London: Palgrave Macmillan, 2010. – 307 p.
- 109 Austin J.E., Reficco E. Corporate Social Entrepreneurship. – Cambridge: Harvard Business School, 2009. – 8 p.
- 110 Conserve India // <http://www.conserveindia.org/>. 9.02.2017.

- 111 Alter K. Social enterprise typology. – Wilmington: Virtue Ventures LLC, 2007. – 124 p.
- 112 Angelov K.P., Ayaganova M.P. Features of social entrepreneurship typology // Матер. междунар. науч.-практ.конф. «Наука и образование в современном мире». – Караганды: РИО «Болашак-Баспа», 2017. – С. 169-171.
- 113 Шлихтер А. «Третий сектор» (некоммерческий) и гражданское общество США // МЭ и МО. – 2006. – №12. – С. 31-40.
- 114 Investing in enterprises that empower communities to access quality jobs // <http://www.nesst.org/faq.asp>. 6.03.2017.
- 115 Баханькова Е.Р. и др. Предпринимательская деятельность НКО. – СПб.: Центр развития некоммерческих организаций, 2014. – 157 с.
- 116 Doeringer M.F. Fostering social entrepreneurship: a historical and international analysis // Duke Journal of Comparative & International Law. – 2010. – №2. – P. 291-329.
- 117 Dees J.G., Anderson B.B. Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought // ARNOVA Occasional Paper Series. – 2006. – Vol. 1, Issue 3. – P. 1-28.
- 118 Defourny J., Nyssens M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences // Journal of Social Entrepreneurship. – 2010. – Vol. 1, Issue 1. – P. 32-53.
- 119 Dans E., Freire I.IT as an Agent of Social Change: Lonxanet and the Case of the Galician Artisanal Fisheries // <http://profesores.ie.edu/enrique>. 17.05.2017.
- 120 Center of Organic Agriculture in Egypt // <http://coae-eg.com/>. 21.05.2017.
- 121 Mondragon con el euskaraldia // <http://www.mondragon-corporation.com/>. 22.05.2017.
- 122 Sagawa S., Segal E. Commoninterest, common good: Creating value through business and social sector partnership // California Management Review. – 2000. – Vol. 42(2). – P. 105-122.
- 123 Waddock S.A., Post J.E. Catalytic alliances for social problem solving // Human Relations. – 1995. – Vol. 48(8). – P. 951-972.
- 124 Остин Дж., Стивенсон Г., Вей-Скиллерн Дж. Социальное и коммерческое предпринимательство: сходства и различия // Вестник С.-Петербургского ун-та. – 2010. – №3. – С. 115-145.
- 125 Гайдаренко В.А. Концепт «социальное предпринимательство» // Научное обозрение: гуманитарные исследования. – 2014. – №7. – С. 86-89.
- 126 Grayson D., Hodges A. Corporate social opportunity!: 7 steps to make corporate social responsibility work for your business. – Sheffield: Greenleaf, 2004. – 390 p.
- 127 Halme M., Laurila J. Philanthropy, integration or innovation?: exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility // Journal of Business Ethics. – 2009. – Vol. 84, Issue 3. – P. 325-339.
- 128 Porter M., Kramer M. The competitive advantage of corporate philanthropy // Harvard Business Review. – 2002. – Vol. 80, Issue 12. – P. 56-68.
- 129 Портер М., Креймер М. Бизнес и общество: конкурентоспособность и социальная ответственность // Harvard Business Review. – 2007. – №3. –

С. 72-86.

130 Портер М., Креймер М. Капитализм для всех // Harvard Business Review. – 2011. – №89. – С. 34-52.

131 Austin J., Reficco E. Corporate social entrepreneurship. – Cambridge, MA: Harvard Business School, 2009. – 8 p.

132 Santos F.M. A positive theory of social entrepreneurship // Journal of Business Ethics. – 2012. – Vol. 111. – P. 335-351.

133 Michelini L., Fiorentino D. New business models for creating shared value // Social Responsibility Journal. – 2012. – Vol. 8, Issue 4. – P. 561-577.

134 The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship // www.caseatduke.org. 13.08.2017.

135 Pritvorova T.P., Ayaganova M.P. Methodical approaches to the classification of types of social entrepreneurship // Education and Science without borders. – 2016. – Vol. 14(2). – P. 15-20.

136 Bellman R.E., Clark Ch., Craft C. On the construction of a multi-stage, multi-person business game // <http://www.rand.org/content/dam/rand>. 24.11.2017.

137 Gardner M. Jones Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis// The Accounting Review. – 1960. – Vol. 35. – P. 619-626.

138 Mustafa R., Werthner H. Business Models and Business Strategy – Phenomenon of Explicitness // International Journal of Global Business and Competitiveness. – 2011. – Vol. 6. – P. 14-29.

139 Mutaz M. et al. Defining the Business Model in the New World of Digital Business// <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2887/1>. 26.12.2017.

140 Peter F. Drucker. The Theory of the Business. – Brighton: Harvard Business Review Press, 1994. – 80 p.

141 Портер М. Конкуренция. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 394 с.

142 Porter M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. – NY.: Free Press, 1985. – 557 p.

143 Teece D.J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43. – P. 172-194.

144 Rasmussen B. Business models and the theory of the firm. – Melbourne: CSES, Victoria University, 2007. – 12 p.

145 Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research // Journal of Management. – 2011. – Vol. 37, Issue 4. – P. 1019-1042.

146 Magretta J. Why business models matter // Harvard Business Review. – 2002. – Vol. 80(5). – P. 86-92.

147 Ovans A. What Is a Business Model? // Harvard Business Review. – 2015. – №1 – P. 113-121.

148 Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и инноватора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

149 Timmers P. Business Models for Electronic Markets// Journal on Electronic Markets. – 1998. – №4. – P. 67-85.

150 Johnson M.W. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. – Boston: Harvard Business Press, 2010. – 208 p.

151 Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.:

Высшая школа менеджмента, 2008. – 546 с.

152 The Boston Consulting Group - 100 Best Companies to Work For 2015 – Fortune // <http://fortune.com/best-companies/the-boston-consulting>. 9.03.2018.

153 Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 430 с.

154 Angelov K.P., Ayaganova M.P. Concept of the business model in the social entrepreneurship // Матер. междунар. науч.-практ. конф. «Проблемы и перспективы развития науки и образования в XXI веке». – София; Нефтекамск: РИО НИЦ «Мир науки», 2017. – Т. 2. – С. 64-69.

155 Вехи экономической мысли /под ред. А.П. Заостровцева. – СПб., 2014. – Т. 4. – 457 с.

156 Гринберг Р.С., Рубинштейн А. Проблемы общей теории социальной экономики //Экономическая наука современной России. – 2009. – №2. – С. 23-34.

157 Шабанова М.А. Социэкономика: от парадигмы к новой науке // Общественные науки и современность. – 2016. – №1. – С. 45-51.

158 Баймуратов У.Б. Новая социальная экономика: парадигма и перспективы // Инновационное образование и экономика. – 2010. – №6(17). – С. 66-70.

159 Perrini F., Vurro C. Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice // In book: Social entrepreneurship. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015. – P. 57-86.

160 Seelos C., Mair J., Battilana J. et al. Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models// Journal of Business Ethics. – 2012. –Vol. 111. – P. 353-373.

161 Обеспечение устойчивого прогресса человечества: уменьшение уязвимости и формирование жизнестойкости // <http://www.unic.ru/library/dokumenty-oon/doklad-o-chelovecheskom-razvitii-2014-obespechenie>. 11.03.2018.

162 Michelini L., Fiorentino D. New business models for creating shared value // Social Responsibility Journal. – 2016. – Vol. 8, Issue 4. – P. 561-577.

