

Ивановская региональная организация  
Общероссийской общественной организации –  
Общество «Знание» России

С. М. Сафаров

# **Основы социального предпринимательства**

Учебное пособие

Иваново

2014

УДК 338.24  
ББК 65.050  
У 66

**Рецензенты:**

**Лифшиц Аркадий Семенович**, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Ивановского государственного университета (г. Иваново);

**Алексеевский Виктор Сергеевич**, доктор экономических наук; профессор кафедры менеджмента и маркетинга Севастопольской морской академии (г. Севастополь)

У 66 Сафаров С. М.

**Основы социального предпринимательства. —**

Иваново: Издательство «Роща», 2014. — 295 с.

Целью данного учебного пособия является изучение основ управления организацией в сфере социального предпринимательства.

Пособие будет полезно всем тем, кто решил заниматься развитием социально ориентированных проектов в целях решения конкретных социальных проблем на небольших по размеру территориях (руководителям ТОС, а также всем желающим развивать свой бизнес в сфере социального предпринимательства).

Пособие издано при поддержке Администрации города Иванова  
в рамках реализации социально значимого проекта  
«Создание модельного ресурсного центра «ТОС–ЖКХ»  
в области взаимодействия жителей города с органами местного самоуправления и управляющими компаниями»

**ISBN 978-5-990429-75-8**

© Ивановская региональная  
организация Общероссийской  
общественной организации —  
Общество «Знание» России, 2014  
© Сафаров С. М., 2014

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
БЛОК 1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ И ОПЫТ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	12
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО РОЛЬ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ.....	12
1.1. Сущность социального предпринимательства.....	12
1.2. Подходы к анализу феномена социального предпринимательства.....	16
1.2.1. Коллективистский подход .....	16
1.2.2. Социокультурный подход.....	18
1.2.3. Институциональный подход.....	21
1.3. Типология и модели социальных предприятий .....	23
ТЕМА 2. СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА И ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	28
2.1. Переориентация государственного, социального и бизнес-секторов на долгосрочное и устойчивое развитие..	28
2.2. Пионеры социального предпринимательства: У.Дрейтон, М.Янг, первые социальные предприятия.....	30
2.3. Тенденции развития социального предпринимательства в США, Европе, Латинской Америке и Азии .....	31
2.3.1. Тенденции развития социального предпринимательства в США.....	31
2.3.2. Тенденции развития социального предпринимательства в Европе.....	38
2.3.3. Развитие социального предпринимательства в Азии .....	46

ТЕМА 3. ОПЫТ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ.....	50
3.1. Развитие социального предпринимательства в России..	50
3.2. Типология социальных предприятий в России. ....	57
3.3. Модель социального предпринимательства в России .	59
 ТЕМА 4. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ.....	62
4.1. Организационно-правовые формы социальных предприятий и их особенности .....	62
4.2. Особенности создания, реорганизации и ликвидации социальных предприятий .....	75
4.2.1. Государственная регистрация некоммерческих организаций .....	76
4.2.2. Реорганизация некоммерческих организаций.....	79
4.2.3. Преобразование некоммерческой организации ...	80
4.2.4. Ликвидация некоммерческих организаций.....	82
4.3. Взаимодействие социальных предприятий и государства .....	85
4.3.1. Правовые основы экономической поддержки социальных предприятий органами государственной власти и местного самоуправления.....	85
4.3.2. Организационные и экономические возможности социальных предприятий. Субсидии и государственные гранты.....	87
4.3.3. Особенности контроля деятельности социальных предприятий .....	90
4.3.4. Ответность социальных предприятий.....	97
4.4. Межсекторное партнерство как форма взаимодействия коммерческого, некоммерческого и государственного секторов экономики.....	109

БЛОК 2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ  
СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА..... 114

ТЕМА 5. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ  
СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА..... 114

5.1. Система целеполагания в организации.....114

5.2. Бизнес-план. Основные разделы бизнес-плана.....120

5.3. SWOT-анализ как инструмент изучения конкурентной  
среды .....132

ТЕМА 6. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И  
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН..... 139

6.1. Специфические особенности конкурентной среды  
организации социального предпринимательства.....139

6.2. Планирование маркетинга.....141

6.3. Маркетинг-комплекс.....145

6.3.1. Концепция 4Р ..... 145

6.3.2. Особенности комплекса маркетинга в социально-  
ориентированных организациях..... 147

6.3.3. Концепция 4С (внешне ориентированный маркетинг-  
комплекс)..... 158

6.4. Анализ уровня конкуренции .....160

6.5. Анализ рынка и маркетинговый аудит .....169

6.6. Планирование объемов продаж и определение точки  
безубыточности .....176

ТЕМА 7. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ  
СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА..... 179

7.1. Классификация управленческих решений .....179

7.2. Личностные и психологические факторы принятия  
решений .....187

ТЕМА 8. РАЦИОНАЛЬНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ..	196
8.1. Этапы разработки и принятия управленческих решений .....	196
8.2. Методы принятия управленческих решений .....	202
8.2.1. Коллективные методы .....	203
8.2.2. Эвристические методы принятия решения .....	207
8.2.3. Количественные методы принятия решений .....	209

ТЕМА 9. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.....	211
9.1. Органы управления социальными предприятиями.....	211
9.2. Надзирающие и контролирующие органы.....	214
9.3. Правовое регулирование конфликта интересов в социальных предприятиях .....	215
9.4. Особенности применения трудового законодательства в социальных предприятиях. Добровольцы и сотрудники социальных предприятий .....	216
9.5. Правовые аспекты PR-кампаний в сфере социального предпринимательства.....	218

БЛОК 3. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	224
-------------------------------------------------------------------------------	-----

ТЕМА 10. ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	224
10.1. Источники финансирования организаций, работающих в сфере социального предпринимательства.....	224
10.2. Инновационная природа социального предпринимательства, социальные венчурные предприятия .....	233

ТЕМА 11. ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	238
11.1. Показатели финансовой устойчивости деятельности социального предприятия .....	238
11.2. Оценка эффективности деятельности некоммерческой организации .....	245
ТЕМА 12. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ .....	250
12.1. Имущественная база социальных предприятий .....	250
12.2. Целевой капитал некоммерческих организаций .....	253
12.3. Гранты как источник финансирования некоммерческих организаций .....	257
12.4. Социальный заказ для государственных и социальных нужд. ....	259
12.5. Платные услуги и специфика предпринимательской деятельности .....	261
12.6. Фандрайзинговая деятельность социальных предприятий .....	263
12.7. Особенности бухгалтерского учета в некоммерческих организациях .....	266
12.8. Особенности налогообложения некоммерческих организаций .....	279
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	286

# ВВЕДЕНИЕ

Современная история развития социального предпринимательства (*далее СП – прим. автора*), как явления экономики, насчитывает около 50 лет. Зародившись в США, СП постепенно получило распространение во всем мире. В России СП развивается с начала 2000-х годов и находится на первом этапе своего становления.

Целью СП является улучшение качества жизни населения за счет смягчения социальных проблем. Потенциал СП позволяет решать те проблемы, которые в силу различных факторов не готовы решать ни коммерческий, ни государственный секторы экономики. Это касается в основном таких сфер, как здравоохранение, культура, образование, удовлетворение иных социальных потребностей населения.

В условиях перехода к рыночным отношениям важнейшим фактором успешности организации на рынке является изучение и удовлетворение потребностей конечного заказчика услуги. Исключение и недостаточная степень учета интересов потребителей социальных услуг не только равносильны навязыванию этих услуг, но и приводят к значительному росту издержек в ходе реализации мероприятий, направленных на улучшение качества жизни населения.

Чтобы включить эти интересы как силы самодвижения населения в механизм обслуживания, нужно создать условия для самоорганизации граждан, которые сами выбирают нужные им услуги и способы их оказания. Однако ни государственные, ни коммерческие организации, не готовы в силу ряда факторов решать данную задачу. В



этих условиях появляется возможность для развития социально ориентированных организаций.

Преимуществом СП перед другими формами оказания социальных услуг (услуги государственного сектора, коммерческий сектор) является осуществление предпринимательской деятельности на границе с благотворительностью. Целью деятельности организации при этом является не максимизация прибыли, а реализация социальной миссии на основе выявления и удовлетворения потребностей конечного потребителя услуги.

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

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

Устойчивое развитие территории как социально-экономического объекта возможно при условии тесного взаимодействия всех заинтересованных сторон. Применительно к муниципальному образованию в качестве основных заинтересованных субъектов развития му-

ниципального образования выступают не только органы власти и бизнес-структуры (крупные налогоплательщики), но и структуры, отражающие интересы населения на местах. Такими структурами на территории муниципального образования являются ТОСы<sup>1</sup>.

ТОС является одной из форм инициативного участия населения в осуществлении местного самоуправления. Через инициативное, самостоятельное территориальное общественное самоуправление граждане имеют возможность под свою ответственность решать свои жизненно важные проблемы, возникающие в процессе проживания на конкретной территории. ТОС – это первичная, наиболее простая, близкая и понятная для населения форма решения местных проблем, затрагивающих и индивидуальные, и коллективные интересы граждан.

Являясь активным участником процесса стратегического планирования, ТОС совместно с иными заинтересованными сторонами имеет право участвовать в процессе управления развитием муниципального образования. Ресурсный потенциал ТОС представлен возможностями самоорганизации населения по месту жительства.

Помимо нефинансовых ресурсов (идеи, люди) ТОС имеет право заниматься предпринимательской деятельностью и направлять конечную прибыль на решение вопросов развития собственной территории. Анализ возможных вариантов осуществления предпринимательской деятельности свидетельствует о том, что наиболее перспективным направлением бизнеса является СП, нацеленное на удовлетворение социальных потребностей населения отдельно взятой территории муниципального образования.

---

<sup>1</sup> ТОС – организационная единица института территориального общественного самоуправления.

Таким образом, ТОС не только имеет потенциально постоянный источник дохода, но и может использовать его при решении задач развития собственной территории. В этом случае возможно использование модели государственно-частного (муниципально-частного) партнерства, предусматривающей объединение государственного (муниципального) и частного капиталов в рамках реализации проектов.

В связи с этим необходимо дальнейшее совершенствование научно-методической базы в рамках подготовки управленческих кадров для сферы территориального общественного самоуправления.

Предлагаемое учебное пособие будет полезно руководителям ТОС, а также всем желающим развивать свой бизнес в сфере социального предпринимательства.

# **БЛОК 1. Современные теории и опыт развития социального предпринимательства**

## **Тема 1. Теоретические концепции социального предпринимательства и его роль в современном мире**

### **1.1. Сущность социального предпринимательства**

В основе социального предпринимательства лежит понятие «предпринимательство», то есть инициативная самостоятельная деятельность (самоорганизация по сути) граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица<sup>1</sup>.

СП – это новаторская деятельность, изначально направленная на решение или смягчение социальных проблем общества на условиях самоокупаемости и устойчивости<sup>2</sup>.

Особенностью социального предпринимательства является то, *каким образом оно работает*, то есть формы и механизмы его воплощения. Здесь центральную роль занимают понятия «предпринимательство» и «инновации». Задачей СП является решение социальных проблем *инновационным* методом, за счет создания самовоспроизводящегося механизма предоставления социальных

---

<sup>1</sup> Маххамад Юнус, Алан Жолли. Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 312 с.

<sup>2</sup> Сайт фонда «Наше будущее». URL: <http://www.nb-forum.ru/social/> (дата обращения: 28.08.2014).

благ. По сути, это источник синергетического эффекта взаимодействия имеющихся ресурсов предпринимателя и потребностей приобретателей социальных услуг.

Результатом социально ориентированной предпринимательской деятельности является социальная инновация, то есть новый способ решения социальной проблемы. Значимость социальной инновации – ее ценность – определяется способностью к удовлетворению социальных потребностей получателя услуги новым, удобным для него, способом.

Важнейшим результатом СП является рост социальной добавленной стоимости<sup>1</sup> инновации – повышение качества жизни населения за счет:

- соблюдения (достижения) минимальных стандартов качества жизни;
- нахождения новых способов решения социальной проблемы;
- синергетического эффекта взаимодействия ресурсов и самоорганизации потребителей услуг.

Пограничное состояние СП (между предпринимательством и благотворительностью) обуславливает необходимость выделения критериев, присущих СП как феномену. Такими критериями являются<sup>2</sup>:

- социальная миссия;
- предпринимательский подход;
- инновационность (новаторство в решение социальной проблемы, новая комбинация ресурсов, новая услуга для региона);

---

<sup>1</sup> Социальная добавленная стоимость – способность товара открывать доступ к определенным потребительным потребительским сетям.

<sup>2</sup> Сайт фонда «Наше будущее». URL: <http://www.nb-forum.ru/social/> (дата обращения: 28.08.2014).

- тиражируемость;
- самоокупаемость и финансовая устойчивость.

Отправной точкой развития бизнеса является социальная проблема, которую пытается решить предприниматель. Для достижения поставленных целей он должен обладать способностью видеть ситуацию по-новому и использовать новые возможности, эффективно использовать имеющиеся ресурсы, обладать необходимой активностью и мотивацией,

Многие социальные проблемы не решаются в рамках стандартных подходов. Поэтому успешность социально ориентированного бизнеса в значительной степени основана на использовании инновационного (в данном случае – социокультурного) подхода. Имеется в виду использование новых подходов в решении конкретной социальной проблемы, использование новой комбинации ресурсов, вывод на рынок новой услуги, (использование сил самоорганизации населения, использование потенциала ТОС).

Масштаб бизнеса является одним из условий его успешности. Поэтому одним из критериев СП является возможность его тиражирования (максимальное развитие в границах текущей территории, охват новых территорий).

Успешный бизнес должен обеспечивать постоянный денежный поток, быть самоокупаемым и финансово устойчивым. Социально ориентированный бизнес предполагает определенный баланс между социальными целями и коммерческой составляющей. Деньги здесь являются не самоцелью, а средством достижения социальных целей организации. Прибыль в основном реинвестируется с этими целями в бизнес или в местное сообщество, а не перетекает в карманы акционеров и владельцев.

Областью реализации потенциала СП является некоммерческий сектор. Целью деятельности некоммерческих организаций является удовлетворение преимущест-

венно бытовых и духовных потребностей. Преимущественными сферами деятельности некоммерческих организаций являются культура, здравоохранение, оказание юридических и образовательных услуг, наука, спорт. Это те сферы деятельности, которые в недостаточной степени финансируются государством. В свою очередь, чисто коммерческие организации не готовы вкладывать средства в данные сферы деятельности в силу экономической нерентабельности инвестиций.

Напротив, целью деятельности некоммерческих организаций является смягчение существующих социальных проблем за счет использования преимущественно механизма самоорганизации. Получение прибыли не является целью деятельности указанных организаций. Работа осуществляется на границе благотворительности и прибыльности. Вырученные средства направляются на дальнейшее развитие организаций.