163 Sommerrock K. Social entrepreneurship business models. – London: Palgrave Macmillan, 2010. – 307 p.

164 Hamel G. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. – Boston: Harvard Business School Press, 2016. – 333 p.

165 Demil B., Lecocq X. Business model evolution: in search of dynamic consistency // Long Rang Planning. – 2010. – Vol. 43, Issue 2-3. – P. 227-246.

166 Michelini L. Social innovation and new business models. – Berlin: Springer, 2015. – 80 p.

167 Шаталов А. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы: (на материалах российских компаний отрасли общественного питания) // Вестник СПбГУ. – 2010. – №2. – С. 3-31.

168 Арай Ю. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2015. – 213 с.

169 Притворова Т.П., Аяганова М.П. Бизнес-модели в социальном

предпринимательстве: элементы и возможности создания ценности // Вестник Карагандинского университета. – 2017. – №4(88) – С. 182-188.

170 Притворова Т.П., Аяганова М.П. Типовые бизнес-модели в социальном предпринимательстве Казахстана // Вестник университета «Туран». – 2018. – №1(77). – С. 226-233.

171 Притворова Т., Аяганова М. Оценка потенциала некоммерческого сектора как базиса социального предпринимательства в Казахстане // Вестник Карагандинского университета. – 2016. – №2(82). – С. 19-28.

172 Social Enterprise: New Model for Poverty Reduction and Employment Generation: report / EMES & UNDP. – Bratislava, 2016. – 214 p.

173 Bektleeva D. Stimulation of informal care in the system of long-term care for older persons and persons with disabilities in Kazakhstan // Вестник регионального развития. – 2012. – №3-4(33). – С. 21-28.

174 Притворова Т.П., Аяганова М.П. The Nonprofit Sector as a Basis for Social Entrepreneurship in Kazakhstan: Potential and Models // Revista Espacios. – 2017. – Vol. 38(49). – P. 1-10.

175 Притворова Т.П., Петренко Е.С., Аяганова М.П. Некоммерческий сектор как базис социального предпринимательства в Казахстане: потенциал и модели развития // Журнал Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, №4. – С. 919-932.

176 Национальная федерация профессионального боевого и спортивного джиу-джитсу «Профи-Файт» // <https://cjj.kz>. 12.03.2018.

177 Федерации футбола Казахстана // <http://kff.kz/ru/news/21328>. 12.03.2018.

178 ОО Темиртауский молодежный клуб // <http://www.zhastar.temirtay.kz/>. 12.03.2018.

179 Общественный фонд «Best for kids» // <http://bestforkids.kz/>. 13.03.2018.

180 ОО «Немецкое общество Wiedergeburt» // <http://old.wiedergeburt.kz/index.php>. 14.03.2018.

181 ОО Еврейское общество «Хэсэд Мириам» // <http://www.mitsva.kz/regkaz/karaganda/comcntr/comcntr.shtml>. 14.03.2018.

182 Некоммерческая организация ОО «Лучик надежды» // <https://adata.kz/counterparty/detail>. 14.03.2018.

183 SOS детская деревня Темиртау // <http://www.sos-kazakhstan.kz/ru/page/sos-detskaya-derevnya-temirtau>. 15.03.2018.

184 ОФ Жулдыз // <http://zhuldyz.kz>. 15.03.2018.

185 Yin R.K. Case study research: design and methods. – Los Angeles: Sage Publications, 2014. – 282 p.

186 Аяганова М.П. Оценка типовых бизнес-моделей в социально-ориентированном бизнесе и социальном предпринимательстве // Экономика, бизнес, инновации: сб. ст. 8-й междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – Ч. 1. – С. 44-48.

187 Интернет-журнал: V власть // <https://vlast.kz/obsshestvo/19298-rejting-blagotvoritelnosti-25-krupnejsih-blagotvoritelej-strany.html>. 15.03.2018.

188 Конный клуб «Зербулак» // <http://www.kazpravda.kz/fresh/>

view/loshadka--detskii-doktor1/?print=yes. 17.03.2018.

189 Центр комплексной терапии «Кенес» // https://zoon.kz/almaty/medical/tsentr_kompleksnoj_reabilitatsii. 20.03.2018.

190 Центр Канис-терапии «Лапа помощи» // <http://yarmarka.gakaz.kz/index.php/11-zayavki/109-tsentr-kanis-terapii-karaganda>. 20.03.2018.

191 ОФ «Sport concept» // <http://sportconcept.kz/>. 21.03.2018.

192 Интернет-магазин InvaMade // www.invamade.kz. 21.03.2018.

193 Социальное предприятие «Шанырак» // www.oo_nur.kz. 21.03.2018.

194 Фирма «Мастерская ремесел Шебер» // www.sheber.org. 22.03.2018.

195 Проект «Eco Product Group» // <http://biopack.kz/>. 28.03.2018.

196 Проект «Академия зеленых технологий» // <https://www.greenkaz.org/index.php/category/itemlist/user/>. 29.03.2018.

197 ТОО «Казэкополимер» // <http://kazekopolimer.kazprom.net/>. 31.03.2018.

198 Аяганова М.П., Мамраева Д.Г. Features of the assessment of applicability of business models from the position of strategic management // *Интернаука*. – 2020. – №22(151), Ч. 3. – С. 24-27.

199 Минцберг Г. Школы стратегий. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 331 с.

200 Притворова Т.П., Петренко Е.С., Аяганова М.П. Стратегический анализ бизнес-моделей социального предпринимательства в Казахстане // *Экономика Центральной Азии*. – 2017. – Т. 1, №2. – С. 75-90.

201 Кикал Дж., Лайонс Т. Социальное предпринимательство: миссия – сделать мир лучше. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 304 с.

202 Аяганова М.П., Притворова Т.П., Тасбулатова Б.К. Алгоритм создания бизнес-модели для социального предпринимательства // *European multi scientific journal*. – 2018. – №13. – С. 62-67.

203 Притворова Т.П., Аяганова М.П. Особенности бизнес-планирования в социальном предпринимательстве // *New approaches in economy and management: mater of the VIII internat. scient. conf.* – Prague: Vědeckovy davatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2018. – Р. 29-33.

204 Аяганова М.П., Притворова Т.П. Методические подходы к проектированию бизнес-моделей социального предпринимательства // *Современные научные исследования: теория, методология, практика: сб. ст. по матер. междунар. науч.-практ. конф.: в 3 ч.* – Уфа, 2019. – Ч. 2. – С. 65-69.

205 Ayaganova M., Pritvorova T., Mamrayeva D., Tashenova L. Social entrepreneurship: business models and strategies for their development // *Economic annals-XXI*. – 2019. – Vol. 178, Issue (7-8). – Р. 96-104.

206 Н. Зверева. Создание успешного социального предприятия. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 154 с.

207 Кристенсен К.М. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 254 с.

208 Anguelov K., Pritvorova T., Ayaganova M. Strategies for development of business-models of social entrepreneurship // *Вестник КЭУ: экономика, философия, педагогика, юриспруденция*. – 2017. – №4(47). – С. 18-24.

209 Градосельская Г.В. Современный подход к измерению сетевых взаимодействия // www.ecsocman.edu.ru/. 17.01.2018.

210 Стрелец И. Экономика сетевых благ // МЭ и МО. – 2016. – №10. – С. 27-31.

211 Данелло Н. От плана к плану: социальные сети и гражданское общество // www.prof.msu.ru/pub1/book3/din.htm. 5.04.2018.

212 Министерство труда и социальной защиты // www.enbek.gov.kz. 7.04.2018.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Акт внедрения

ЖИМ АЙМАҚТЫҚ ДАМУЫНЫҢ ҒЫЛЫМИ-ЗЕРТТЕУ ИНСТИТУТЫ
100022, Қазақстан, Қарағанды, Орбита-1 м.а., 11/1
тел.: +7 (7212) 77-34-75, +7 (7212) 77-36-99
www.ni-region.kz
e-mail: ni_region@mail.ru
skype: ni_region_karaganda

ЧУ "НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ РЕГИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ"
100022, Қазақстан, Қарағанды, мкр. Орбита-1, 11/1
тел.: +7 (7212) 77-34-75, +7 (7212) 77-36-99
www.ni-region.kz
e-mail: ni_region@mail.ru
skype: ni_region_karaganda

НИИ РЕГИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ

«21» апреля 2018 № 61/3

На № _____ от _____ 20__ г.

В Диссертационный совет

Справка о внедрении результатов научных исследований

Дана соискателю степени PhD по специальности 6D050700 – Менеджмент Аягановой М.П. в том, что отдельные положения её диссертационной работы на тему «Социальное предпринимательство в экономике Казахстана: бизнес-модели и стратегии их развития» получены при выполнении научно-исследовательских тем в рамках государственного заказа:

- «Модернизация системы длительного ухода за пожилыми людьми в Казахстане: стратегическое управление, экономическая эффективность и социальная справедливость»: грант Комитета науки МОН РК, 2015-2017 гг. Регистрационный номер: №2181/ГФ 4.

- «Социальное предпринимательство в современных экономических системах: концепция, типология, механизмы развития в Казахстане»: грант Комитета науки МОН РК, 2018-2020 гг. Регистрационный номер: №AP05130260.

Основными положениями, представленным в диссертационной работе, являются:

- Стратегический анализ развития некоммерческого сектора как базы социального предпринимательства;

- Методический подход к типологии бизнес-моделей в социальном предпринимательстве;

- Стратегии развития бизнес-моделей социального предпринимательства.

Директор
НИИ регионального развития
д.э.н, профессор



А.А. Алимбаев

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Эволюция концепций социального предпринимательства в современной науке

Наименование концепции	Система базовых положений	Теоретические положения, имеющие научную новизну	Представители
1	2	3	4
Первая концепция социального предпринимательства - «Новые благоприятные возможности решения социальных проблем»	<ul style="list-style-type: none"> - создание ценности для блага общества через решение социальных проблем на основе предпринимательской деятельности; - целевыми группами, для которых предназначена «ценность», являются наименее благополучные слои населения; - предпринимательский доход возможен за счет новых комбинаций ресурсов, поиска новых возможностей производства и способов их реализации на основе стратегического менеджмента 	Представители первой концепции приходят к четкой формулировке следующих понятий: «социальное предпринимательство»; «социальный предприниматель».	Грегори Диз, Я.К. Макмиллан, Мартин Р., Осберг С., Мэйр Дж., Марти И., Гуклу А., Андерсон Б., Бюсенец Л., Шон О., МакДэниэл Б.А., Нехэпит Дж., Томсон Дж., Доэрти Б., Шоу Е., Салливин С., Морт Дж С., Хоу Ч., Лайт П.С.
Вторая концепция социального предпринимательства - «Производство социальной ценности на основе дохода»	<ul style="list-style-type: none"> - применение рыночных подходов в деятельности НКО, когда регулярно зарабатываемый доход является поворотным пунктом от НКО к социальному предпринимательству; - доход является критерием оценки НКО для идентификации его как субъекта предпринимательской деятельности; - наличие доходной деятельности является определяющим критерием при разграничении некоммерческой организации и социального предпринимательства; - финансовая устойчивость может быть достигнута через гранты, дотации, субсидии и заработанный доход, а самоокупаемость – только за счет собственной доходной деятельности (заработанный доход). 	В рамках второй концепции социальное предпринимательство рассматривается как новый этап в развитии некоммерческого сектора, находящегося в поиске альтернативных стратегий финансирования и изыскивающего новые схемы управления для получения социального блага.	Дж. Босчи, Дж. Макклург, Ж. Дефурни, М. Ниссенс, Саламон Л.М., Анхайер Ч.К. и др. Европейское исследовательское сообщество (EMES). Проекты, применившие данную концепцию: - Гильдия манчестерских ремесленников; - Банк микрокредитования Грамин; - Институт здоровья одного мира.

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4
<p>Третья концепция социального предпринимательства – «Специфическая двойственность при оценке результативности их деятельности»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - выделение категориального различия между социальным предпринимательством и предпринимательством вообще; - важнейшими критериями социального предпринимательства является «двойная результативность», т.е. создание социальной и экономической ценности и реинвестирование прибыли в развитие социальной деятельности; - социальное предпринимательство относится к некоммерческим организациям, которые применяют бизнес-стратегии для достижения финансовой устойчивости, делая акцент на социальной миссии. 	<p>Обоснование социального предпринимательства как социального института общества, что способствовало становлению институциональной концепции социального предпринимательства.</p>	<p>Силос С., Мэйр Дж, Коттон М., Грассл В.</p>
<p>Современная (четвертая) концепция социального предпринимательства «гибридная деятельность с использованием преимуществ трех секторов экономики»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - обладает характеристиками всех секторов экономики, поэтому не может быть отнесено ни к одному из них; - выделены характеристики социального предпринимательства, которые являются схожими и отличительными по сравнению с основными секторами экономики (государственный, коммерческий, некоммерческий); - взаимодействие между секторами ведет к возникновению смешанных (гибридных) организационных форм; - вид деятельности, сочетающий преимущества разных секторов в решении социальных проблем общества. 	<p>Обоснование социального предпринимательства, как вида экономической деятельности, обладающего характерными чертами трех секторов экономики (государственного, коммерческого, некоммерческого).</p>	<p>Перрини Ф., Передо А.М., Ничольс А., Сантос Ф., Поаншваль Н.С., Перегудов С.</p>
<p>Примечание – Составлено автором</p>			

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - Бизнес-модели (55 лучших шаблонов по О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик)

Название	Охваченные направления	Примеры компаний	Описание
1	2	3	4
1. «Айкидо» Превращая сильные стороны соперника в слабые	Что Почему	Six Flags (1961), The Body Shop (1976), Swatch (1983), Cirque du Soleil «ЦиркДюСолей» (1984), Nintendo (2006)	Компания стремится занять позицию противоположную основным конкурентам, уходя от прямой конкуренции
2. «Аренда вместо покупки» Платите за право временного пользования	Что Почему	Xerox (1959), Blockbuster (1985), Rent a Bike (1987), Mobility Carsharing (1997), MachineryLink (2000), CWS-boco (2001), Luxusbabe (2006), FlexPetz (2007), Car2Go (2008)	Аренда не по факту использования, а за период. Главное определить ценность, которая нужна не для владения, а достаточно ею пользоваться время от времени
3. «Аукцион» Раз, два... продано!	Что Почему	eBay (1995), WineBid (1996), Priceline (1997), Google (1998), Zopa (2005), MyHammer (2005), Elance (2006)	Продажа товара или услуги покупателю, предложившему самую высокую ставку. Клиент выигрывает от возможности повлиять на цену продукта или услуги
4. «Аффилирование» Твой успех — мой успех	Как Почему	Cybererotica (1994), AmazonStore (1995), Pinterest (2010)	Схема партнерского маркетинга при которой у компании есть доступ к сбытовой сети партнера без дополнительных затрат
5. «Банкомат» Делаем деньги при отрицательном оборотном капитале	Как Почему	Amazon Store (1994), PayPal (1998), Blacksocks (1999), Myfab (2008), Groupon (2008)	Образование временного разрыва между платежами клиента и платежами компании – исполнителя заказа. Возникающую в результате ликвидность можно инвестировать в другие проекты
6. «Бартер» Баш на баш	Что Почему	Procter & Gamble (1970), PepsiCo (1972), Lufthansa (1993), Magnolia Hotels (2007), Pay with a Tweet (2010)	Обмен товарами/услугами без использования денег. Например, обмен продуктами и правами их распространения на территории своих стран.
7. «Без излишеств» Что угодно, лишь бы дешево	Что Как	Ford (1908), Aldi (1913), McDonald's (1948), Southwest Airlines (1971),	Производство минимального варианта предложения, которое подходит для клиентов с низкой