Использование ресурса самоорганизации позволяет не только снизить издержки на оказание социальных услуг по сравнению с действующими коммерческими организациями (например, агентствами по предоставлению услуги няни/сиделки), но и повысить качество жизни населения за счет выявления и удовлетворения потребностей населения в тех услугах, которые в принципе не оказываются в рамках действующей социальной инфраструктуры (например, оказание услуг по доставке продуктов и лекарств на дом). Таким образом, роль социального предпринимательства в экономике заключается в повышении общей экономической эффективности за счет введения в экономический оборот тех ресурсов и механизмов, которые ранее в таком качестве не использовались (например, более развитый уровень культуры управления собственностью). Это касается неиспользуемых материальных и человеческих ресурсов, а также новых комбинаций наличных ресурсов.

## **1.2. Подходы к анализу феномена социального предпринимательства**

### **1.2.1. Коллективистский подход**

СП как бизнес-способ смягчения социальных проблем обычно развивается в рамках общественных (некоммерческих) организаций. Поэтому СП по своей сути является коллективным предпринимательством, в основе которого лежит коллективное самоуправление.

Смысл коллективного самоуправления в сфере предпринимательской деятельности заключается в преодолении отчуждения коллектива от функции управления, перенесение этой функции из внешней среды в сами коллективы. Тем самым возникнут необходимые предпосылки для эффективной организации экономики, предпринимательства, бизнеса, а также для оптимального самоуправления внутри коллектива, каждой личностью, составляющей его часть.

Самоорганизация внутри коллектива в качестве предпосылки эффективного управления организацией означает создание условий, обеспечивающих разностороннее и полноценное саморазвитие личности внутри такого коллектива, а также сочетание всех ее потребностей и интересов с потребностями и интересами коллектива и организации в целом. Это возможно в результате саморазвития трудового коллектива как социальной общности. Высшей точкой такого саморазвития как раз и выступает превращение трудового коллектива в коллективную предпринимательскую силу, инициирующую инновационную деятельность и успешно осуществляющую ее<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Тарасова О. В.* Самоуправление в контексте коллективного предпринимательства. URL: [http://tomb-raider6.narod.ru/lib/mm/molodjozh-buduschee\\_civilizacii/samoupravlenie\\_v\\_kontekste\\_kollek.html](http://tomb-raider6.narod.ru/lib/mm/molodjozh-buduschee_civilizacii/samoupravlenie_v_kontekste_kollek.html) (дата обращения: 17.09.2014).



Эффективность развития социально ориентированной организации обусловлена такими факторами, как:

- направленность всех членов трудового коллектива на достижение общей и социально значимой цели и миссии;
- наличие коллективного самоуправления как способности конкретной социальной группы к самостоятельному принятию и реализации оптимальных управленческих решений;
- определенный уровень развития культуры управления собственностью, достаточный для формирования в трудовом коллективе конкретной предпринимательской структуры отношений товарищества и взаимопомощи.

**Под культурой управления собственностью (КУС) мы понимаем достигнутую эффективность управления собственностью на основе сложившихся традиций, ценностей и норм поведения.** Культура управления (самоуправления) проявляется в ежедневном трудовом поведении всех людей, будь то государственный (муниципальный) служащий, владелец бизнеса, собственник жилья, рядовой сотрудник крупной организации. Уровень развития культуры управления собственностью определяет уровень эффективности деятельности (эффективность выполнения конкретной функции, эффективность работы организации в целом).

При этом наибольшая эффективность деятельности организации достигается за счет максимального учета потребностей и интересов все ее сотрудников. Это означает, что коллективное предпринимательское самоуправление формирует оптимальный социально-психологический климат в организационной структуре, стимулирует креативную направленность действий каждого сотрудника организации. Иными словами, в организации создается баланс экономических и неэкономических факторов, позволяющий наиболее опти-

мально использовать имеющиеся ресурсы и достигать намеченных целей с наименьшими издержками.

Однако данный баланс может быть достигнут только на локальном отрезке времени. С течением времени развивается и сама организация, и ее сотрудники. Если изменения носят эволюционный характер, то предпринимательские коллективы способны сохраняться значительно дольше, чем корпорации или отдельные предприниматели. Если же такое воздействие внешней среды носит бифуркационный характер, характер революций, то организации либо разрушаются, либо выходят на качественно новый этап развития за счет использования ресурса самоорганизации.

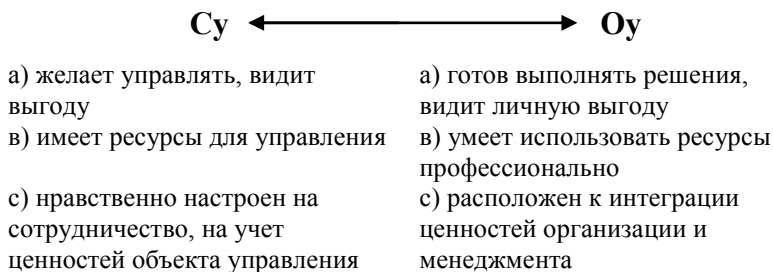
Эта ситуация объясняется тем, что организации и их сотрудники существуют не в замкнутой, а в открытой системе, постоянно взаимодействуют с внешней средой. Поэтому в целях изучения феномена СП необходимо наряду с сугубо экономическим подходом использовать социокультурный подход. В рамках современного развития синергетики такой подход может выявить не только количественные показатели влияния внешних факторов (например, удельный вес или очередность), но и качественные аспекты такого воздействия на коллективную самоуправляемость и коллективное предпринимательство.

### **1.2.2. Социокультурный подход**

В основе социокультурного подхода лежит представление об устойчивом развитии организаций как саморазвивающихся систем. Эффективность управления устойчивым развитием социально-экономических систем различного масштаба определяется, согласно социокультурной концепции менеджмента (СККМ), уровнем взаимодействия ее подсистем, которые тесно взаимодействуют друг с другом, и при этом каждая подсистема

развивается на принципах саморазвития. В этом случае управление во многом превращается в самоуправление.

Эффективность управления организации при этом определяется совокупностью условий, присущих субъекту и объекту управления (рис. 1)<sup>1</sup>:



*Рис. 1. Условия реализации отношений управления согласно СККМ*

Применение социокультурного подхода позволяет учитывать не только экономические, но и неэкономические факторы, влияющие на успех управления.

Устойчивое развитие института СП как в данном случае становится возможным за счет тесного взаимодействия всех заинтересованных субъектов на всех уровнях властной вертикали (рис. 2, стр.20).

На государственном уровне создаются наиболее общие условия для развития института СП (развитие нормативно-правовой базы, создание системы финансовой поддержки СП).

На муниципальном уровне реализуются конкретные мероприятия в области развития института СП (формирование информационно-образовательной инфраструктуры, содействие в финансировании социальных инициа-

---

<sup>1</sup> *Алексеевский В. С. Управление диссипативными системами экономики и социума : автореф. ... д-ра экон. наук. Кострома, 2004. 40 с.*

тив в области СП, методическая поддержка в области реализации проектов СП, тиражирование положительного опыта реализации проектов СП).

<p><b>Государство (на федеральном уровне):</b> создание для нижних уровней наиболее общих условий для развития территорий с учетом принципов самообеспечения и саморазвития регионов на базе взаимосвязи принципов синергетики и экологии.</p>	
<p><b>Государство (на региональном уровне):</b> управление средствами, направляемыми на реализацию мероприятий в области СП, а также обеспечение целевого финансирования нижестоящего уровня (в случае необходимости).</p>	
<p><b>Муниципальное образование:</b> создание на территории муниципального образования необходимых и достаточных условий для реализации конкретных мероприятий в рамках развития института СП при неразрушающей политике государства, включающих: создание обучающей и поддерживающей инфраструктуры, основанной на принципах менеджмента знаний, корректировку различных методических материалов с учетом территориальных особенностей.</p>	
<p><b>Человек как личность, обладающая потенциалом саморазвития и самореализации:</b> закрепление и развитие у населения предпринимательской культуры при поддержке организаций, отвечающих за реализацию мероприятий в рамках развития территорий.</p>	
<p>Самоменеджмент и менталитет собственников социальных предприятий (предпринимательская культура)</p>	

*Рис. 2. Взаимодействие различных уровней власти в рамках управления развитием института социального предпринимательства*

Условием успешности реализуемых мероприятий является создание условий для формирования и развития у целевой аудитории (бизнесмены, председатели ТОС)

предпринимательской культуры, необходимой для осуществления социально ориентированного бизнеса.

### **1.2.3. Институциональный подход**

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

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

В частности, сторонники институционализма отрицают принцип оптимизации. По их мнению, в своей деятельности хозяйствующие субъекты должны руководствоваться не критерием максимизации, а критерием оптимизации целевой функции. Иначе говоря, в ходе принятия решений руководство организации должно учитывать не только собственные интересы, но и интересы сотрудников, работающих в данной организации.

Кроме того, последователи институционализма ставят в приоритет интересы общества, а не отдельного человека. Действия отдельно взятых субъектов в значительной мере предопределяются ситуацией в экономике в целом, а не наоборот. В частности, их цели и предпочтения формируются обществом. В маржинализме и классической политэкономии считается, что сначала возникают интересы индивида, и они являются порождающими по

отношению к интересам социума.

Институционалисты отрицают принцип «рационального человека», руководствующегося исключительно полезностью. По их мнению, действия индивида спрогнозировать нельзя из-за невозможности учесть все факторы (экономические и неэкономические), влияющие на поведение человека.

С точки зрения институционалистов, задача экономической науки не только в том, чтобы составить прогноз, понять систему взаимосвязей, но и дать рекомендации, обосновать рецепты соответствующих изменений в политике, поведении, общественном сознании.

Главная роль, которую институты играют в обществе, заключается в уменьшении неопределенности путем установления устойчивой структуры взаимодействия между людьми<sup>1</sup>.

Экономика как система, по мнению институционалистов, представляет собой систему взаимодействия эволюционирующих институтов. Эволюция института при этом может осуществляться двумя путями: как «сверху» (рамки, задаваемые государством), так и «снизу» (саморазвитие института за счет самоорганизации его неформальной составляющей).

Сознательное формирование нового института представляет собой разновидность планируемой культурной инновации<sup>2</sup>. Для того чтобы распространение инновации было успешным, необходимо ее соответствие элементам того пространства, в которое оно погружается. В противном случае внедрение нового института будет сопря-

---

<sup>1</sup> Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. М., 1997. С. 21.

<sup>2</sup> Тамбовцев В. Л. Теоретические вопросы институционального проектирования // *Вопр. экономики*. 1997. № 3. С. 89–90.

жено с чрезмерными издержками либо институт вовсе не начнет функционировать.

Развитие института СП в России находится только на первом этапе своего развития. Безусловно, уже предприняты определенные шаги, направленные на его развитие. Создана определенная инфраструктура: разрабатываются законы, создаются благотворительные фонды, сумма выделяемых грантов постоянно увеличивается. Однако необходима дальнейшая работа, направленная на развитие института СП, его формальной и неформальной составляющих.

### **1.3. Типология и модели социальных предприятий**

На ранней стадии изучения феномена СП исследователи выделяли два типа социальных предприятий: основанные на чистой благотворительности и основанные на чистой коммерции.

Несколько позже К. Альтер предложила теорию гибридных организаций. Особенности различных моделей социальных организаций отражены в табл. 1 (стр.24).

В отличие от социально-ответственного бизнеса мотивом деятельности социального предпринимателя является социальный эффект, решение социальной проблемы.

Таким образом, различия между некоммерческим сектором, коммерческим сектором, социально-ответственным бизнесом и СП можно обозначить, основываясь на целях, отчетности и распределении прибыли. У социального предприятия и НКО целью является выполнение миссии, прибыль реинвестируется в реализацию социальной миссии, т. е. решение социально значимой проблемы. Отчетность осуществляется перед партнерами и заинтересованными лицами.

*Таблица 1*

**Особенности моделей социальных организаций<sup>1</sup>**

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

В противоположность этому для традиционного коммерческого предприятия и социально ответственного бизнеса главной целью является получение прибыли. Прибыль распределяется между участниками, а отчетность осуществляется перед акционерами.

---

<sup>1</sup> Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. М., 2007. С. 16.



## **Теория гибридных некоммерческих организаций К.Альтер**

Опыт социального предпринимательства показывает, что решение социальных проблем на основе предпринимательства зачастую оказывается более эффективным, чем использование стандартных механизмов государства или НКО. Данный тезис лежит в основе теории гибридных некоммерческих организаций К. Альтер. В основе деятельности организаций данного типа лежат следующие постулаты:

- сочетание доброй воли и личной выгоды руководства организации;
- методы работы определяются не только социальной миссией, но и рыночными условиями;
- создаваемый продукт (услуга) представляет собой не только социальную, но и экономическую ценность;
- полученная прибыль полностью либо частично инвестируется в дальнейшее расширение бизнеса (в зависимости от организационно-правовой формы предприятия).

Получение коммерческого дохода в деятельности НКО, по ее мнению, существует в двух видах: 1) возмещение затрат (например, регистрационные взносы на мероприятиях, плата за тренинг и проч. — этот вид доходов ограничен программой, в рамках которой проводится) и 2) систематическая доходная деятельность (членские взносы, продажа публикаций, консультационные услуги и проч.). Если первый покрывает часть расходов НКО, ограничен во времени и принципиально не меняет характера работы НКО, то второй вид имеет систематический характер, связан с постоянной операционной деятельностью и может служить основой превращения в социальное предприятие.

По мнению К. Альтер, критериями отнесения предприятия к НКО либо социальному предприятию являются не

столько масштабы доходной деятельности, ее доля в общей структуре доходов или объем занятого в ней персонала, сколько то, функционирует ли и управляется ли предприятие «как бизнес» (табл. 2). Последнее означает, что доходная деятельность стратегически предназначена для производства социального/экономического блага, ориентирована на долгосрочные цели и постоянно воспроизводится.

Таблица 2

**Особенности мотивации, ответственности и распределения прибыли в гибридных организациях<sup>1</sup>**

Спектр гибридных организаций					
Традиционные НКО	НКО, имеющие доходную деятельность	Социальные предприятия	Социально ответственный бизнес	Компании, практикующие социальную ответственность	Традиционные прибыльные организации
<ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивация, определенная миссией;</li> <li>• ответственность перед стейк-холдерами;</li> <li>• реинвестирование дохода в социальные программы либо операционные расходы</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивация на производство прибыли;</li> <li>• ответственность перед акционерами;</li> <li>• прибыль распределяется между акционерами</li> </ul>		

<sup>1</sup> Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. М., 2007. С. 16.

Отдельно К. Альтер дает развернутую характеристику социальных предприятий:

- использование инструментов и подходов бизнеса для достижения социальной цели;
- соединение социального и коммерческого капиталов;
- создание социальной и экономической ценности;
- получение дохода на основе коммерческой деятельности в целях финансирования социальных программ;
- приведение в движение рынком и обусловленность социальной миссией;
- измерение результатов финансовой деятельности и социального эффекта;
- постановка финансовых задач в зависимости от их вклада в достижение общественного блага;
- финансовая свобода (отсутствие ограничений на распределение прибыли);
- ориентация стратегии предприятия на реализацию социальной миссии.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Понятие социального предпринимательства.
2. Коллективистский подход к социальному предпринимательству.
3. Социокультурный подход к социальному предпринимательству.
4. Институциональный подход к социальному предпринимательству.
5. Понятия социальной ценности, социальной до-

бавленной стоимости, социальной инновационности.