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
	Почему Кто	AravindEyeCare System (1976), McFIT (1997), Dow Corning (2002)	покупательной способностью или низкой готовностью покупать
8. «Белая этикетка» Стратегия бренда	Что Как	Foxconn (1974), Richelieu Foods (1994), Printing In A Box (2005)	Часть продукции производитель продает под другими брендами с их согласия
9. «Брендинг ингредиентов» Бренд внутри бренда	Что Как	DuPont Teflon (1964), W.L. Gore & Associates (1976), Intel (1991), Carl Zeiss (1995), Shimano (1995), Bosch (2000)	Опора на «несекретный ингредиент», принадлежащий популярному другому бренду, включенному в данный продукт
10. «Бритва и лезвие» Наживка и крючок	Что Как Почему	Hewlett-Packard (1984), Apple iPod/iTunes (2003), Amazon Kindle (2007), Nestlé Special.T (2010)	Низкая цена на базовый продукт и компенсация убытка через высокую цену на дополнительный
11. «Гарантия работоспособности» Стабильность	Что Как Почему	NetJets (1964), PNH Corporation (1986), IBM (1995), Hilti (2000), MachineryLink (2000), ABB Turbo Systems (2010)	Любые дополнительные услуги, связанные с продуктом
12. «Двусторонний рынок» Обеспечение косвенного сетевого эффекта	Что Как Почему	eBay (1995), Metro Newspapers (1995), Priceline (1997), Google (1998), Facebook (2004), MyHammer (2005), Elance (2006), Zattoo (2007), Groupon (2008)	Модель обеспечивает возможность встречи и контакта на площадке нескольких групп клиентов с разными потребностями, но предположительно имеющими общие интересы
13. «Дирижер» Цепочки создания стоимости	Как Почему	Procter & Gamble (1970), Li & Fung (1971), Nike (1978), Airtel (1995)	Фокус на ключевых аспектах цепочки добавленной стоимости и передача на аутсорсинг всех других
14. «Длинный хвост» Мелочи создают массу	Что Как Почему	Amazon Store (1995), HoweBay (1995), NetflixWhy (1999), Apple iPod/iTunes (2003), YouTube (2005)	Множество дополнительных продуктов к основному, за счет которых и зарабатывается основная масса прибыли и повышается общая рентабельность
15. «Долевая собственность» Таймшер	Что Как Почему	Harimag (1963), NetJets (1964), Mobility Carsharing (1997), ecurie25 (2005), HomeBuy (2009)	Разделение во времени правомочия пользования объектом, который не нужен во владении, но актуален в пользовании
16. «Дополнительные возможности»	Что Почему	Ryanair (1985), SAP (1992), Sega (1998)	Дополнительные опции к основному продукту создают привлекательное предложение, за которое клиент может заплатить больше, чем планировал

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
Доплата за опции			
17. «Игрок одного уровня» Выигрыш от специализации	Что Как	Denemeyer (1962), Wipro Technologies (1980), TRUSTe (1997), PayPal (1998), Amazon Web Services (2002)	Максимизация потенциала специализации и лидерство в этой нише, что позволяет обслуживать критическую массу клиентов
18. «Интегратор» Участие от начала и до конца	Почему Как	Carnegie Steel (1870), Ford (1908), Zara (1975), BYD Auto (1995), Exxon Mobil (1999)	Контроль большинства этапов в процессе создания стоимости, включая все ресурсы и мощности. Экономия от охвата и уменьшение зависимости
19. «Использование по максимуму» Преумножайте компетентность за рамками основного бизнеса	Что Как Почему	Porsche (1931), Festo Didactic (1970), BASF (1998), Amazon Web Services (2002), Sennheiser Sound Academy (2009)	Активы компании используются для производства основного продукта и предлагаются отдельно в качестве самостоятельного предложения. Выигрыш от их использования бывает сопоставим с выигрышем от основного бизнеса
20. «Контракты, основанные на показателях»	Что Как Почему	Rolls-Royce (1980), Smartville (1997), BASF (1998), Xerox (2002)	Тесная интеграция в процессе производства производителя и поставщика при оплате за фактическое использование актива
21. «Краудсорсинг» Привлечение «толпы»	Как Почему	Threadless (2000), Procter & Gamble (2001), InnoCentive(2001), Cisco (2007), Myfab (2008)	Предоставление возможности потребителям участвовать в разработке модели продукта потребления путем открытого призыва
22. «Краудфандинг» Коллективное финансирование	Как Почему	Marillion (1997), Cassava Films (1998), Diaspora (2010), Brainpool (2011), Pebble Technology (2012)	Инвестирование проекта группой инвесторов (обычно через Интернет). При достижении критической массы идея реализуется, а инвесторы вознаграждаются
23. «Лицензирование» Коммерциализация интеллектуальной собственности	Что Как Почему	Anheuser-Busch (1870), IBM (1920), DIC2 (1973), ARM (1989), Duales System Deutschland (1991), Max Havelaar (1992)	Продажа генерируемых отделом НИОКР идей, которые неинтересны самой компании, т.к. не представляют коммерческого интереса, но имеют ценность на рынке
24. «Лояльность клиентов»	Что	Sperry & Hutchinson (1897), American	Клиентоориентированные схемы, которые за счет

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
Стимулирование преданности	Почему	Airlines (1981), Safeway Club Card (1995), Payback (2000)	системы скидок формируют долгосрочную привязанность к компании
25. «Магазин в магазине» Интегрированный бизнес	Что Как Почему	Tim Hortons (1964), Tchibo (1987), Deutsche Post (1995), Bosch (2000), MinuteClinic (2000)	На площадях одного магазина размещаются другие торговые агенты, которые выигрывают за счет совместно используемых площадей и инфраструктуры
26. «Массовая кастомизация» Индивидуальность	Что Как Почему	PersonalNOVEL (2003), Factory121 (2006), mymuesli (2007), My Unique Bag (2010)	От стандартов к вариациям за счет современных возможностей модульной сборки конечного продукта с учетом пожеланий клиента
27. «Мусор - в наличные» Как превратить старье и отходы в реальные деньги	Что Как Почему	Dual System Germany (1991), Freitag lab. ag (1993), Greenwire (2001), Emeco (2010), H&M (2012)	Продажа переработанных производственных отходов другим производителям, которые используют их в своем производстве
28. «Обратная инновация» Учиться на достаточно хороших решениях	Что Как	Logitech (1981), Haier (1999), Nokia (2003), Renault (2004), General Electric (2007)	Технологические и технические решения из развивающихся стран, с низкими затратами на продукцию, могут быть реализованы в развитых
29. «Оплата по факту использования»	Что Почему	Hot Choice (1988) Google (1998), Ally Financial (2004), Car2Go (2008)	Клиент платит только за фактический объем потребленных услуг, а не ставку. Компания прописывает необходимый ей минимум
30. «Ориентация на бедных» Клиенты у основания пирамиды доходов	Что Почему Кто	GrameenBank (1983), Arvind (1995), Airtel (1995), Hindustan Unilever (2000), Tata Nano (2009), Walmart (2012)	Высокая численность низкодоходной части общества дает возможность при формировании низкой цены охватить эту часть потребителей и за счет их массовости создать критический объем доходов
31. «От проталкивания к привлечению»	Что Как	Toyota (1975), Zara (1975), Dell (1984), Geberit (2000)	Как можно более эффективное производство только того, что нужно покупателю
32. «Открытый бизнес» Совместное создание стоимости	Как Почему	ValveCorporation (1998), ABRIL Moda (2008)	Открытие проблем цепочки создания стоимости и привлечение массовой аудитории к решению вопросов сокращения затрат
33. «Оцифровывание» Реальные продукты в цифровой формат	Что Как	Napster (1999), Wikipedia (2001), Facebook (2004), Dropbox (2007), Netflix (2008),	Оцифровывание реальных продуктов без ущерба для их потребительской стоимости

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
34. «Перекрестные продажи» Полезное дополнение	Что Как Почему	Shell (1930), IKEA (1956), Tchibo (1973), Aldi (1986), SANIFAIR (2003)	Дополнение основного предложения товарами и услугами не связанными или косвенно связанными с основным бизнесом
35. «Платите по желанию» Во сколько вы это оцениваете	Что Почему	Radiohead (2007), Humble Bundle (2010), Panera Bread Bakery (2010)	Главная ценность для клиента – возможность влиять на формирование цены, которая иногда указывается по минимуму, а иногда вообще не указывается
36. «Подписка» Покупка сезонного абонемента на услуги	Что Почему	Spotify (2006), Next Issue Media (2011), Dollar Shave Club (2012)	В обмен на регулярный платеж (обычно раз в год или раз в месяц) клиент получает товар/услугу
37. «Пользовательский проект» Клиент как предприниматель	Что Как Почему	Ponoko (2007), Apple iPhone/App Store (2008), Createmy Tattoo (2009), Quirky (2009)	Компания содействует клиентам, которые могут изобретать или создавать и продавать свои товары
38. «"Привязывание" клиентов» Склонение к лояльности	Как Почему	Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Nestlé Special.T (2010), Nestlé BabyNes (2012)	Закрепление клиентов за продуктами компании за счет технологических особенностей либо несовместимости продуктов с любыми другими
39. «Провайдер решений» Все в одних руках	Что Как Почему	Geek Squad (1994), CWSboco (2001), Apple iPod/iTunes (2003), 3M Services (2010)	Компания — провайдер решений предлагает широкий спектр товаров и услуг в одной конкретной области. Тесные контакты с клиентом помогают полнее учесть его потребности
40. «Продажа впечатлений» Продукты, вызывающие к эмоциям	Что Как Почему	Starbucks (1971), Swatch (1983), Nestlé Nespresso (1986), Red Bull (1987), Barnes & Noble (1993), Nestlé Special.T (2010)	Продажа продукта за счет его эмоционального насыщения с помощью дизайна магазина/ресторана, формирования позитивных эмоций у клиента за счет активного вовлечения пего в процесс потребления
41. «Прямые продажи» В обход посредников	Что Как Почему	Amway (1959), The Body Shop (1976), Dell (1984), Nestlé Nespresso (1986), First Direct (1989), Nestlé Special.T (2010),	Продукты компании продаются производителем или поставщиком услуг. В силу этого компания обходится без розничных наценок и без дополнительных затрат на посредников

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
42. «Разделение доходов» обоюдный выигрыш через симбиоз	Что Почему	CDnow (1994), HubPages (2006), Apple iPhone/App Store (2008), Groupon (2008)	Разделение доходов в стратегических партнерствах пропорционально усилиям и рискам каждой из сторон
43. «Робин Гуд» Забрать у богатых и отдать бедным	Что Почему Кто	Aravind Eye Care System (1976), One Laptop per Child (2005), TOMS Shoes(2006), Warby Parker (2008)	Продажа по разным ценам богатым и бедным клиентам с целью формирования экономии от масштаба
44. «Роскошь и эксклюзив» Больше за больше	Что Почему Кто	Lamborghini (1962), Jumeirah Group (1994), Mir Corporation (2000), The World (2002), Abbot Downing (2011)	Ориентир на высокодоходную часть общества и соответствующие цены и качество услуг, но надо иметь в виду что рынок «люкс» очень маленький
45. «Самообслуживание» Привлекайте к работе клиентов	Что Как Почему	McDonald's (1948), IKEA (1956), Accorhotels (1985), Mobility Carsharing (1997), BackWerk (2001), Car2Go (2008)	Низкие цены на товары/услуги, т.к. часть создания стоимости перекладывается на клиентов в обмен на более низкую цену
46. «Скрытый доход» Поиск альтернативных источников	Что Как Почему Кто	JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Metro (1995), Google (1998), Facebook (2004), Spotify (2006), Zattoo (2007)	Проникновение на клиентские рынки через рекламу на бесплатных ресурсах, которые пользуются популярностью: социальные сети, ресурсы для просмотра фильмов и т.п.
47. «Создание аналога» Брать уроки у конкурентов	Что Как Почему	Bayer (1897), Pelikan (1994), Brilliance China Auto (2003), Denner (2010)	Продукт конкурента разбирается на части и копируется, поскольку в НИОКР инвестиции не нужны, то копии продаются по более низкой цене
48. «Супермаркет» Огромный выбор и низкие цены под одной крышей	Что Как Почему	Merrill Lynch (1930), Toys R Us (1948), Home Depot (1978), Best Buy (1983), Fressnapf (1985)	В таком магазине предлагается широкий выбор и низкие цены, но не только продуктов, но и, например, игрушек или финансовых продуктов
49. «Ты - мне, я - тебе» От человека к человеку	Что Как Почему	eBay (1995), LinkedIn (2003), Skype (2003), Zopa (2005), SlideShare (2006), Twitter (2006), Airbnb (2008), RelayRides (2010), Gidsy (2011)	Организатор обеспечивает место и возможности для взаимодействия для некоторой группы людей. Обычно это онлайн-база данных и коммуникационный сервис, которые объединяют участников

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
50. «Управление данными о клиентах» Употребите с пользой имеющиеся знания	Как Почему	Amazon Store (1995), Google (1998), Payback (2000), Facebook (2004), PatientsLikeMe (2004), Twitter (2006), Verizon Communications (2011)	Новая стоимость создается за счет сбора и обработки данных о клиентах для внутреннего пользования или для передачи третьей заинтересованной стороне
51. «Фиксированная стоимость» или Неограниченное потребление по фиксированной цене	Что Почему	SBB (1898), Buckaroo Buffet (1946), Sandals Resorts (1981), Netflix (1999), Next Issue Media (2011)	За товар или услугу взимается фиксированная цена вне зависимости от фактического потребления, классический пример – «шведский стол»
52. «Франчайзинг» Все для одного и один для всех	Что Как Почему	Subway (1974), Fressnapf (1992), Natur House (1992), McFit (1997), BackWerk (2001)	Франчайзер, владеющий названием бренда и продуктами, продает их независимым франчайзи, несут все риски по локальной деятельности
53. «Электронная коммерция» Бизнес в Интернете для прозрачности и экономии	Что Как Почему	Blacksocks(1999), Dollar Shave Club (2012), WineBid (1996), Asos (2000), Zora (2005)	Традиционные товары или услуги поставляются только посредством интернет-каналов, что позволяет снижать накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений
54. Freemium	Что Почему	Hotmail (1996), SurveyMonkey (1998), LinkedIn (2003), Skype (2003), Spotify (2006), Dropbox (2007)	Базовая версия продукта предлагается бесплатно в надежде убедить покупателей приобрести со временем премиум-версию
55. Open Source Совместная работа для поиска бесплатного решения	Что Как Почему	IBM (1955), Mozilla (1992), Red Hat (1993), mondoBIOTECH (2000), Wikipedia (2001), Local Motors (2008)	При разработке открытого программного обеспечения исходный код ПО не является закрытым, а находится в свободном для всех желающих доступе
<p>Примечания:</p> <p>1 Составлено автором по источнику [153]</p> <p>2 Возможности для социального предпринимательства есть у моделей следующих порядковых номеров: 3, 7, 19,22,27,30,43</p>			

ПРИЛОЖЕНИЕ Г



Рисунок Г.1 – Теоретическая схема исследования

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета

Исследование стратегии и развития доходной деятельности в некоммерческой организации

Уважаемый респондент!