6. Характерные черты социального предпринимательства.

7. Типология и модели социальных предприятий.

8. Место социальных предприятий на шкале коммерциализации К. Альтер.

9. Теория гибридных некоммерческих организаций К. Альтер.

## **Тема 2. Социальное предпринимательство: анализ зарубежного опыта и возможности реализации в современной России**

### **2.1 . Переориентация государственного, социального и бизнес-секторов на долгосрочное и устойчивое развитие**

Мировые социально-экономические кризисы приводят к выводу о неэффективности чисто рыночных или административных подходов к управлению социально-экономическим развитием государства. Необходима ориентация на социально-рыночную модель развития экономики.

Переход к данной модели требует переосмысления роли государства и бизнеса в экономической системе. Все большее распространение получают партнерские взаимодействия, направленные на выработку и реализацию общественно значимых проектов. В современных условиях социальное партнерство приобретает новые черты. Возрастает необходимость социального партнерства как способа взаимодействия государства, бизнеса и общества в виде некоммерческих организаций (НКО). Разумное использование инструментов социального

партнерства позволяет государству снизить бюджетную нагрузку, обеспечить развитие инфраструктуры, повысить уровень занятости населения, развить частное предпринимательство и вместе с тем повысить качество товаров и услуг.

Обеспечение устойчивого развития государства – сложнейшая задача, которая не может быть решена в короткие сроки. Решение данной задачи требует длительного времени и продуктивного взаимодействия всех заинтересованных участников (власть, бизнес, общественные организации). При этом необходимо не просто объединять ресурсы с целью решения локальных проблем (достижение кратковременного неустойчивого результата), но и предпринимать все усилия для достижения долговременного устойчивого результата (видимого и измеримого).

Государственный, коммерческий и некоммерческий секторы должны не только сами развиваться (как отдельные подсистемы), но и взаимодействовать в друг с другом в целях обеспечения совместного развития, основанного на принципах саморазвития.

Необходимым условием успешности проводимых преобразований является развитие у субъектов проводимых изменений **культуры управления собственностью**.

Развитие культуры управления собственностью требует длительного времени, системной и комплексной работы всех заинтересованных сторон. Необходимо также наличие поддерживающей инфраструктуры. В отдельной организации – это система обучения, система наставничества. В масштабах муниципального образования – это наличие информационно-обучающей инфраструктуры, комплекс мероприятий в рамках соответствующих целевых программ, предусматривающих совместное участие заинтересованных сторон.

## **2.2. Пионеры социального предпринимательства: У.Дрейтон, М. Янг, первые социальные предприятия**

Впервые понятие «социальный предприниматель» как термин стало употребляться в 60-х годах XX века в Великобритании. Более устойчивое и широкое употребление термин «СП» получил в 70-80-х годах благодаря нескольким ярким личностям.

Отцом социального предпринимательства считается создатель некоммерческой организации «Ашока: новаторы для общества»<sup>1</sup> Уильям Дрейтон. Более 30 лет назад профессор и успешный менеджер Дрейтон пришел в большой бизнес США с революционной для своего времени идеологией и этикой (в частности, Дрейтон активно продвигал идеи охраны окружающей среды, непопулярные при правительстве Рейнгана).

В 1980 году Дрейтоном был создан Фонд «Ашока». Сегодня данная организация ведет свою деятельность более чем в 60 странах, поддерживая свыше 1800 стипендиатов в области СП. В настоящее время организация насчитывает 25 региональных центров, расположенных по всему миру. «Ашока» поддерживает социальных предпринимателей, оказывая им финансовую и консалтинговую помощь, создавая тематические сообщества и содействуя созданию инфраструктуры, необходимой для развития социального сектора и распространения инноваций.

**Майкл Янг** (Лорд Янг Дартингтонский) занимался не только созданием самих организаций во всем мире, но и реализовывал идею преподавания, благодаря чему по-

---

<sup>1</sup> Сайт фонда «Наше будущее». URL: <http://www.nb-forum.ru/social/> (дата обращения: 28.08.2014).

являлись школы социального предпринимательства. Его основными предприятиями с социальной миссией стали: Национальный совет потребителей, Школа социальных предпринимателей (до него таких школ не существовало), Университет третьего тысячелетия, Колледж здоровья, Университет третьего возраста, Открытый Колледж искусств, Институт изучения сообществ, Консультационный центр по образованию, Национальная ассоциация по защите прав тяжелобольных детей на образование, Международный колледж дополнительного дистанционного образования (в основном нацеленный на Африку и Азию) и многое другое.

**Эндрю Мосон**, лорд, кавалер Ордена Британской империи, автор известной книги «Социальный предприниматель» и управляющий компанией «Эндрю Мосон и партнеры». В 2007 году получил от британского правительства титул пэра за работу по социальному и экономическому обновлению и улучшению городских территорий.

## **2.3. Тенденции развития социального предпринимательства в США, Европе, Латинской Америке и Азии**

### **2.3.1. Тенденции развития социального предпринимательства в США**

Первые социальные предприятия появились в США в конце XIX века. Появление социальных предприятий в конце XIX – начале XX в. связывается с активным развитием некоммерческих, неправительственных и других добровольных организаций филантропической направленности, составивших в дальнейшем ядро третьего сектора экономики.

Для развития третьего сектора экономики почва была благоприятной – в США издавна существуют глубокие традиции самоорганизации населения как эффективного средства решения социальных проблем<sup>1</sup>. Развитие социального предпринимательства в США по подобному сценарию повлияло на ситуацию в странах Канады и Латинской Америки, где складывалось представление о социальном предпринимательстве как о доходном бизнесе, ориентированном на оказание социальной поддержки нуждающимся членам общества. Однако сам термин «социальное предприятие» появился значительно позже – в 1970-е годы<sup>2</sup> XX в. в связи с осознанием необходимости пересмотра роли, места и возможностей НКО в решении социальных вопросов. Активное же развитие социального предпринимательства в США началось примерно с 1980 г. и значимость социальных предприятий в общественной жизни страны чрезвычайно велика. Это обусловлено тем, что роль целью деятельности указанных организаций является смягчение недостатков как государственного управления, так и рыночной экономики.

При этом выявляются три основные составляющие социального предпринимательства:

- компенсация недостатков рыночной экономики;
- трансформация нововведений в социальной деятельности;
- обеспечение финансовой устойчивости в социальном предпринимательстве.

---

<sup>1</sup>Юрманова Е. А. Реформирование кооперативного сектора в постсоциалистических странах: реалии и перспективы. URL: [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vchu/N151/N151p024-033.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N151/N151p024-033.pdf) (дата обращения 12.08.2014).

<sup>2</sup>Марченко М. Н. Источники права : учеб. пособие. М. : Проспект, 2011. С. 3.



Начиная с 1980 г. наметилось смягчение основных различий между тремя секторами и появились тенденции к взаимному дополнению и совмещению их социальных и экономических функций, осуществляемых частным бизнесом, государственными организациями и некоммерческим сектором (см. рис. 3, стр.35)<sup>1</sup>.

В результате перекрытия зон взаимодействия основных секторов экономики были созданы возможности для расширения масштабов деятельности СП, которое наиболее успешно сочетает в себе социальные функции этих секторов. Ограниченность бюджетных ресурсов в совокупности с растущими социальными потребностями привели к тому, что государство решило отказаться от монополии в сфере предоставления государственных услуг и передать эти функции некоммерческим и частным провайдерам услуг, которые действуют по заключенным государственным контрактам, сопровождающимся соответствующими бюджетными средствами.

Потенциал некоммерческого сектора позволяет закрывать провалы в системе оказания государственных услуг. Это дает возможность населению получать те необходимые услуги, которые государство не может или не хочет предоставлять обществу. Параллельно с этим расширяется положительный опыт многих венчурных фондов в преобразовании некоммерческих компаний в высокодоходные социальные предприятия. Это происходит за счет применения в их деятельности инновационных решений и наиболее эффективных методов ведения частного бизнеса.

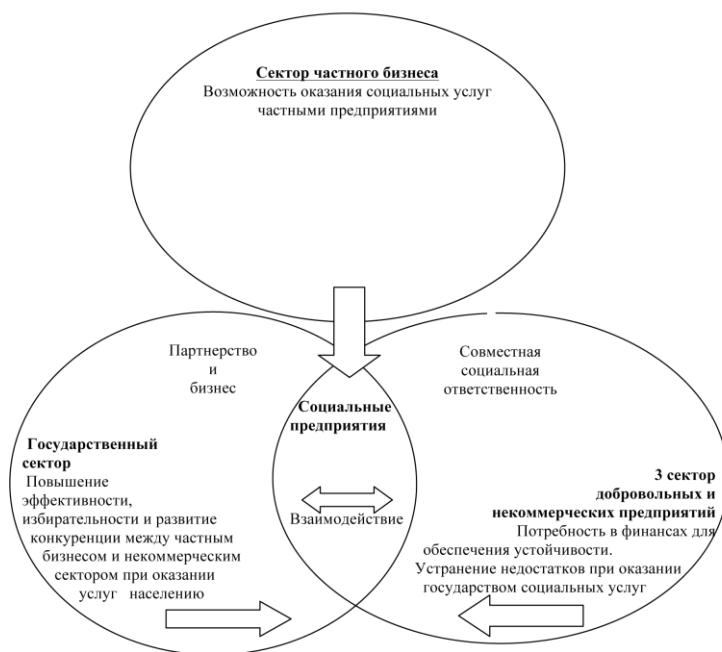
В США в высокой степени развита инфраструктура эф-

---

<sup>1</sup> Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США. URL: [http://www.vneshmarket.ru/content/document\\_r\\_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html](http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html) (дата обращения 16.08.2014).

фективной поддержки малого и среднего бизнеса, осуществляемая как государственными структурами в лице Администрации малого бизнеса, так и многочисленными частными фондами, а также рядом других институтов гражданского общества. Значительную помощь в развитии социального предпринимательства оказывает Правительство США преимущественно в следующих пяти направлениях:

- 1) стимулирование социальных инноваций;
- 2) создание благоприятных условий для развития социальных инициатив;
- 3) признание и поощрение успешных социальных инициатив;
- 4) помощь в распространении и развитии успешных социальных инициатив;
- 5) распространение информации об эффективности социального предпринимательства.



*Рис. 3. Тенденции развития государственного, частного бизнеса и некоммерческого секторов экономики, побуждающие к росту их взаимодействия в социальной сфере*

Примеры государственной поддержки ряда социальных инициатив (СИ), успешно реализуемых в США, приведены в табл. 3 (см.стр.36).

*Таблица 3*

**Участие Правительства США в реализации социальных инициатив<sup>1</sup>**

Вид оказываемой поддержки	Сущность мер государственной поддержки социальных инноваций
Содействие развитию социальных инноваций	<p><u>Первоначальные инвестиции:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выделение грантов из федерального бюджета;</li> <li>• предоставление финансовых средств из бюджета на основании специальных решений Правительства;</li> <li>• предоставление льготных кредитов под гарантии Правительства</li> </ul>
Создание благоприятных условий	<p><u>Минимизация и ликвидация административных барьеров:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изменение политики администрации штатов;</li> <li>• совершенствование законодательства или нормативных требований.</li> </ul> <p><u>Повышение уровня важности и признание социальной значимости:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обсуждение проблемы в выборных уровнях различных уровней и признание целесообразности финансовой поддержки;</li> <li>• широкое информирование общественности в СМИ;</li> <li>• назначение инициатора СИ в Консультационный комитет при Белом Доме;</li> <li>• приглашение инициатора СИ на слушания в конгрессе или сенате; посещение конгрессменами или сенаторами мест реализа-</li> </ul>

<sup>1</sup> Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США: зарубежный опыт // НП «Моск. центр развития предпринимательства», 2008: информ. портал Внешмаркет.ру. URL: [http://www.vneshmarket.ru/content/document\\_r\\_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html](http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html) (дата обращения: 16.08.2014).

	<p>ции СИ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• активное участие политических лидеров, членов городских администраций в поддержке СИ;</li> <li>• поддержка СИ лидерами страны и высокопоставленными руководителями</li> </ul>
Официальное признание успехов, сопровождаемое финансовой поддержкой	<p><u>Долговременное устойчивое финансирование</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• регулярное предоставление грантов на реализацию СИ и расширение масштабов ее применения;</li> <li>• заключение государственного, регионального или городского гранта на закупку товара или услуги, полученной в результате реализации СИ;</li> <li>• включение расходов на реализацию СИ в городской бюджет.</li> </ul>
Расширение масштабов применения	<p><u>Меры государственного участия</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• заключение контрактов на применение результатов СИ в различных городах страны;</li> <li>• законодательные рекомендации по применению результатов СИ по всей стране;</li> <li>• финансовая поддержка программ или партнеров, осуществляющих распространение СИ;</li> <li>• федеральные гранты на расширение применения СИ в других городах страны;</li> <li>• принятие СИ в качестве модели для применения в структурах национальной системы оказания социальной услуг;</li> <li>• распространение информации об успешности применения СИ</li> </ul>
Расширение информированности о сути СИ	<p><u>Государственная научно-техническая поддержка:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение необходимых исследований в сборе необходимых статистических материалов по рассматриваемой проблеме;</li> <li>• подготовка официальных докладов правительству по рассматриваемой проблеме;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление государством необходимых данных для разработки СИ;</li> <li>• принятие государственных стандартов, в основе которых лежат результаты успешной реализации СИ;</li> <li>• государственное финансирование программ по изучению эффективности различных СИ.</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Государственная финансовая помощь в сочетании с активной поддержкой политиков в местных, региональных и федеральных органах власти способствовали успешной реализации многих социальных предприятий. Причем социальные предприниматели зачастую предлагают правительству наиболее действенные пути решения назревших общественных проблем, позволяющие более эффективно использовать бюджетные средства. Это обусловлено тем, что социальные предприниматели гораздо лучше знают ситуацию в тех слоях общества, которые нуждаются в целенаправленной помощи.

### **2.3.2. Тенденции развития социального предпринимательства в Европе**

В Европе некоммерческие организации были развиты в меньшей степени, так как в Европейском Союзе уже была сформирована самая надежная модель социальной защиты, затраты на содержание которой достигали 30 % национального внутреннего продукта, а в некоторых странах, например в Швеции, доходили до 60 %<sup>1</sup>.

СП в Европе рассматривается в качестве одного

---

<sup>1</sup> Сравнительно-правовое исследование социального предпринимательства в странах Америки и Европы. URL: <http://territoriaprava.ru/topics/49465> (дата обращения: 03.10.2014).

из аспектов социальной политики Евросоюза лишь потому, что груз социальных программ в настоящее время из-за финансового кризиса для многих стран становится непосильным<sup>1</sup>. Поэтому в законодательстве этих стран с социальным предпринимательством связывается решение таких социально значимых проблем, как образование, медицинская и социальная помощь, воспитание детей, экология и т.д. В связи с этим в европейской правовой модели социально ориентированного предпринимательства, в отличие от американской, на первое место выходит социальный эффект от предпринимательской деятельности, а на второе – ее финансовая эффективность.