Просим принять участие в исследовании стратегического менеджмента
в вашей организации!

1. Какова миссия вашей организации?

2. *Есть ли в стратегической перспективе намерение развивать доходную деятельность на регулярной основе, чтобы заняться социальным предпринимательством?*

- а) да, _____ (перейти к вопросу 4)
б) нет, _____ (перейти к вопросу 3)
в) есть намерение, но четкой идеи нет _____ (перейти к вопросу

4)

3. *С чем связано Ваше решение не развивать самостоятельную доходную деятельность?*

- а) трудности разработки бизнес-идеи
б) трудности реализации бизнес-идеи в части управления проектом, обеспечения его рентабельности
г) отсутствие льгот для социальных предпринимателей

4. *Есть ли у вашей организации бизнес-модель? Что вы понимаете под бизнес-моделью развития организации?* _____

5. *Какое ценностное предложение для рынка Вами сформировано и кто является его потребителем?*

а) индивиды в трудной жизненной ситуации, как это определено в законе РК «о социальной защите населения»

б) все граждане, в том числе граждане в трудной жизненной ситуации

6. *Какие финансовые источники были задействованы для реализации идеи?*

- а) кредитные
б) грант
с) собственные

7. *Есть ли среди работников граждане в трудной жизненной ситуации?*

- а) нет
в) есть, но этот не является задачей для проекта
с) есть, это является одной из задач проекта

8. Для проекта пришлось создавать свой бизнес-цикл или он встроен в традиционную деятельность организации?

а) проект встроен в текущую деятельность организации

б) у проекта свой бизнес-цикл, который пришлось создавать отдельно от традиционной деятельности

9. Как выстроена цепочка создания ценности, она только в Вашей компании или за её пределами?

а) да, мы всю цепочку создаем сами

б) цепочка в компании и за её пределами, мы используем наших партнеров

10. Каков механизм получения доходов от вашего ценностного предложения?

11. Какие активы были привлечены к реализации доходной деятельности? Какие проблемы были в их формировании или использовании?

а) только свои

б) Активы партнеров используем на взаимовыгодной основе

12. Как долго Ваш проект реализуется?

а) 1-3 года

б) 3-5 лет

в) более 5 лет

13. Какие изменения в менеджменте Вашей организации имели место в этот период? _____

14. Есть ли маркетинговая часть в вашей стратегии, какова перспектива проекта, насколько она обоснована?

15. Какие проблемы имеют место в реализации Вашего проекта?

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 - Структура некоммерческих организаций по видам деятельности и размещению, ед.

Регион	Военно-патриотические	Этнокультурные	Детско-молодежные	Гендерные организации	Оздоровление и аналогичные	Культура и искусство
<i>Карагандинская область</i>	4	6	7	2	3	6
Крупные и средние города	1	3	5	1	2	3
Малые и мелкие города	2	1	1	1	1	1
Сельская местность	1	2	1	-	0	2
<i>Акмолинская область</i>	6	5	6	2	4	9
Крупные и средние города	2	2	3	1	2	4
Малые и мелкие города	2	1	1	1	2	2
Сельская местность	2	2	2	-	0	3
Итого	10	11	13	4	7	15

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7
Регион	Организации инвалидов	Поддержка общ.инициатив	Развитие СМИ	Социальная защита	Правозащитные организации	Спортивные организации
<i>Карагандинская область</i>	8	10	12	7	12	6
Крупные и средние города	4	5	6	3	5	3
Малые и мелкие города	3	4	4	3	5	1
Сельская местность	1	1	2	1	2	2
<i>Акмолинская область</i>	8	9	11	8	10	5
Крупные и средние города	3	6	4	4	6	2
Малые и мелкие города	3	2	5	2	2	1
Сельская местность	2	1	2	2	2	2
Итого	16	19	23	15	22	11
Всего	26	30	36	19	29	26
Примечание – Составлено автором						

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 - Направления деятельности социально-ориентированных казахстанских компаний

Корпорации Казахстана	Затраты на социальные проекты за 2016-2018 гг., млрд. тенге	Формы благотворительной деятельности	Направления	Субъекты поддержки/ Инвестиционные проекты
1	2	3	4	5
KAZ Minerals	22,864	Инвестпроекты и благотворительные подарки на основе меморандума с областным акиматом Восточно-Казахстанской области	Строительство инфраструктуры в моногородах и поселках, где размещены производственные объекты. Благотворительные мероприятия по материально-техническому обеспечению объектов образования и здравоохранения	- Школа интернат для одаренных детей в г. Семей; - Строительство дорог в Глубоковском районе ВКО; - Оборудование для областной больницы в г. Усть-Каменогорске.
Евразийская группа	20,917	Инвестпроекты и благотворительные подарки на основе меморандума с акиматами Павлодарской, Карагандинской, Костанайской, Актюбинской областей	Строительство инфраструктуры Спонсирование мероприятий культуры и искусства. Спонсирование постоянной деятельности организаций в сфере культуры и искусства	- детский сад на 160 мест в Астане; - первый музыкальный конкурс юных пианистов; - благотворительный бал в Алматы; - спонсирование национальной школы балета и национального танца; - подготовлена антология казахской народной музыки и др.
Фонд национального благосостояния «Самрук Казына»	2,4	Участие в казахстанских благотворительных фондах: «ДАРА» «AVRORA».,	Проекты для поддержки детей в трудной жизненной ситуации	- Центр реабилитации для детей из малообеспеченных семей и детей- сирот; - Проекты «Аутизм победим!»,

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
		Прямое финансирование социальных организаций (детских деревень и молодежных домов)		«Подари детям жизнь», «Казахстан без сирот»; - три детские деревни в Алматы, Астане и Темиртау и семь молодежных домов.
Народный банк Казахстана	1,709	Благотворительные фонды «Аяла», «Саби».	Проекты поддержки детей в трудной жизненной ситуации, инвалидов с ограниченными интеллектуальными возможностями	- системная помощь Казахстанской федерации гимнастики; - поддержка ОО «Импульс», проводящего спортивные занятия для людей с ограниченными интеллектуальными возможностями.
Группа компаний «Самрук-Энерго»	1,614	Прямое финансирование субъектов спорта, образования, культуры Прямое субсидирование малообеспеченных граждан	Проекты поддержки профессионального спорта, международных мероприятий энергетической тематики, поддержка местных спортивных объединений, школ, объектов культуры	- предоставление малообеспеченным гражданам бесплатной электроэнергии; - спонсирование международных мероприятий по энергетике: например, «X Евразийский форум «KAZENERGY» и др. - поддержка профессионального спортивного клуба «Астана-Арланс»
АО «Богатырь Комир»	0,893	В рамках меморандума с областным акиматом Павлодарской области ежегодное выделение средств на социальное развитие региона и	Проекты благоустройства города. Благотворительные мероприятия по поддержке малообеспеченных семей с детьми	- участие в проектах благоустройства города; - обеспечение детей из малообеспеченных семей путевками в оздоровительные детские лагеря;