Первой европейской страной, поддерживавшей на государственном уровне СП, стала Италия, утвердившая в 1991 г. организационно-правовую форму социального кооператива. Термином «социальное предприятие» Европа также обязана Италии после выхода в свет в 1990 г. журнала с одноименным названием *Impresa Sociale*. Итальянское происхождение термина «социальный кооператив» объясняется развитием кооперативного движения в этой стране в 1980-е годы<sup>2</sup>.

Главная особенность новых итальянских предприятий заключалась в том, что их создание связывалось с необходимостью трудовой интеграции исключенных групп населения на рынке труда. В отличие от традиционных, в романо-германской системе права

---

<sup>1</sup> Слыщенко В. А. Методы сравнительного правоведения: замечания о культурологическом подходе к сравнительному праву // Ежегодник сравнительного права. 2011 / под ред. Д. В. Дождева. М. : Статут, 2011. С. 2.

<sup>2</sup> Defourny J., Nyssens M. Conceptions of Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments // EMES WP. 2010. № 08/01. P. 36. С. 101.

кооперативов, построенных по корпоративному типу, направленных на удовлетворение потребностей входящих в ее состав членов, социальный кооператив был сориентирован на интересы более широкого круга лиц, присущие, как правило, унитарным юридическим лицам, и в этом, по мнению итальянских парламентариев, заключался смысл социальной интеграции.

Вместе с тем закон ограничивал и регулировал роль добровольцев, количество которых не должно было составлять более 50 % работников предприятия. Доброволец в итальянском социальном кооперативе – статус легальный. Несмотря на то что он не получает заработную плату, на него распространяется государственная гарантия медицинского страхования<sup>1</sup>.

Статус социального кооператива присваивался предприятиям, отвечающим следующим условиям: а) ограниченное распределение прибыли, соответствующее социальным уставным целям организации, б) развитие собственных активов, в) не менее 30 % участников кооператива должны были входить в категорию слабо защищенных граждан (длительно безработных, лиц с низкими доходами). Также закон определял отрасли «общественной полезности», в которых должны были действовать социальные кооперативы и под которыми понимались те социальные сферы общественной жизни, в которых традиционно сильна роль некоммерческих организаций: социальное обеспечение, здравоохранение,

---

<sup>1</sup> Керлин Дж. А. Социальные предприятия в США и Европе: понять различия и извлечь из них уроки. URL: [http://www.nb-forum.ru/thlaw\\_365\\_133](http://www.nb-forum.ru/thlaw_365_133) (дата обращения: 27.09.2014).



образование, экология, наука, культура, социальный туризм и прочие<sup>1</sup>.

Несмотря на то что термин «социальное предприятие» достаточно трудно пробивал себе дорогу, успехи итальянского социального предпринимательства в Европе были замечены. В Португалии, Греции и Франции появляются законы, направленные на поддержку предприятий кооперативной формы. В 1998 году в Португалии принимается закон о кооперативах общественной солидарности, а в 1999 году в Греции — о социальных кооперативах с ограниченной ответственностью.

В 2001 году Франция вслед за Италией, Португалией и Грецией включила в законодательство легальное определение понятия «кооперативное общество с коллективными интересами», взяв ориентир на развитие социального предпринимательства.

В 2003 году в Финляндии принимается Закон о социальных предприятиях, которые признаются рыночно ориентированными кооперативами, предназначенными для трудоустройства инвалидов и безработных. Особенностью финского законодательства являлось то, что безработные могли создавать кооперативы и принимать в них участие без уменьшения пособия по безработице<sup>2</sup>.

Анализ тенденций особенностей развития законодательства позволяет сделать вывод, что в Западной Европе социальные предприятия создаются, как правило, в организационно-правовой форме некоммерческого

---

<sup>1</sup> *Богатых Е. А.* Гражданское и торговое право : учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Юрид. фирма «Контракт», 2000. С. 36.

<sup>2</sup> *Wilda M. Vanek.* Italian Social Cooperatives.  
URL: [http://www.caledonia.org.uk/papers/Italian\\_Social\\_Cooperatives.doc](http://www.caledonia.org.uk/papers/Italian_Social_Cooperatives.doc)  
(дата обращения: 11.08.2014).

объединения или кооператива. Первую организационно-правовую форму выбирают в тех странах, где юридическое определение некоммерческого объединения даст некоторые преференции при продаже товаров и услуг. Там, где некоммерческие объединения находятся в более сложном положении, например в Испании, Финляндии, Швеции, выбирают форму кооперативов. В тех странах, где кооперативы преследуют социальные цели и создают новые рабочие места, они считаются социальными предприятиями, в отличие от стран Америки<sup>1</sup>.

К достоинствам европейского законодательства следует отнести регламентацию правового режима управления социальных предприятий, органы которого формируются из представителей различных заинтересованных групп, сотрудников, волонтеров, благополучателей, представителей власти и местного самоуправления. Органы управления социальных предприятий обязательно используют формально демократический стиль управления организацией, что не является императивным условием в социальном предприятии США. В европейской традиции делается акцент на то, каким образом управляется организация и какова ее миссия, а не с тем, соответствует ли ее предпринимательская деятельность формальному определению некоммерческой организации, не распределяющей прибыль.

Если итальянский «Закон о социальных кооперативах» делает акцент на трудоустройстве социально уязвимых работников предприятий, то в Великобритании внимание сфокусировано на повышении эффективности рыночных показателей работы социальных предприятий

---

<sup>1</sup> *Defourny J., Nyssens M. Conceptions of Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments // EMES WP. 2010. № 08/01. P. 36. C. 104.*

(около 50 % их дохода должно быть образовано в результате продажи товаров и услуг), т. е. это новый тип компании, создаваемой с целью ведения коммерческой деятельности в интересах какого-либо сообщества.

Особенность британского социального предприятия (*community interest company* – сокращенно CIC) состоит в том, что оно относится к некоммерческим организациям, т. е. получение прибыли для инвесторов не должно быть основной целью его деятельности. Основным условием создания компании общественных интересов является осуществление деятельности в интересах определенного сообщества, а не для обогащения ее участников, хотя они и могут получать дивиденды. Под понятием «*community*» следует понимать круг людей, проживающих в одном месте, нуждающихся в обеспечении одинаковых социальных потребностей. Однако характерной чертой подобного рода организации является не только то, что все ее члены объединены схожими интересами, отличающими их от не входящих в сообщество, но и то, что условием регистрации компании должно быть соблюдение критерия общественного интереса.

Сообщество для целей создания компании общественных интересов должно включать не только ее участников и служащих, общественная выгода от деятельности CIC должна удовлетворять потребности более широкого круга лиц. При этом неважно, в какой правовой форме уже зарегистрирована организация.

Характерной чертой CIC, в отличие от континентальных социальных предприятий, является возможность «блокирования активов», в результате которого передача активов компании возможна лишь за встречное вознаграждение (возмещение), направляемое в интересах сообщества. Для контроля над имуществом компании назначается специальное должностное ли-

цо, выступающее в качестве доверительного управляющего. Все имущественные сделки компании происходят с его ведома и одобрения. В случае необходимости некоторые СИС могут увеличить свой акционерный капитал, приняв решение в соответствии с Положением о выпуске акций. Однако размер дивидендов по этим акциям ограничивается максимально установленным объемом распределяемой прибыли. Если первоначально данное ограничение устанавливается Государственным Секретарем, то в последующем эти полномочия передаются сотруднику регулятивного органа.

Дальнейшая эволюция СП, повлиявшая на тенденции развития законодательства в этой сфере, связывается с расширением Европейского Союза за счет включения в него стран постсоциалистического пространства<sup>1</sup>.

Особого внимания заслуживает опыт Польши, законодательство которой во многом развивалось по советскому сценарию, что приближает ее к современным российским реалиям и традициям.

Правовая конструкция польского социального кооператива достаточно последовательно реализует итальянскую идею социального предприятия, однако существует и национальная специфика. Социальный кооператив создается с целью:

1) социальной реинтеграции его членов, под которой понимаются действия, направленные на восстановление и сохранение способности участия в жизни местного сообщества, а также реализации социальных ролей в месте трудоустройства, проживания или пребывания; 2) профессиональной реинтеграции ее членов, под которой

---

<sup>1</sup> Сравнительно-правовое исследование социального предпринимательства в странах Америки и Европы. URL: <http://territoriaprava.ru/topics/49465> (дата обращения 03.10.2014).

подразумеваются действия, направленные на восстановление и поддержку способности ведения самостоятельной трудовой деятельности (эти действия не выполняются в рамках осуществляемой социальным кооперативом предпринимательской деятельности).

При регистрации предприятие пользуется льготой – освобождается от уплаты государственной пошлины за внесение его в государственный судебный реестр. К уставным целям социального кооператива может относиться также социальная и культурно-просветительная деятельность для своих членов и их общественного окружения, а также общественно-полезная деятельность в публичной сфере, предусмотренные в законе от 24 апреля 2003 г. «Об общественно полезной деятельности и волонтерстве»<sup>1</sup>.

В Европе, в отличие от Америки, где прецеденту придается значение источника права, основным источником правового регулирования традиционно признается закон.

Особенностью развития законодательства о социальном предпринимательстве и социальных предприятиях является то, что инициатором законодательных инициатив выступают, как правило, парламенты стран и ЕЭС. Если первоначально возникновение социальных предприятий законодательно не обеспечивалось государственной помощью, то в 90-е годы появляются специальные государственные программы. Так, например, в правительстве Великобритании в Министерстве торговли и промышленности организован отдел социальных предприятий, на который возложена ответственность

---

<sup>1</sup> Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США: зарубежный опыт // НП «Моск. центр развития предпринимательства», 2008 : информ. портал Внешмаркет.ру. URL: [http://www.vneshmarket.ru/content/document\\_r\\_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html](http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html) (дата обращения: 16.08.2014).

за реализацию долгосрочной программы «Социальные предприятия: стратегия успеха». В компетенцию отдела входят подготовка рекомендаций, административного и налогового регулирования, деятельность социальных предприятий, поддержка частных и государственных обучающих и исследовательских программ. Получение в этой стране статуса компании общественных интересов дает право социальному предприятию на финансовую, организационную и техническую государственную помощь, стратегию которой разрабатывает правительственный «Департамент третьего сектора».

### **2.3.3. Развитие социального предпринимательства в Азии**

Наиболее известной организацией в области социального предпринимательства, функционирующей в странах Азии, является банк Grameen. Данный банк был создан Мухаммадом Юнусом, первым в мире человеком, воплотившим в жизнь принципы социального предпринимательства, предпринимателем из Бангладеш. Особенность банка заключается в том, что он обеспечивает кредитами (причем в ряде случаев – без каких бы то ни было поручительств) наиболее бедные слои населения. Концепция Grameen базируется на убеждении М. Юнуса в том, что полученные в кредит деньги пойдут на создание товара, часть дохода от продажи которого, в свою очередь, будет использована как раз на погашение кредита.

В настоящее время Grameen bank имеет всемирную сеть (более 50 партнеров в 22 странах), что способствовало оказанию помощи примерно 11 млн человек в странах Азии, Африки, обеих Америках, и на ближнем Востоке.

Помимо внедрения идеи микрокредитования в мировую банковскую практику, Мухаммад Юнус известен также тем, что создал компанию, обеспечивающую нищие слои населения услугами связи. Кроме того, изучается возможность строительства недорогих лечебных учреждений в провинции с возможностью проведения операций посредством видеосвязи.

За достижения в области развития социального предпринимательства Мухаммад Юнус в 2006 г. был удостоен нобелевской премии мира.

Затрагивая вопрос применимости зарубежного опыта социального предпринимательства к российским условиям, необходимо выделить следующие аспекты.

1. Социокультурный аспект. Большинство населения страны считает, что задачи в области предоставления социальных услуг населению должно решать государство, и не готово брать на себя ответственность по решению отдельных социальных проблем конкретных территорий. Примером могут служить крайне медленные темпы развития института территориального общественного самоуправления на местах. Наблюдаются низкие темпы роста таких организаций, как товарищества собственников жилья, советы многоквартирных домов, ТОС. Очень немногие готовы возглавить данные организации и заниматься вопросами улучшения социальной инфраструктуры территории своего проживания (дом, улица, микрорайон). Количественный рост указанных организаций не влечет за собой изменение качества их работы.

2. Институциональный аспект. Текущий уровень развития институтов не позволяет реализовать в России значительный позитивный опыт зарубежных стран в области развития социального предпринимательства. Это касается уровня развития информационно-

образовательной инфраструктуры, уровня доступа к финансовым ресурсам, а также недостаточного уровня развития нормативно-правовой базы в этой области.

3. Экономический аспект. СП как сфера экономической деятельности не приносит значительного дохода. Эта сфера деятельности находится на границе между благотворительностью и предпринимательством. Поэтому взять на себя ответственность по развитию данных организаций согласны лишь немногие предприниматели, готовые работать скорее на реализацию социальной миссии фирмы, чем на получение экономического дохода.

Вышеперечисленные аспекты существенно тормозят развитие института социального предпринимательства в России, не позволяют перенести и адаптировать к отечественным условиям богатый арсенал имеющейся мировой практики в области смягчения социальных проблем.

Для достижения качественно значимых результатов в области развития социального предпринимательства необходимо не только совершенствование институциональных рамок (законы, формы и механизмы), но и развитие определенных норм, ценностей, правил поведения – культуры управления, проявляемой у руководителей социальных предприятий.

Под культурой управления мы понимаем достигнутую эффективность управления организацией. Основу культуры управления составляют сложившиеся стереотипы и образцы поведения, проявляемые в ежедневной рабочей деятельности. Культура управления является одним из факторов, определяющих эффективность функционирования организации.



## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Пионеры социального предпринимательства: Б.Дрейтон, М. Янг, первые социальные предприятия.
2. Тенденции развития социального предпринимательства в США, Европе, Латинской Америке и Азии.
3. Применимость зарубежного опыта в России: социокультурный, институциональный, экономический аспекты.

## Тема 3. Опыт развития социального предпринимательства в России

### 3.1. Развитие социального предпринимательства в России

Затрагивая тему развития СП в России, нельзя не отметить такую форму социально ориентированных организаций, как общественные организации инвалидов (существуют с 1990-х годов). Указанные организации решают задачи защиты их прав, улучшения социальной и трудовой жизни по самым разным направлениям, включая профессиональное обучение и содействие в трудоустройстве.

Начало 2000-х годов связывается с новым этапом развития СП. Особенностью данного (по сути первого) этапа развития данного феномена экономики является то, что реализуемые проекты в абсолютном большинстве случаев являются не самоокупаемыми, а благотворительными. Основная цель реализуемых проектов – оказание краткосрочной помощи социального характера.