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
		г. Экибастуза. Прямое субсидирование малообеспеченных семей с детьми		- помощь в сборе денег на лечение.
Группа компаний «БИПЭК АВТО – АЗИЯ АВТО»	0,884	Благотворительность без посредников	Финансирование детских образовательных проектов. Мероприятий по охране природы и восстановлению историко-культурного наследия	- детские образовательные проекты; - поддержка Фонда охраны природы и лесного хозяйства; - восстановление православного собора и строительство мечети в ВКО
Каспи Банк	0,6	Благотворительность без посредников	Поддержка детей в трудной жизненной ситуации. Спонсирование образовательных и обучающих программ	- помощь детям семейных и государственных детских домов, детям инвалидам; - помощь детям с онкологическими заболеваниями; - проект стартапов «Открой свой бизнес» и грантовый конкурс «Просто о финансах» и др.
KEGOC	0,527	Благотворительность без посредников	Поддержка пенсионеров и ветеранов. Поддержка спортивных и культурных мероприятий	- спонсорская поддержка Казахской Федерации бокса; - денежная помощь инвалидам, пенсионерам и ветеранам – энергетикам; - помощь в переселении граждан Алматы из охранных зон
Казатомпром	0,384	Благотворительность без посредников	Поддержка ветеранов великой отечественной войны.	- финансирование Совета ветеранов и ветеранов;

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
			Поддержка малообеспеченных семей с детьми, финансирование лечения	- разовые благотворительные акции по поддержке Красного креста и полумесяца
Казкоммерцбанк	0,313	Аффилированный фонд «Кус Жолы»	Социальная адаптация детей. Потребности людей с ограниченными возможностями	- Благотворительная карта, за каждую транзакцию с которой идет отчисление в фонд
Соса-Сола в Казахстане	0,276	Благотворительность без посредников	Благополучие общества, проживающего на территории размещения бизнеса	- доступность чистой питьевой воды; - образовательный потенциал женщин; - казахстанский детско-юношеский футбольный турнир; - технологии бережного отношения к природным ресурсам
Группа компаний «Технодом»	0,224	Благотворительность и через посредников и без посредников	Широкое поле поддержки	- спонсируется «Дом мамы»; - поддержка дорогостоящего лечения частных лиц; - участие в проекте модернизации Алматинского зоопарка
АО «Казфосфат»	0,176	Адресная благотворительность без посредников	Широкое поле поддержки	- проекты культурно-исторического наследия; - экологические проекты
АО «Карачаганак Петролеум»	0,109	Поддержка местного общественного фонда и адресная благотворительность без посредников	Поддержка местного населения в зоне размещения производственных подразделений	- образовательные гранты; - поддержка ветеранов и их вдов; - школьные инфраструктурные проекты

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
АО «Казахстан Инжиниринг»		Адресная благотворительность без посредников	Поддержка местной инфраструктуры сферы образования и здравоохранения	- помощь молодым семьям;- гранты на образование для молодежи; - развитие творчества детей и молодежи
АО «АТФ Банк»	0,157	Благотворительный фонд	Многоканальная поддержка	- дети и люди с особыми потребностями, ветераны; - профилактика социального сиротства и безнадзорности; - спортивный образ жизни и культурные ценности
АО «Сбербанк»	0,126	Адресная поддержка без посредников	Приоритет: дети и молодежь	- шефство над детскими домами; - проекты спонсорства культурных фестивалей; - спонсорство перевода на казахский язык книг классической лит-ры и бестселлеров
АО «Мангистауна йгаз»	0,053	Адресная поддержка без посредников	Приоритет: социально-уязвимые категории населения	- детская деревня семейного типа; - детско-юношеская спортивная школа
АО «Tele2 Казахстан»	0,044	Фонд «Reach for Change Kazakhstan», основанный международной группой компаний	Приоритеты гражданское общество и развитие социального предпринимательства	- гранты для социальных предпринимателей и развитие гражданского общества; - экологический проект в предгорьях Алматы «Охота на мусор»
АО «Рахат»	0,035	Корпоративный благотворительный фонд	Приоритеты защиты интересов социально-уязвимых граждан	- социальные программы типа новогодних благотворительных

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
		«Рахат-Демеу»		акций для 50 благополучателей
АО «Казпочта»	0,018	Адресная помощь целевых групп	Приоритет: защита пожилых людей и людей с ограниченными возможностями	- поддержка ОО «Казахское общество слепых»
АО «Carlsberg»	0,017	Акции социального воздействия и помощь пенсионерам	Приоритеты: работа с молодежью, пенсионерами, экологические проекты	- экологические проекты по сохранению популяции снежного барса, защите вод от загрязнения; - профилактика употребления спиртных напитков молодежью и вождения в нетрезвом состоянии
АО «Asia Credit Bank»	0,015	Адресная поддержка целевых групп	Поддержка детей с ограниченными возможностями, пенсионеров	- лечение детей; - помощь ветеранам и участникам ВОВ
АО «Банк ВТБ»	0,001	Адресная поддержка целевых групп	Поддержка детей с ограниченными возможностями, пенсионеров	- лечение детей; - помощь ветеранам и участникам ВОВ; - общественная деятельность - проведение образовательных курсов
Примечание - Составлено на основании источника [187]				

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Таблица И.1 - Характеристики организаций/проектов в выборке исследования (примеры)

Наименование организации	Миссия	Проект/бизнес
1	2	3
<i>Социальное предпринимательство (производное от НКО)</i>		
Национальная федерация борьбы и спортивного джиу джитсу	Продвижение в сообществе искусства борьбы и поиск талантливой молодежи	Спортивная секция джиу-джитсу для детей из детских домов
Федерации футбола Казахстана	Физическое развитие и приобщение к регулярным спортивным занятиям и здоровому образу жизни детей	Занятия для детей с ДЦП на безвозмездной основе
ОО Темиртауский молодежный клуб, Карагандинская область	Профилактика преступности и социально-девиантного поведения и т.п.	Реализуемые молодежным клубом многочисленные проекты из области средств массовой информации, в том числе сайты, издаваемая молодежная газета, фестивали, мероприятия, позволяют привлекать рекламодателей и на постоянной основе обеспечивать небольшой доход для развития этой деятельности
Общественный фонд «Best for kids», г. Астана	Социальная адаптация детей и воспитанников детских домов	Профессиональная ориентация детей
ОО «Немецкое общество Wiedergeburt», г. Караганда	Услуги длительного ухода инвалидам и престарелым	Организовали курсы обучения для социальных работников и всех желающих получить консультативную помощь при решении таких проблем в семье. Собранные таким образом средства идут на поддержку продуктами питания и предметами первой необходимости малообеспеченных и престарелых граждан, нуждающихся в помощи
ОО Еврейское общество «Хэсэд Мириам», г. Караганда	Оказание специальных социальных услуг на дому	Проводит курсы повышения квалификации для работников других фирм и государственных социальных работников за соответствующую плату от частных лиц, организаций или государства. Заработанные доходы позволяют фирме принять на обслуживание нескольких клиентов, желающих получать услуги именно от этой фирмы и оплачиваемое по ценам ниже рыночных