В 2003 году при Институте дополнительного образования Новосибирского государственного технического университета был создан **Центр социального предпринимательства**. Данная организация предложила механизм продвижения социального предпринимательства посредством обучения заинтересованных студентов, имеющих инновационные идеи в социальной области, развитию собственного бизнеса, а затем — содействие в его продвижении.

Центр был создан в рамках международного проекта «Социальная работа: к лучшему управлению» (координа-

тор и вдохновитель проекта профессор М. Кувшинова<sup>1</sup>). Для продвижения проектов выпускников при Центре в 2005 г. был создан молодежный бизнес-инкубатор. На первых порах идею поддержала региональная администрация, однако она не была готова оказывать постоянную поддержку ни в форме кредитов, ни в форме их гаранта, что обеднило возможности сотрудничества с государством. Некоторое время Центр сам существовал как предприятие социально-предпринимательского типа. Кандидаты и их идеи проходили серьезный отбор, а платность обучения создавала необходимое для социального предпринимательства сочетание коммерческих и социальных задач.

Созданные в рамках проекта пособия, направленные на повышение эффективности работы некоммерческих организаций, в каком-то смысле позволили тиражировать накопленный опыт в данной сфере.

**Программа «Сто классных проектов» (спонсор – компания «РУСАЛ»)<sup>2</sup>**, начатая в 2003 г. и получившая известность в середине 2000-х годов, объединила школьников 6–10 классов и учителей для решения социальных проблем школ, сел, городов в регионах присутствия компании. Участие в конкурсе позволило школьникам и учителям в ряде случаев реализовать задуманные идеи, а также осваивать элементы проектной культуры, находить партнеров для своей деятельности.

---

<sup>1</sup> Кувшинова М., Герц И. Менеджмент в социальной сфере : метод. указ. / НГТУ. ИДПО. ЦСП. Новосибирск, 2005; Кувшинова М. Менеджмент НКО : учеб. пособие / НГТУ. ИДПО. ЦСП. Новосибирск, 2005.

<sup>2</sup> Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. URL: <http://lib.rus.ec/b/376509/read> (дата обращения: 21.09.2014).

По условиям конкурса каждый проект должен быть ориентирован на решение социальных проблем, которые реально существуют в местном сообществе и на территории, где находится данная школа. Проекты, реализованные в рамках конкурсов, помогли ветеранам войны, пенсионерам, детям-сиротам, бездомным животным, инвалидам, помогли сохранить природу и культуру регионов.

В сходном направлении и примерно в то же время начал работать молодежный банк (МБ) фонда г. Тольятти, поддерживаемый ЗАО КБ «Лада-кредит»<sup>1</sup>.

В 2004 году, когда он был создан, это было инновационное для России решение, опыт которого затем распространился на другие регионы, в том числе СНГ. Его идея, привезенная из Ирландии, состоит в проведении грантовых конкурсов по развитию местного сообщества, организованных силами молодежи для реализации проектов молодежи. Молодые люди сами принимают решение об управлении банком, о конкурсной политике, о привлечении дополнительных средств. С молодежным комитетом работает более опытный советник, который оказывает организационно-кураторскую поддержку. Новизна проекта состояла не только в молодежном фокусе проектов и молодости управляющих банка, но и в том, что через МБ молодые люди учатся помогать другим и местному сообществу, различать социальные проблемы и способы их решения, включаясь в ответственную работу. Подобные программы активно развиваются во многих странах мира, но их специфика в России связана с небольшими масштабами и невысокой популярностью бла-

---

<sup>1</sup> Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. URL: <http://lib.rus.ec/b/376509/read> (дата обращения: 21.09.2014).

готовительности в России, а значит, работая в банке, ребятам приходится преодолевать определенные барьеры в поиске партнеров.

Несмотря на то что в социальных проектах «РУСАЛА» или фонда г. Тольятти эта «самовоспроизводимость» обеспечивалась не самоокупаемостью, а общественным участием детей и молодежи как будущих взрослых граждан на своих территориях, важным моментом, который сделал эти проекты популярными и инновационными, была попытка увязать детскую фантазию с реальными социальными проблемами, причем сделать детскую работу максимально серьезной и, насколько это применимо к детям, — ответственной.

**Современный этап развития социального предпринимательства** связывается с тем, что инвесторы, вкладывающие средства в развитие социального предпринимательства, начинают акцентировать внимание на создании самовоспроизводящихся бизнес-проектов, способных самоокупаться и приносить прибыль.

С середины 2000-х годов в стране появляются благотворительные фонды, созданные крупнейшими отечественными компаниями. Целью деятельности данных фондов является не просто кратковременное решение социальных проблем за счет разовых финансовых вложений, но и повышение качества жизни населения за счет создания самовоспроизводящихся механизмов удовлетворения социальных потребностей населения (повышение качества социального обслуживания, включение лиц пенсионного возраста в активную трудовую деятельность, обеспечение связи между старшим и младшим поколениями и т. д.).

Здесь крайне важно обратить внимание на деятельность Фонда региональных социальных программ «Наше будущее». Данная организация была создана в 2007 г.

при активном участии Вагита Алекперова («Лукойл»). Практически сразу с момента создания фонд приступил к проведению конкурсов социального предпринимательства в различных регионах России.

Работа фонда преследует разные задачи. Это и выявление действующих социальных предпринимателей и эффективных бизнес-моделей социальных предприятий, и поддержка начинающих организаций и проектов, и популяризация идеи социального предпринимательства в различной среде.

С самого начала своей работы фонд опирался на концепцию социального предпринимательства, характерную для немногих наиболее продвинутых организаций поддержки социального предпринимательства на Западе. Эта концепция включала следующие принципы социального предпринимательства<sup>1</sup>:

- инновационность в подходах к решению социальных задач;
- нацеленность на заметные социальные улучшения в решении насущных, острых, общественно признанных социальных проблем;
- ориентация на экономическую эффективность (доходность на вложенный в проект капитал не может быть отрицательной — либо сразу, либо в обозримой перспективе);
- вписанность в систему рыночных отношений (если продукт проекта может потребляться всеми группами населения, то «социальность» бизнеса достигается не за счет снижения цен, а за счет льгот и дополнительных услуг отдельным целевым категориям населе-

---

<sup>1</sup> Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. URL: <http://lib.rus.ec/b/376509/read> (дата обращения: 21.09.2014).

ния/предприятий);

- отсутствие дублирования функций и первоочередных обязательств государства перед обществом;
- возможность в перспективе занять доминирующие позиции на избранном для деятельности рынке (либо за счет инновационности, либо за счет охвата).

В настоящее время в развитии института СП также активное участие принимают федеральные и региональные органы власти, бизнес-структуры и общественные организации. Активными участниками данного процесса являются:

- Министерство экономического развития РФ;
- Координационный совет ТПП РФ;
- Агентство стратегических инициатив (АСИ).

Поддержка осуществляется в виде системы субсидий и грантов, направляемых на поддержку социально ориентированных организаций, а также развитие малого и среднего бизнеса в социальной сфере. Кроме того, активное участие в развитии социального предпринимательства принимают различные благотворительные фонды (ООД «Гражданское достоинство», «Фонд Елены и Геннадия Тимченко» и т.д.).

Также в последнее время отмечается объединение ресурсов общественных и банковских структур с целью оказания помощи социальным предпринимателям (например, общественная организация «Опора России» и банк «Уралсиб»).

Кроме того, органы региональной власти и органы местного самоуправления также осуществляют поддержку в виде финансирования социально ориентированных организаций (конкурс грантов).

Несмотря на определенные позитивные результаты (увеличение размера грантов, увеличение количества бизнес-ориентированных проектов), дальнейшему развитию института СП препятствует ряд факторов, в том числе таких как:

- высокая стоимость привлекаемых финансовых ресурсов (кредитов);
- высокий уровень налоговой нагрузки;
- несовершенство нормативно-правовой базы;
- неразвитость информационно-обучающей инфраструктуры в области развития социального предпринимательства;
- недостаточный уровень квалификации управленческих кадров;
- недостаточный уровень взаимодействия (доверия) между органами власти и социально ориентированными организациями: последние воспринимаются скорее как электоральный ресурс, чем активный субъект преобразования локальной территории.

Исходя из вышеизложенного, дальнейшими направлениями действий органов власти в области развития института социального предпринимательства могут стать:

- совершенствование нормативно-правовой базы в целях снижения административных барьеров, препятствующих развитию СП;
- снижение стоимости привлекаемых кредитов;
- дальнейшее развитие информационно-образовательной инфраструктуры в сфере СП;
- объединение усилий общественных организаций и бизнес-структур в целях создания необходимых и достаточных условий для запуска реальных бизнес-проектов в сфере СП.



### **3.2. Типология социальных предприятий в России.**

#### **Основные виды деятельности отечественных социальных предприятий**

В России на сегодня четко выделяется несколько бизнес-моделей СП. Приведем лишь некоторые из них<sup>1</sup>.

- В сельском хозяйстве – социальный предприниматель приобретает земли сельхозназначения, создает инфраструктуру, приобретает необходимую технику и технологии. Затем к проекту привлекаются те группы населения, которые мы привыкли называть социально незащищенными, в том числе: дети, выходящие из детских домов во взрослую жизнь, недавние заключенные, люди, страдающие наркозависимостью или алкогольной зависимостью. Им предоставляется все необходимое, чтобы начать новую жизнь на базе своего собственного дела. Аналогичная технология работает и в депрессивных регионах – для того, чтобы молодежь не стремилась в города, а оставалась в своих деревнях и селах. Примеры используемых технологий: кролиководство, пасеки, разведение перепелов.

- Для решения проблем занятости многодетных мам, мам-одиночек и других людей, для которых полная занятость не представляется возможной, происходит создание бизнесов на дому (обычно – с максимальным вовлечением всех членов семьи в созидательную деятельность) и, что очень важно, организуется доставка сырья и дистрибуция.

- Обеспечение полноценной жизни для инвалидов –

---

<sup>1</sup>Социальное предпринимательство и социальная работа. URL: [http://knowledge.allbest.ru/sociology/2c0a65635a3bd78b4c53b89421316c27\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/sociology/2c0a65635a3bd78b4c53b89421316c27_0.html) (дата обращения: 09.08.2014).

примером может послужить фирма «Доспехи». Благодаря разработанной в фирме технологии изготовления специальных индивидуальных корсетов у вчерашнего лежащего инвалида появляется возможность вернуться в мир «ходячих» людей.

- Создание специальных туристических компаний, которые значительную долю своих усилий тратят на разработку маршрутов для беспрепятственного передвижения колясок. Трудоустройство инвалидов по зрению, слуху и т. п. Примерами таких производств могут служить производство гофрокартона, иной бумажной продукции, производство ПЭТ-тары, домашней еды и т. п.

- Образование, организация досуга – детские сады и школы, особенно в депрессивных регионах, спортивные секции. Создание точек питания, в которых одновременно есть развлекательные и развивающие центры для детей.

- Развитие предпринимательской культуры – помощь тем, кто хочет начать свое собственное дело: обучение необходимым азам, помощь в написании бизнес-планов, а также поддержка их реализации.

- Развитие инфраструктуры – например, парикмахерские, мастерские, прачечные эконом-класса, проекты по сортировке и переработке мусора, облагораживанию территорий, создание бань, особенно на тех территориях, где их нет в принципе.

- Предприятия Всероссийского общества инвалидов (ВОИ) – эта система организаций, созданная еще в советское время, по-прежнему является одним из основных элементов государственной системы трудоустройства людей с ограниченными возможностями. Именно эти предприятия большинство граждан, безусловно, относят к категории социальных предприятий.

Основные виды деятельности социальных предприятий:

- производство товаров:
  - ✓ социально значимых (реабилитационное оборудование, детские площадки);
  - ✓ общего пользования (мебель, одежда, народные промыслы, продукты питания);
- предоставление социально значимых услуг и работ, в том числе для отдельных категорий граждан:
  - ✓ консультирование (социально-психолого-педагогическое, юридическое);
  - ✓ обучение и повышение квалификации (проведение тренингов и семинаров, развитие творческих способностей);
  - ✓ бытовые услуги (ремонт обуви; парикмахерские, прачечные, копировальные услуги и т.п.);
  - ✓ медико-социальная помощь (социальное обслуживание населения, услуги на дому и т.п.);
  - ✓ развитие экологического туризма;
  - ✓ услуги в сфере культуры (театральные спектакли, художественное оформление и т.п.);
  - ✓ развитие сельскохозяйственной деятельности;
  - ✓ трудоустройство безработных.

### **3.3. Модель социального предпринимательства в России**

В результате анализа, проведенного экспертами Высшей школы экономики<sup>1</sup>, были выделены две модели социального предпринимательства, реализуемые в России:

---

<sup>1</sup> Информация о результатах исследования «Модели социального предпринимательства в России». URL: <http://imcenter.ru/about/news/detail.php?ID=3233> (дата обращения: 24.10.2014).

- предприятие-первопроходец, где на основе анализа разнообразного опыта и собственной новаторской идеи создается новое предприятие «с чистого листа» (хотя предшествующий опыт организаторов указывает на накопление интеллектуального и социального капитала для этого начинания);
- развитие идеи СП на основе повседневной профессиональной деятельности отца-основателя и вычленения из нее одного из направлений в самостоятельное предприятие по финансовым либо практическим соображениям; создание социального предприятия материнской организацией, чаще всего – государственной.

Все обследованные организации используют в своей деятельности кооперацию и партнерство с различными организационными структурами и профессиональными группами людей. По сути это – один из важнейших ресурсов СП, который по смыслу является даровым и основан на доверии и опыте взаимной работы в предшествующий период.

Анализ также показывает, что значительная часть предприятий СП так или иначе связана с педагогикой и развитием детей. Это говорит не только о высокой востребованности работы с детьми, но также, возможно, о проблемах предшествующего периода, когда сложившиеся в советский период механизмы педагогической деятельности и внеклассной работы были отменены или пришли в упадок. Но в современных условиях вопросы развития детства оказались одновременно и государственной декларируемой ценностью, и естественной общественной необходимостью.

Выбор коммерческого механизма получения финансовых средств (платные услуги) для развития своего дела для многих опрошенных стал вынужденной мерой, свя-

занной с недостатком ресурсов получения грантов или заемных средств. Большинство руководителей организаций признали, что предпочли бы рынку фандрайзинг, если бы таким образом возможно было обеспечить бесперебойное поступление средств, однако именно это в их сфере деятельности является основной проблемой. В то же время некоторые руководители предпочли с самого начала не тратить силы на поиск грантов и положенных по закону льгот в связи с бюрократизацией их предоставления и опираться лишь на собственные силы.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Типология социальных предприятий в России. Основные виды деятельности отечественных социальных предприятий.
2. Модель социального предпринимательства в России: общее и особенное.

## **Тема 4. Правовые аспекты социального предпринимательства в России**

### **4.1. Организационно-правовые формы социальных предприятий и их особенности<sup>1</sup>**

#### ***Автономная некоммерческая организация (АНО)***

Некоммерческая организация, не имеющая членства и учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Такая организация может создаваться для оказания услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта. Согласно действующему законодательству РФ, АНО может осуществлять предпринимательскую деятельность, направленную на достижение целей, для которых она была создана, но прибыль между учредителями при этом не распределяется. Также важно знать, что учредители автономной некоммерческой организации не сохраняют прав на имущество, переданное ими в собственность этой организации, не отвечают по обязательствам созданной ими автономной некоммерческой организации, а она, в свою очередь, не отвечает по обязательствам своих учредителей.

Учредители автономной некоммерческой организации не имеют преимуществ по сравнению с participa-

---

<sup>1</sup> По материалам сайта организации, осуществляющей регистрацию коммерческих и некоммерческих организаций. URL: <http://www.regnko.ru/forms.shtml> (дата обращения: 07.09.2014).

ми созданной АНО и могут пользоваться ее услугами только на равных с другими лицами условиях. Надзор за деятельностью автономной некоммерческой организации осуществляют ее учредители в порядке, предусмотренном учредительными документами. Высший орган управления автономной некоммерческой организации должен быть коллегиальным, и учредители АНО самостоятельно определяют форму и порядок формирования коллегиального высшего органа управления.

Коллегиальным высшим органом управления АНО является общее собрание учредителей либо другой коллегиальный орган (Правление, Совет и другие формы, в состав которых могут входить учредители, представители учредителей, директор АНО).

### ***Некоммерческое партнерство***

Это основанная на членстве некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами (не менее двух человек) для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и иных целей. Некоммерческое партнерство является юридическим лицом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Некоммерческое партнерство создается без ограничения срока деятельности, если иное не установлено его учредительными документами.

Одной из особенностей данной организационно-правовой формы некоммерческих организаций является то, что имущество, переданное некоммерческому партнерству его членами, становится собственностью партнерства. Кроме того, как и учредители в АНО, члены

некоммерческого партнерства не отвечают по его обязательствам, а некоммерческое партнерство не отвечает по обязательствам своих членов. Некоммерческое партнерство вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую уставным целям партнерства.

К обязательным правам членов организации относится возможность участвовать в управлении делами некоммерческого партнерства, получать информацию о деятельности некоммерческого партнерства согласно порядку, установленному учредительными документами, по своему усмотрению выходить из некоммерческого партнерства и другие. Высшим органом управления некоммерческого партнерства является общее собрание членов организации. Участник некоммерческого партнерства может быть исключен из него по решению остальных участников в случаях, предусмотренных учредительными документами. Исключенный из некоммерческого партнерства участник имеет право на получение части имущества организации или стоимости этого имущества.

### ***Фонд***

Фонд учреждается для определенных социальных, благотворительных, культурных, образовательных или других общественно-полезных целей путем объединения имущественных взносов.

По сравнению с другими формами некоммерческих организаций, фонд имеет ряд существенных особенностей. Прежде всего, он не основан на членстве, поэтому его участники не обязаны принимать участие в деятельности фонда и лишены права участвовать в управлении его делами. Кроме того, фонд является полноправным собственником своего имущества, а его учредители



(участники) не несут ответственности по его долгам. В случае ликвидации фонда имущество, оставшееся после погашения долгов, распределению между учредителями и участниками не подлежит.

Правоспособность фонда ограничена: он вправе осуществлять только ту предпринимательскую деятельность, которая соответствует целям его создания, прописанным в уставе. В связи с этим закон позволяет фондам участвовать в предпринимательской деятельности как непосредственно, так и через создаваемые для этих целей хозяйственные общества.

В отличие от ряда других некоммерческих организаций, фонд не имеет права участвовать в товариществах на вере в качестве вкладчика. Учредителями, членами и участниками общественных фондов не могут быть органы государственной власти и органы местного самоуправления.

Имущественная деятельность фонда должна осуществляться публично, и для надзора за соответствием деятельности фонда прописанным в его уставе положениям, создается попечительский совет и контрольно-ревизионный орган (ревизионная комиссия).

Попечительский совет фонда осуществляет надзор за деятельностью фонда, принятием другими органами фонда решений и обеспечением их исполнения, использованием средств фонда, соблюдением фондом законодательства. Попечительский совет фонда может обратиться в суд с заявлением о ликвидации фонда или внесении в его устав изменений в случаях, предусмотренных законом. Решения, принятые попечительским советом, носят рекомендательный характер в отличие от решений руководящих и исполнительных органов.

Члены попечительского совета фонда исполняют свои обязанности в этом органе на общественных нача-

лах (в добровольном порядке) и не получают за эту деятельность вознаграждение. Порядок формирования и деятельности попечительского совета определяется уставом, утвержденным его учредителями.

Внесение изменений в устав фонда, как и его ликвидация, возможно только в судебном порядке.

### ***Благотворительный фонд***

Благотворительным фондом называется некоммерческая организация, учрежденная путем объединения имущественных взносов с целью осуществления благотворительной деятельности.

Деятельность благотворительного фонда и порядок ее осуществления регламентируется уставными документами. Средства на свою деятельность благотворительные фонды изыскивают, как правило, двумя способами. Вариант первый: фонд находит спонсора или в качестве его учредителя выступает некий меценат, которым может быть как государство или компания, так и отдельное физическое лицо. Другой вариант: фонд может сам пытаться зарабатывать средства на ведение уставной деятельности.

Участие в благотворительных фондах запрещается органам государственной власти, органам местного самоуправления, а также государственным и муниципальным предприятиям и учреждениям. Сами благотворительные фонды не имеют права участвовать в хозяйственных обществах совместно с другими юридическими лицами.

Структура фонда не предусматривает членства, поэтому, учитывая, что благотворительная деятельность требует постоянных материальных затрат, которые невозможно обеспечивать при отсутствии членских взносов, закон позволяет фондам участвовать в предприни-

мательской деятельности как непосредственно, так и через создаваемые для этих целей хозяйственные общества.

Согласно закону, в благотворительном фонде обязательно создание попечительского совета — контролирующего органа, осуществляющего надзор за деятельностью фонда, использованием его средств, принятием другими органами фонда решений и обеспечением их исполнения.

Попечительский совет фонда может обратиться в суд с заявлением о ликвидации фонда или внесении в его устав изменений в случаях, предусмотренных законом.

### ***Учреждение***

Учреждением является некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных и других услуг некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. В качестве собственника могут выступать юридические и физические лица, муниципальные образования и само государство. Учреждение может быть создано совместно несколькими собственниками.

Учредительным документом учреждения является устав, который утверждается собственником. Как и у других некоммерческих организаций, имущество учреждения находится у него на праве оперативного управления, т.е. учреждение может пользоваться и распоряжаться им только в той мере, в которой это дозволено собственником.

Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами, а при их недостаточности долг взыскивается с соб-

ственника учреждения.

Несмотря на то, что учреждение является организационно-правовой формой некоммерческих организаций, собственник может наделить учреждение правом заниматься предпринимательской деятельностью, приносящей доходы, предусмотрев этот пункт в уставе. Такие доходы (и приобретенное за счет них имущество) учитываются на самостоятельном балансе и поступают в хозяйственное ведение учреждения.

### ***Ассоциация или союз***

Для координации своей предпринимательской деятельности, а также для представления и защиты общих имущественных интересов, коммерческие организации могут создавать объединения в форме ассоциаций или союзов. В ассоциации и союзы также могут объединяться некоммерческие организации, однако, в соответствии с законодательством РФ, объединения юридических лиц могут создаваться только коммерческими либо только некоммерческими юридическими лицами.

Одновременное участие в объединении коммерческих и некоммерческих организаций не допускается.

Объединившись в ассоциацию или союз, юридические лица сохраняют свою самостоятельность и статус юридического лица. Независимо от организационно-правовой формы входящих в ассоциации и союзы юридических лиц, они являются некоммерческими организациями.

Ассоциация (союз) не несет ответственности по обязательствам своих членов, а они, напротив, отвечают по обязательствам ассоциации всем своим имуществом. Основания и пределы этой ответственности прописываются в учредительных документах.

Высшим органом управления является общее собрание членов организации. Если, по решению участников, на ассоциацию (союз) возлагается ведение предпринимательской деятельности, такая ассоциация (союз) преобразуется в хозяйственное общество или товарищество. Также для осуществления предпринимательской деятельности ассоциация (союз) может создать хозяйственное общество или участвовать в таком обществе.

Имущество ассоциации (союза) формируется за счет регулярных и единовременных поступлений от участников или из иных, разрешенных законом, источников. При ликвидации объединения оставшееся после погашения задолженностей имущество не распределяется между участниками, а направляется на цели, аналогичные целям ликвидируемого объединения.

### ***Общественное объединение***

Это добровольная, самоуправляемая некоммерческая организация, создающаяся по инициативе группы граждан на основе общности интересов и для реализации общих целей.

Общественные объединения могут быть созданы в виде:

- общественной организации (объединение, основанное на членстве и созданное на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан);
- общественного движения (состоящее из участников и не имеющее членства массовое общественное объединение, преследующее политические, социальные и иные общественно-полезные цели);
- общественного фонда (один из видов некоммерческих фондов, представляющий собой общественное

объединение, не имеющее членства, цель которого заключается в формировании имущества на основе добровольных взносов (и иных, разрешенных законом поступлений) и использовании данного имущества в общественно-полезных целях);

- общественного учреждения (не имеющее членства общественное объединение, созданного для оказания конкретного вида услуг, отвечающих интересам участников и соответствующих уставным целям данного объединения);

- политического общественного объединения (общественное объединение, в числе основных целей которого закреплены участие в политической жизни общества посредством влияния на формирование политической воли граждан, участие в выборах в органы государственной власти и органы местного самоуправления посредством выдвижения кандидатов и организации их предвыборной агитации, а также участие в организации и деятельности этих органов).

По территориальному признаку общественные организации подразделяются на общероссийские, межрегиональные, региональные и местные.

Общественное объединение может быть создано по инициативе не менее 3-х физических лиц. Также в состав учредителей, наряду с физическими лицами, могут входить юридические лица — общественные объединения.

Общественные объединения могут осуществлять предпринимательскую деятельность только для достижения целей, ради которых они были созданы. Доходы от предпринимательской деятельности между участниками объединений не распределяются и должны использоваться только для достижения уставных целей.

### ***Коллегия адвокатов***

Некоммерческая организация, основанная на членстве и функционирующая на принципах самоуправления добровольно объединившихся граждан, занимающихся адвокатской деятельностью на основании лицензии.

Целью создания и последующей деятельности коллегии адвокатов является оказание квалифицированной юридической помощи физическим и юридическим лицам при осуществлении защиты их прав, свобод и законных интересов.

Учредителями коллегии адвокатов могут быть адвокаты, сведения о которых внесены только в один региональный реестр. Учредительными документами, на основании которых коллегия адвокатов осуществляет свою деятельность, являются устав, утверждающийся ее учредителями, и учредительный договор.

Коллегия адвокатов является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом, ответчиком и третьим лицом в суде, имеет печать и штамп со своим наименованием.

Имущество коллегии адвокатов принадлежит ей на праве частной собственности юридического лица и используется только для реализации уставных целей.

### ***Адвокатское бюро***

Это некоммерческая организация, созданная двумя или более адвокатами для оказания профессиональной юридической помощи физическим и юридическим ли-

цам. Сведения об учреждении адвокатского бюро вносятся в единый государственный реестр юридических лиц, а его учредители заключают между собой партнерский договор, содержащий конфиденциальную информацию и не подлежащий государственной регистрации. По этому договору адвокаты-партнеры обязуются объединить свои усилия и направить их на оказание юридической помощи от имени всех партнеров.

По истечении срока действия партнерского договора члены адвокатского бюро вправе заключить новый партнерский договор. Если в течение месяца со дня прекращения действия прежнего не заключен новый партнерский договор, адвокатское бюро подлежит преобразованию в коллегия адвокатов либо ликвидации. С момента прекращения действия партнерского договора его участники несут солидарную ответственность по неисполненным обязательствам в отношении своих доверителей и третьих лиц.

### ***Потребительский кооператив***

Потребительским кооперативом называется добровольное, основанное на членстве объединение граждан и (или) юридических лиц, созданное с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Пайщиками кооператива могут быть юридические лица и граждане, достигшие 16-летнего возраста, причем один и тот же гражданин может состоять одновременно в нескольких кооперативах.

Единственным учредительным документом кооператива является устав, утверждающийся высшим органом внутреннего управления данной организации — общим собранием членов кооператива.

В отличие от ряда других некоммерческих органи-



заций, для кооператива закон предусматривает осуществление некоторых видов предпринимательской деятельности. Полученные в результате этой деятельности доходы распределяются между участниками кооператива либо идут на иные нужды, установленные общим собранием участников.

Имущество кооператива принадлежит ему по праву собственности, а пайщики сохраняют на это имущество лишь обязательственные права. Кооператив отвечает по своим обязательствам своим имуществом и не отвечает по обязательствам пайщиков.

К потребительским кооперативам относятся: жилищно-строительные, дачно-строительные, гаражно-строительные, жилищные, дачные, гаражные, садово-огороднические кооперативы, а также товарищество собственников жилья и некоторые другие кооперативы.

Наименование кооператива указывает на специфику и виды деятельности данного юридического лица. Так, жилищно-строительные, дачно-строительные и гаражно-строительные кооперативы подразумевают, что на момент учреждения кооператива полностью готового к эксплуатации объекта (многоквартирного жилого дома, дачного строения, гаражей и т.п.), на который кооператив впоследствии приобретает права, не существует. В то время как при учреждении жилищного, дачного или гаражного кооператива данные объекты уже существуют.

Паевые взносы используются для ведения торговой, заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей членов. Потребительский кооператив может существовать и как самостоятельная организационно-правовая форма юридического лица (например, жилищно-строительные кооперативы), так и в форме потреби-

тельского общества (районного, городского и т.д.), и как союз потребительских обществ (районный, областной, краевой и т.д.), представляющий собой форму объединения потребительских обществ. Наименование потребительского кооператива должно содержать указание на основную цель его деятельности, а также слово «кооператив» или слова «потребительское общество» или «потребительский союз». Все эти требования нашли свое отражение в законе.

### ***Религиозное объединение***

Религиозным объединением признается добровольное объединение граждан, образованное в целях совместного исповедания и распространения веры и обладающее такими признаками, как вероисповедание, обучение и религиозное воспитание своих последователей, а также совершение богослужений и других религиозных обрядов и церемоний.

Членами религиозных организаций могут быть только физические лица.

Религиозные объединения могут создаваться в форме религиозных групп и религиозных организаций. При этом запрещается создание религиозных объединений в органах государственной власти и других государственных органах, государственных учреждениях и органах местного самоуправления.

Как и другие некоммерческие организации, религиозные организации имеют право заниматься предпринимательской деятельностью только для достижения целей, ради которых они были созданы. Существенное отличие данной организационно-правовой формы от ряда других форм некоммерческих организаций в том, что члены религиозной организации не сохраняют никаких прав на имущество, переданное в ее собствен-

ность. Члены религиозного объединения не отвечают по обязательствам организации, а организация не отвечает по обязательствам своих членов.