Продолжение таблицы И.1

1	2	3
Некоммерческая организация ОО «Лучик надежды», Карагандинская область	Оказание услуг развития детям с ограниченными возможностями	Организация, используя профессионально-квалификационный опыт и навыки работы с детьми, проводит занятия развивающего характера и для обычных детей из близлежащих районов в классах Монтессори, в бассейне. Заработанные средства используются, в том числе для подвоза детей в сельской местности из малых поселков в районные центры, где есть филиалы развития ОО «Лучик Надежды».
ОФ «Жулдыз»	Благотворительность для детей-сирот, инвалидов или малоимущих	Подари надежду! Подарок для именинника в форме его участия в благотворительной акции. Сбор и перечисление средств от имени именинника в благотворительный общественный фонд.
Общественный фонд «Прометей», г. Кокшетау	Ресоциализация осужденных и подготовка к нормальной социальной адаптации в обществе	Имеются оборудованные кузнечные, столярные цеха, автомастерские где отбывающие наказание и освободившиеся граждане обучаются новым профессиям и получают возможность открыть собственные небольшие стартап-проекты
Общественное объединение «Алтын-Ай», ВКО	Социальная адаптация инвалидов, оказания информационно-правовой помощи	«Мы вместе - сила!». Выпускает постельные принадлежности, вещи для маленьких детей, различные виды мебели
БФ «Здоровье детям», г. Актау	Лечение, реабилитация, адаптация в обществе, преодоление инертности в отношении проблем детей-инвалидов.	Фондом открыт «Детский реабилитационный центр» где работают известные сильные врачи. До обеда они бесплатно принимают детей из социально уязвимых семей, а после обеда предоставляют платные услуги.
ОФ «Благотворительный Фонд Аспан Арыстаны», Павлодарская область	Социальный центр для матерей-одиночек, выпускников детских домов и многодетных мам.	В рамках проекта «Аспан Номе» многодетные мамы и женщины-одиночки шьют постельное белье, домашнюю одежду, получают сдельную заработную плату. По направлению «cleaning» работают около 15 многодетных мам нянями или домработницами. Выпускники детских домов, в основном, ребята занимаются мелким ремонтом

Продолжение таблицы И.1

1	2	3
<i>Социальное предпринимательство (бизнес)</i>		
Семейный горный курорт «Pioneer Concept», г. Алматы	Предоставления новых возможностей детям и взрослым с диагнозом аутизм	Адаптивное катание на лыжах с индивидуальным тренером. Могут кататься обычные взрослые и дети на платной основе.
Конный клуб «Зербулак» (г. Тараз)	Лечение детей с ограниченными физическими возможностями с помощью иппотерапии	Предоставляет услуги иппотерапии как для широкого круга потребителей, так и для детей с ограниченными возможностями
Центр Канис-терапии «Лапа помощи», г. Караганда	Интеграция детей с ограниченными возможностями в общество через общение с животными и появление в их самочувствии и поведении позитивных изменений.	Кампания содержит зоомагазин и на вырученные средства проводит реабилитационные занятия для детей с аутизмом специально обученными и отобранными собаками.
Центр комплексной терапии «Кенес», г. Алматы	Социализация и подготовка к школе особых детей	Работа организации направлена на защиту прав детей и молодежи с ментальными и психическими проблемами и их интеграцию в общество.
Спортивная инфраструктура и услуги ОФ «Sportconcept», г. Алматы	Создание универсальных дворовых площадок и контент для развития спорта в шаговой доступности	Секции платные, но для детей из многодетных семей и детей в трудной жизненной ситуации плата отсутствует.
Благотворительный магазин «Радость», г. Караганда	Объединить людей, желающих участвовать в благотворительности любыми доступными для них способами	Ежемесячно раздает около 1 тонны вещей бесплатно, а часть прибыли, не истраченную на развитие магазина, отдает на дорогостоящее лечение детей с ограниченными возможностями.
Интернет-магазин InvaMade, г. Алматы	Обеспечение занятости и приемлемого дохода людей с ограниченными возможностями	Интернет-магазин, в котором представлены изделия, сделанные только людьми с особенностями
Мастерская плетеных изделий GreenTAL. г. Астана	Создать условия повышения благосостояния для лиц с ограниченными возможностями здоровья	Решает вопросы занятости горожан, которых относят к социально незащищенной категории.
Социальное предприятие «Шанырак», г. Уральск	Создание площадки для самореализации выпускников детских домов и школ-интернатов	деятельность направлена на поддержку выпускников детских домов, решение проблем занятости, а также вовлечение в предпринимательскую деятельность.
Бизнес-инкубатор для ремесленников «Шебер», г. Алматы	Возрождение национального казахского ремесла	В проекте задействованы работники с ограниченными возможностями. Поскольку войлоковая лянне представляет собой относительно.

Продолжение таблицы И.1

1	2	3
		доступную ручную технологию, то большинство работников с ограниченными возможностями могут освоить такую работу и набрать необходимый уровень мастерства
Пансионат «Солнечный день», г. Караганда	«Я не одинок»	Пансионат для людей преклонного возраста и пенсионеров, в уходе, внимании и лечении
Проект «ЭТО-двор», г. Алматы	Подарить детям счастливое детство, обеспечив их чистыми дворами с яркими игровыми площадками и зелеными деревьями.	Совместно с детьми и местными жителями преобразуют пространство дворов, в которых живут, ставят детские площадки, проводят эко-арт-образовательные программы
Сувенирная мастерская «Эльдани», г. Алматы	Трудоустройство люди с ограниченными возможностями	Специализируются на керамике; создают качественные украшения, используя натуральные камни и красивые изделия из бисера; Занимаются войлоковалением и резьбой по дереву, шьет одежду.
ОФ «Безмолвный мир», Актюбинская область	Поддержка людей с ограниченными возможностями по слуху	Творческая мастерская по изготовлению национальных сувениров и швейная мастерская по пошиву национальных костюмов для творческих коллективов
Мастерская по вязанию детских игрушек и зверошапок, г. Алматы	Люди в трудной жизненной ситуации	Вяжут яркие и красивые изделия, проводят мастер-классы.
Тренинг-кафе, г. Алматы	Адаптация особенных ребят, социализация и возвращение их на открытый рынок труда	Люди с ментальной инвалидностью из психоневрологического дома-интерната работают официантами
Социальное предприятие «Education for All», г. Астана	Инклюзивный образовательный центр	Дети с особенностями интеллектуального развития получают возможность обучаться и развиваться со своими сверстниками, посещая академические, спортивные и творческие занятия.
ОО «Кредо», г. Темиртау Карагандинская область	«Детский сад» для пожилых людей	Около сорока пенсионеров, в основном женщины, посещают детский сад для пожилых несколько раз в неделю. Здесь они общаются, шьют необычные игрушки, сувенирную продукцию и продают их на социальной ярмарке
Примечание - Составлено автором с использованием материалов источников [212]		

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Анкета

Исследование стратегического менеджмента в компании

Уважаемый респондент!

Просим принять участие в исследовании стратегического менеджмента в вашей компании!

1. Какова миссия вашей организации?

2. Почему Вы считаете, что ваш бизнес соответствует типу социального предпринимательства?

3. Изложите основную идею Вашего проекта и стратегию её реализации

4. Что вы понимаете под стратегией развития организации? Есть ли у вашего проекта стратегия?

5. Какое ценностное предложение в проекте для рынка Вами сформировано и кто является его потребителем?

6. Какие финансовые источники были задействованы для реализации идеи?

7. Какие другие ресурсы используются в проекте?

8. Для проекта пришлось создавать свой бизнес-цикл или он встроен в действующую деятельность фирмы?

9. Как выстроена цепочка создания ценности, она только в Вашей компании или за её пределами?

10. Каков механизм получения доходов от вашего ценностного предложения?

11. Какие активы были привлечены к реализации доходной деятельности? Какие проблемы были в их формировании или использовании?

12. Как долго Ваш проект реализуется?

13. Какие изменения в менеджменте Вашей организации имели место в этот период?

14. Есть ли маркетинговая часть в вашей стратегии, какова перспектива проекта, насколько она обоснована?

15. Какие проблемы имеют место в реализации Вашего проекта?

Спасибо за участие!