### ***Национально-культурная автономия***

Это форма национально-культурного самоопределения, представляющая собой объединение граждан Российской Федерации, относящих себя к определенной этнической общности, находящейся в ситуации национального меньшинства на соответствующей территории. Некоммерческая организация в форме национально-культурной автономии создается на основе их добровольной самоорганизации в целях самостоятельного решения вопросов сохранения самобытности, развития языка, образования, национальной культуры.

Согласно Закону РФ «О национально-культурной автономии», национально-культурные автономии могут быть местными (городскими, районными, поселковыми, сельскими), региональными или федеральными.

## **4.2. Особенности создания, реорганизации и ликвидации социальных предприятий**

Некоммерческая организация может быть создана в результате ее учреждения или реорганизации другой некоммерческой организации такой же организационно-правовой формы и в случаях, предусмотренных федеральными законами, в результате реорганизации в форме преобразования юридического лица другой организационно-правовой формы<sup>1</sup>.

Решение о создании некоммерческой организации

---

<sup>1</sup> П.1 в ред. Федерального закона от 18.07.2011 № 220-ФЗ.

в результате ее учреждения принимается ее учредителями (учредителем). В отношении бюджетного или казенного учреждения такое решение принимается в порядке, установленном:

- Правительством Российской Федерации – для федеральных бюджетных или казенных учреждений;
- высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации – для бюджетных или казенных учреждений субъектов Российской Федерации;
- местной администрацией муниципального образования – для муниципальных бюджетных или казенных учреждений<sup>1</sup>.

#### **4.2.1. Государственная регистрация некоммерческих организаций**

Некоммерческая организация подлежит государственной регистрации в соответствии с Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ<sup>2</sup>.

Решение о государственной регистрации (об отказе в государственной регистрации) некоммерческой организации принимается федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в сфере регистрации некоммерческих организаций (далее – уполномоченный орган), или его территориальным органом.

Внесение в единый государственный реестр юридических лиц сведений о создании, реорганизации и ли-

---

<sup>1</sup> П. 2 в ред. Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ.

<sup>2</sup> О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей : Федеральный закон от 08. 08. 2001 № 129-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

квидации некоммерческих организаций, а также иных, предусмотренных федеральными законами, сведений осуществляется уполномоченным в соответствии со статьей 2 Федерального закона "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" федеральным органом исполнительной власти (далее – регистрирующий орган) на основании принимаемого уполномоченным органом или его территориальным органом решения о государственной регистрации.

Формы документов, необходимых для соответствующей государственной регистрации, определяются уполномоченным федеральным органом исполнительной власти.

Для государственной регистрации некоммерческой организации при ее создании в уполномоченный орган или его территориальный орган представляются следующие документы:

1) заявление, подписанное уполномоченным лицом (далее – заявитель), с указанием его фамилии, имени, отчества, места жительства и контактных телефонов;

2) учредительные документы некоммерческой организации – в трех экземплярах;

3) решение о создании некоммерческой организации и об утверждении ее учредительных документов с указанием состава избранных (назначенных) органов – в двух экземплярах;

4) сведения об учредителях – в двух экземплярах;

5) документ об уплате государственной пошлины;

6) сведения об адресе (о месте нахождения) постоянно действующего органа некоммерческой организации, по которому осуществляется связь с некоммерческой организацией;

7) при использовании в наименовании некоммерче-

ской организации имени гражданина, символики, защищенной законодательством Российской Федерации об охране интеллектуальной собственности или авторских прав, а также полного наименования иного юридического лица как части собственного наименования – документы, подтверждающие полномочия на их использование;

8) выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иной равный по юридической силе документ, подтверждающий юридический статус учредителя – иностранного лица;

9) заявление о включении некоммерческой организации в предусмотренный реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента, – для некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента.

Уполномоченный орган или его территориальный орган не вправе требовать представления других документов, кроме указанных выше.

Уполномоченный орган или его территориальный орган не позднее чем через четырнадцать рабочих дней со дня получения необходимых документов принимает решение о государственной регистрации некоммерческой организации и направляет в регистрирующий орган сведения и документы, необходимые для осуществления регистрирующим органом функций по ведению единого государственного реестра юридических лиц.

На основании указанного решения и представленных уполномоченным органом или его территориальным органом сведений и документов регистрирующий орган в срок не более чем пять рабочих дней со дня получения этих сведений и документов вносит в единый государственный реестр юридических лиц соответст-

вующую запись и не позднее рабочего дня, следующего за днем внесения такой записи, сообщает об этом в орган, принявший решение о государственной регистрации некоммерческой организации. Орган, принявший решение о государственной регистрации некоммерческой организации, не позднее трех рабочих дней со дня получения от регистрирующего органа информации о внесении в единый государственный реестр юридических лиц записи о некоммерческой организации выдает заявителю свидетельство о государственной регистрации.

За государственную регистрацию некоммерческой организации взимается государственная пошлина в порядке и размерах, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации о налогах и сборах.

Сведения, содержащиеся в представляемых для государственной регистрации документах некоммерческой организации, выполняющей функции иностранного агента, составляют реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента, ведение которого осуществляется уполномоченным органом. Порядок ведения указанного реестра устанавливается уполномоченным органом.

#### **4.2.2. Реорганизация некоммерческих организаций**

Реорганизация некоммерческих организаций может осуществляться в форме слияния, присоединения, разделения, преобразования и выделения. Государственная регистрация вновь возникшей в результате реорганизации НКО и внесение в ЕГРЮЛ записи о прекращении деятельности реорганизованной организации осуществляются в порядке, предусмотренном федеральными за-

конами.

Порядок реорганизации некоммерческих организаций регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях».

Реорганизация НКО путем слияния заключается в создании новой организации с передачей ей всех прав и обязанностей двух или нескольких некоммерческих организаций и прекращением деятельности последних. При этом права и обязанности каждой из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточными документами.

Реорганизация НКО путем присоединения организации – это прекращение деятельности одной или нескольких организаций с полной передачей их прав и обязанностей уже существующей организации.

Реорганизация НКО путем разделения – это прекращение деятельности одной или нескольких организаций с передачей их прав и обязанностей другой организации в соответствии с разделительным балансом.

Реорганизация НКО путем выделения организации – это создание одной или нескольких некоммерческих организаций с частичной передачей прав и обязанностей реорганизуемой НКО без прекращения деятельности последней.

Реорганизации НКО путем преобразования означает изменение ее организационно-правовой формы. В результате к возникшему юридическому лицу переходят права и обязанности реорганизованной организации в соответствии с передаточным актом. В отличие от коммерческих организаций, реорганизация НКО в отдельных случаях жестко регламентируется законодательством.



### 4.2.3. Преобразование некоммерческой организации

Некоммерческое партнерство вправе преобразоваться в фонд или автономную некоммерческую организацию, а также в хозяйственное общество в случаях и порядке, которые установлены федеральным законом об НКО.

Частное учреждение может быть преобразовано в фонд, автономную некоммерческую организацию, хозяйственное общество.

Преобразование государственных или муниципальных учреждений в некоммерческие организации иных форм или хозяйственное общество допускается в случаях и в порядке, которые установлены законом<sup>1</sup>.

Автономная некоммерческая организация вправе преобразоваться в фонд<sup>2</sup>.

Ассоциация (союз) вправе преобразоваться в некоммерческую организацию в одной из организационно-правовых форм, указанных в пункте 5 статьи 121 Гражданского кодекса Российской Федерации<sup>3</sup>. Решение о преобразовании некоммерческого партнерства принимается учредителями единогласно, ассоциации (союза) – всеми членами, заключившими договор о ее создании.

Решение о преобразовании частного учреждения принимается его собственником<sup>4</sup>.

Решение о преобразовании автономной некоммерческой организации принимается ее высшим органом управления в соответствии с настоящим Федеральным

---

<sup>1</sup> В ред. Федерального закона от 03.11.2006 № 175-ФЗ.

<sup>2</sup> В ред. Федеральных законов от 26.11.1998 № 174-ФЗ, от 10.01.2006 № 18-ФЗ.

<sup>3</sup> П. 4 в ред. Федерального закона от 11.02.2013 № 8-ФЗ.

<sup>4</sup> В ред. Федерального закона от 03.11.2006 № 175-ФЗ.

законом в порядке, предусмотренном уставом автономной некоммерческой организации.

При преобразовании некоммерческой организации к вновь возникшей организации переходят права и обязанности реорганизованной некоммерческой организации в соответствии с передаточным актом.

#### **4.2.4. Ликвидация некоммерческих организаций**

В сравнении с ликвидацией коммерческих организаций ликвидация НКО имеет целый ряд существенных особенностей. Прежде всего нужно отметить, что решение о ликвидации некоммерческих организаций отдельных организационно-правовых форм может принять только суд и только по заявлению заинтересованных лиц.

Если в ходе деятельности некоммерческая организация осуществляет действия, противоречащие ее уставным целям и соответствующим пунктам действующего законодательства, ей может быть вынесено предупреждение (в письменной форме) со стороны органов, осуществляющих государственную регистрацию юридических лиц (для некоммерческих организаций это Министерство юстиции), или со стороны прокурора – в виде представления об устранении нарушений. Если некоммерческой организации выносится более двух письменных предупреждений или представлений об устранении выявленных нарушений, некоммерческая организация может быть ликвидирована по решению суда.

#### ***Начало ликвидации***

Для осуществления самой процедуры ликвидации некоммерческой организации учредители (участники)

некоммерческой организации или орган, принявший решение о ее ликвидации, назначают ликвидационную комиссию. Они же устанавливают порядок и сроки ликвидации некоммерческой организации в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (далее – ФЗ об НКО).

При ликвидации некоммерческой организации оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество (если иное не установлено федеральными законами), в соответствии с учредительными документами некоммерческой организации направляется на цели, в интересах которых организация была создана, и (или) на благотворительные цели. В том случае, если имущество ликвидируемой некоммерческой организации невозможно использовать в соответствии с ее учредительными документами, оно обращается в доход государства. Исключение составляет ликвидация некоммерческих организаций, созданных в такой организационно-правовой форме, как некоммерческое партнерство или учреждение. При этом ликвидация автономной некоммерческой организации имеет вполне традиционный алгоритм.

### ***Порядок ликвидации***

Порядок ликвидации некоммерческой организации установлен законодательством РФ и регулируется ФЗ об НКО.

Согласно п. 1 ст. 19. гл. 3 названного закона, после создания ликвидационной комиссии, в органах печати, где публикуются данные о государственной регистрации юридических лиц, размещается публикация о ликвидации некоммерческой организации, порядке и сроке заявления требований ее кредиторами. Важно учесть,

что срок заявления кредиторами вышеупомянутых требований не может быть менее чем два месяца со дня публикации о ликвидации некоммерческой организации.

Ликвидационная комиссия, в свою очередь, принимает меры по выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также в письменной форме уведомляет кредиторов о ликвидации некоммерческой организации. По истечении срока предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемой некоммерческой организации, перечне предъявленных кредиторами требований, а также о результатах их рассмотрения. Промежуточный ликвидационный баланс утверждается учредителями (участниками) некоммерческой организации или органом, принявшим решение о ликвидации данной организации.

Сведения и документы, необходимые для процедуры ликвидации:

- свидетельство о регистрации организации (ОГРН);
- свидетельство о постановке организации на учет в ИФНС;
- Устав юридического лица;
- учредительный договор (при наличии);
- протокол (либо Решение) учредителей, содержащий информацию о назначении руководителя организации;
- приказ о назначении главного бухгалтера;
- свидетельства об официальной регистрации изменений, которые были зафиксированы в учредительных документах (если таковые имелись);

- выписка из реестра ЕГРЮЛ;
- паспорта всех учредителей, руководителя организации и главбуха предприятия.

Ликвидация некоммерческой организации считается завершенной (а некоммерческая организация, в свою очередь, прекратившей свое существование) после внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

### **4.3. Взаимодействие социальных предприятий и государства**

#### **4.3.1. Правовые основы экономической поддержки социальных предприятий органами государственной власти и местного самоуправления**

В соответствии с ФЗ об НКО, органы государственной власти и органы местного самоуправления в соответствии с установленными настоящим Федеральным законом и иными федеральными законами полномочиями могут оказывать некоммерческим организациям экономическую поддержку.

Оказание экономической поддержки некоммерческим организациям осуществляется в различных формах, в том числе в следующих формах:

- осуществление закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд у некоммерческих организаций в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд;
- предоставление гражданам и юридическим лицам, оказывающим некоммерческим организациям ма-

териальную поддержку, льгот по уплате налогов и сборов в соответствии с законодательством о налогах и сборах;

- предоставление некоммерческим организациям иных льгот.

Не допускается предоставление льгот по уплате налогов и сборов в индивидуальном порядке отдельным некоммерческим организациям, а также отдельным гражданам и юридическим лицам, оказывающим этим некоммерческим организациям материальную поддержку.

Поддержка социально ориентированным некоммерческим организациям оказывается при условии осуществления ими в соответствии с учредительными документами следующих видов деятельности:

- 1) социальная поддержка и защита граждан;
- 2) подготовка населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев;

- 3) оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам;

- 4) охрана окружающей среды и защита животных;

- 5) охрана и в соответствии с установленными требованиями содержание объектов (в том числе зданий, сооружений) и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронений;

- 6) оказание юридической помощи на безвозмездной или на льготной основе гражданам и некоммерческим организациям и правовое просвещение населения, деятельность по защите прав и свобод человека и граж-

данина;

7) профилактика социально опасных форм поведения граждан;

8) благотворительная деятельность, а также деятельность в области содействия благотворительности и добровольчества;

9) деятельность в области образования, просвещения, науки, культуры, искусства, здравоохранения, профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан, физической культуры и спорта и содействие указанной деятельности, а также содействие духовному развитию личности;

10) формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению;

11) развитие межнационального сотрудничества, сохранение и защита самобытности, культуры, языков и традиций народов Российской Федерации;

12) деятельность в сфере патриотического, в том числе военно-патриотического, воспитания граждан Российской Федерации.

#### **4.3.2. Организационные и экономические возможности социальных предприятий. Субсидии и государственные гранты**

Оказание поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям осуществляется в следующих формах:

1) финансовая, имущественная, информационная, консультационная поддержка, а также поддержка в области подготовки, дополнительного профессионального

образования работников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций;

2) предоставление социально ориентированным некоммерческим организациям льгот по уплате налогов и сборов в соответствии с законодательством о налогах и сборах;

3) осуществление закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд у социально ориентированных некоммерческих организаций в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд;

4) предоставление юридическим лицам, оказывающим социально ориентированным некоммерческим организациям материальную поддержку, льгот по уплате налогов и сборов в соответствии с законодательством о налогах и сборах.

Оказание финансовой поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям может осуществляться в соответствии с законодательством Российской Федерации за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов путем предоставления субсидий.

Бюджетные ассигнования федерального бюджета на финансовую поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций (в том числе на ведение реестра социально ориентированных организаций – получателей поддержки), включая субсидии бюджетам субъектов Российской Федерации, предоставляются в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.



Оказание имущественной поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям осуществляется органами государственной власти и органами местного самоуправления путем передачи во владение и (или) в пользование таким некоммерческим организациям государственного или муниципального имущества. Указанное имущество должно использоваться только по целевому назначению.

Федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и местные администрации вправе утверждать перечни государственного и муниципального имущества, свободного от прав третьих лиц (за исключением имущественных прав некоммерческих организаций). Государственное и муниципальное имущество, включенное в указанные перечни, может быть использовано только в целях предоставления его во владение и (или) в пользование на долгосрочной основе (в том числе по льготным ставкам арендной платы) социально ориентированным некоммерческим организациям. Эти перечни подлежат обязательному опубликованию в средствах массовой информации, а также размещению в информационно-телекоммуникационной сети Интернет на официальных сайтах утвердивших их федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, местных администраций.

Запрещаются продажа переданного социально ориентированным некоммерческим организациям государственного или муниципального имущества, переуступка прав пользования им, передача прав пользования им в залог и внесение прав пользования таким имуществом в уставный капитал любых других субъектов хозяйственной деятельности.

Федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и местные администрации, оказавшие имущественную поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям, вправе обратиться в арбитражный суд с требованием о прекращении прав владения и (или) пользования социально ориентированными некоммерческими организациями предоставленным им государственным или муниципальным имуществом при его использовании не по целевому назначению и (или) с нарушением запретов и ограничений, установленных настоящей статьей.

Оказание информационной поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям осуществляется органами государственной власти и органами местного самоуправления путем создания федеральных, региональных и муниципальных информационных систем и информационно-телекоммуникационных сетей и обеспечения их функционирования в целях реализации государственной политики в области поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций.

#### **4.3.3. Особенности контроля деятельности социальных предприятий**

Контроль финансово-хозяйственной деятельности социальных предприятий может быть внутренним и внешним.

##### ***Внешний контроль***

Внешний контроль финансово-хозяйственной деятельности НКО осуществляется, во-первых, непосредственно государством; во-вторых, через аудит – пред-

принимательскую деятельность лицензируемых аудиторских организаций; в-третьих, организациями и физическими лицами, предоставившими средства для некоммерческой деятельности (жертвователями, грантодателями).

Некоммерческая организация ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность некоммерческой организации, выполняющей функции иностранного агента, и (если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации) годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность структурного подразделения иностранной некоммерческой неправительственной организации подлежат обязательному аудиту.

Некоммерческая организация предоставляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам, учредителям и иным лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и учредительными документами некоммерческой организации.

Размеры и структура доходов некоммерческой организации, а также сведения о размерах и составе имущества некоммерческой организации, о ее расходах, численности и составе работников, об оплате их труда, об использовании безвозмездного труда граждан в деятельности некоммерческой организации не могут быть предметом коммерческой тайны.

Государственный контроль деятельности НКО по линии соблюдения гражданского законодательства осуществляется следующими организациями.

1. Прокуратурой Российской Федерации. Она контролирует соблюдение законов общественными объе-

динениями (согласно статье 38 Федерального закона «Об общественных объединениях»). В случае обнаружения нарушений Прокуратурой РФ вносится представление об их устранении.

2. Органом, регистрирующим некоммерческие организации. Он выполняет контроль соответствия деятельности некоммерческой организации ее уставным целям. Указанный орган вправе:

- запрашивать у руководящих органов некоммерческой организации ее распорядительные документы;
- направлять своих представителей для участия в проводимых некоммерческими организациями мероприятиях.

В случае выявления нарушений некоммерческими организациями законодательства Российской Федерации или совершения ими действий, противоречащих их уставным целям, органом, регистрирующим некоммерческие организации, может быть вынесено руководящим органам данных объединений письменное предупреждение с указанием конкретных оснований вынесения предупреждения. Предупреждение, вынесенное органом, регистрирующим некоммерческие организации, может быть обжаловано некоммерческими организациями в судебном порядке.

Если некоммерческая организация получила более двух представлений от Прокуратуры РФ или более двух предупреждений в письменной форме от зарегистрировавшего ее органа, некоммерческая организация может быть ликвидирована по решению суда в порядке, установленном статьей 19 ФЗ об НКО.

Государственный финансовый контроль деятельности НКО возложен на Счетную палату РФ и другие контрольные органы Российской Федерации, включая

Центральный банк Российской Федерации и его контрольно-ревизионное управление, Министерство финансов Российской Федерации и его контрольно-ревизионное управление, Государственную налоговую службу Российской Федерации, Департамент налоговой полиции Российской Федерации, Министерство имущественных отношений РФ.

Деятельность общественных объединений, негосударственных фондов и иных негосударственных некоммерческих организаций является объектом ревизии со стороны Счетной палаты и КРУ Минфина РФ, Министерства имущественных отношений РФ в части, связанной с получением, перечислением или использованием ими средств федерального бюджета, использованием федеральной собственности и управлением ею, а также в части предоставленных федеральным законодательством или федеральными органами государственной власти налоговых, таможенных и иных льгот и преимуществ.

Организации, получающие целевое финансирование от международных и отечественных организаций (Всемирный банк реконструкции и развития, Фонд Сороса и т.д.), являются субъектами ревизии целевых средств.

Государственная налоговая служба Российской Федерации и Департамент налоговой полиции Российской Федерации осуществляют контроль налогообложения.

### ***Внутренний контроль***

Формы внутреннего контроля предусмотрены законодательством лишь для отдельных организационно-правовых форм НКО. Вместе с тем наличие внутреннего контрольного органа и место его в системе управления НКО (как и любое решение, которое не противоре-

чит законодательству) могут быть отражены в уставе, или об этом может быть принято решение высшим органом управления, в котором установлены подчиненность и источник финансирования.

Обязательный внутренний контроль предусмотрен для фонда согласно пункту 3 статьи 7 ФЗ об НКО:

«Попечительский совет фонда является органом фонда и осуществляет надзор за деятельностью фонда, принятием другими органами фонда решений и обеспечением их исполнения, использованием средств фонда, соблюдением фондом законодательства.

Попечительский совет фонда осуществляет свою деятельность на общественных началах.

Порядок формирования и деятельности попечительского совета фонда определяется уставом фонда, утвержденным его учредителями».

Обязательный внутренний контроль предусмотрен также для общественных объединений согласно Федеральному закону «Об общественных объединениях» от 19.05.1995 № 82-ФЗ.

В статье 6 этого закона говорится, что на съезде (конференции) или на общем собрании учредителей общественного объединения (физических лиц и юридических лиц) принимается устав общественного объединения, формируются его руководящие и контрольно-ревизионные органы.

Члены общественного объединения имеют право избирать и быть избранными в руководящие и контрольно-ревизионные органы данного объединения, а также контролировать деятельность руководящих органов общественного объединения в соответствии с его уставом.

Согласно пункту 2 статьи 20 закона, контрольно-ревизионный орган общественного объединения дол-

жен быть предусмотрен его уставом.

Законом РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах)» от 19. 06. 1992 № 3085-1 (в ред. федеральных законов от 11.07.1997 № 97-ФЗ, от 28. 04. 2000 № 54-ФЗ) предусмотрено создание ревизионной комиссии у потребительского общества и контрольно-ревизионного управления у союза потребительских обществ.

Согласно Федеральному закону «О садоводческих, огороднических и дачных некоммерческих объединениях граждан» от 15.04.1998 № 66-ФЗ (в ред. Федерального закона от 22. 11. 2000 № 137-ФЗ), в уставе садоводческого, огороднического или дачного некоммерческого объединения в обязательном порядке указываются состав и компетенция органов контроля. В них может быть избран любой член садоводческого, огороднического или дачного некоммерческого объединения.

В статье 25 этого закона говорится, что контроль финансово-хозяйственной деятельности садоводческого, огороднического или дачного некоммерческого объединения, в том числе за деятельностью его председателя, членов правления и правления, осуществляет ревизионная комиссия (ревизор), избранная из числа членов такого объединения общим собранием его членов в составе одного или не менее трех человек на срок два года. В состав ревизионной комиссии (ревизором) не могут быть избраны председатель и члены правления, а также их супруги, родители, дети, внуки, братья и сестры (их супруги).

Порядок работы ревизионной комиссии (ревизора) и ее полномочия регулируются положением о ревизионной комиссии (ревизоре), утвержденным общим собранием членов такого объединения (собранием уполномоченных).

Ревизионная комиссия (ревизор) подотчетна общему собранию членов такого объединения. Перевыборы ревизионной комиссии (ревизора) могут быть проведены досрочно по требованию не менее одной четверти общего числа членов такого объединения.

Члены ревизионной комиссии (ревизор) садоводческого, огороднического или дачного некоммерческого объединения несут ответственность за ненадлежащее выполнение обязанностей, предусмотренных указанным федеральным законом и уставом такого объединения.

Ревизионная комиссия (ревизор) садоводческого, огороднического или дачного некоммерческого объединения обязана:

- 1) проверять выполнение правлением такого объединения и председателем правления решений общих собраний членов такого объединения (собраний уполномоченных), законность гражданско-правовых сделок, совершенных органами управления таким объединением, нормативных правовых актов, регулирующих деятельность такого объединения, состояние его имущества;

- 2) осуществлять ревизии финансово-хозяйственной деятельности такого объединения не реже, чем один раз в год, а также по инициативе членов ревизионной комиссии (ревизора), решению общего собрания членов такого объединения (собрания уполномоченных) либо по требованию одной пятой общего числа членов такого объединения или одной трети общего числа членов его правления;

- 3) отчитываться о результатах ревизии перед общим собранием членов такого объединения (собранием уполномоченных) с представлением рекомендаций об устранении выявленных нарушений;

- 4) докладывать общему собранию членов такого



объединения (собранию уполномоченных) обо всех выявленных нарушениях в деятельности органов управления таким объединением;

5) осуществлять контроль своевременного рассмотрения правлением такого объединения и председателем данного правления заявлений членов такого объединения.

По результатам ревизии при создании угрозы интересам садоводческого, огороднического или дачного некоммерческого объединения и его членам либо при выявлении злоупотреблений членов правления такого объединения и председателя правления ревизионная комиссия (ревизор) в пределах своих полномочий вправе созывать внеочередное общее собрание членов такого объединения.

#### **4.3.4. Отчетность социальных предприятий<sup>1</sup>**

Как известно, для некоммерческих организаций были упрощены процедуры государственной регистрации, предоставления отчетности и осуществления контроля за их деятельностью (Федеральный закон от 17.07.2009 № 170-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О некоммерческих организациях”»). Исходя из того, что некоммерческая организация как собственник целевого капитала обязана не позднее шести месяцев после окончания отчетного года подготовить и утвердить годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, распределении дохода от целевого капитала, рассмотрим обусловленные спецификой деятельности формы отчетности. Отметим так-

---

<sup>1</sup>Справочник экономиста. Юридический практикум. URL: [http://www.profiz.ru/se/6\\_2010/sostav\\_otchotnosti/](http://www.profiz.ru/se/6_2010/sostav_otchotnosti/) (дата обращения: 17.07.2014).

же, что в случае, если такой некоммерческой организацией сформировано несколько целевых капиталов, данный годовой отчет готовится по каждому сформированному целевому капиталу.

В целом отчетность некоммерческих организаций можно условно разделить на следующие группы:

- бухгалтерская отчетность;
- налоговая отчетность;
- отчетность перед государственными внебюджетными фондами;
- статистическая отчетность;
- специальная отчетность.

Состав отчетности в отношении некоммерческой организации зависит как от ее организационно-правовой формы, так и от особенностей налогообложения (в частности, от применяемого режима налогообложения).

#### Бухгалтерская отчетность

В соответствии со ст. 13 Федерального закона от 21.11.1996 № 129-ФЗ (ред. от 23.11.2009) «О бухгалтерском учете» (далее — ФЗ № 129-ФЗ) все организации обязаны составлять бухгалтерскую отчетность, в состав которой входят следующие формы:

- бухгалтерский баланс (форма № 1);
- отчет о прибылях и убытках (форма № 2);
- отчет об изменениях капитала (форма № 3);
- отчет о движении денежных средств (форма № 4);
- приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5);
- пояснительная записка;
- аудиторское заключение, подтверждающее достоверность бухгалтерской отчетности организации, ес-

ли она в соответствии с федеральными законами подлежит обязательному аудиту.

Следует отметить, что для общественных организаций (объединений) и их структурных подразделений, не осуществляющих предпринимательской деятельности и не имеющих кроме выбывшего имущества оборотов по реализации товаров (работ, услуг), установлен упрощенный состав годовой бухгалтерской отчетности. Указанные организации представляют бухгалтерскую отчетность только один раз в год по итогам отчетного года в составе бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, а также отчета о целевом использовании полученных средств.

Кроме того, нужно обратить внимание на то, что в соответствии с приказом Минфина России от 22.07.2003 № 67н (ред. от 18.09.2006) «О формах бухгалтерской отчетности» некоммерческие организации могут не представлять формы № 3–5 бухгалтерской отчетности в случае отсутствия соответствующих данных.

Бухгалтерская отчетность в сокращенном составе (формы № 1 и № 2) также представляется в органы государственной статистики.

С 2003 года в связи с введением в действие УСН многие некоммерческие организации перешли на указанный специальный налоговый режим. Такие организации в соответствии с п. 3 ст. 4 ФЗ № 129-ФЗ освобождаются от обязанности ведения бухгалтерского учета, а значит, и составления бухгалтерской отчетности. Но при этом установлена обязанность ведения данными организациями учета доходов и расходов в порядке, установленном гл. 26.2 НК РФ. Доходы и расходы учитываются в Книге доходов и расходов, утвержденной приказом Минфина России от 31.12.2008 № 154н.

### Налоговая отчетность

Обязанность составления и представления в предусмотренных законодательством случаях налоговой отчетности в форме налоговых деклараций (расчетов) установлена ст. 23 НК РФ. Состав налоговой отчетности некоммерческих организаций напрямую зависит от применяемого режима налогообложения: общего или специального налогового режима. При общем налоговом режиме состав налоговой отчетности включает в обязательном порядке:

- налоговую декларацию по НДС (п. 5 ст. 174 НК РФ);
- налоговую декларацию по налогу на прибыль (п. 1 ст. 289 НК РФ).

Нужно иметь в виду, что форма декларации по НДС изменилась. Новая форма декларации по НДС утверждена приказом Минфина России от 15.10.2009. Указанная форма декларации применяется уже с отчетности за IV квартал 2009 г.

В отношении налога на прибыль нельзя не отметить, что в соответствии с п. 2 ст. 289 НК РФ некоммерческие организации, у которых не возникает обязанности по уплате налога, представляют налоговые декларации в упрощенной форме по истечении налогового периода. Также следует принять во внимание, что налоговая декларация по налогу на прибыль применяется в редакции приказа Минфина России от 16.12.2009 № 135н.

Некоммерческая организация, обладающая движимым и недвижимым имуществом, учитываемым на балансе в качестве объектов основных средств в порядке, установленном для ведения бухгалтерского учета, обя-

зана составлять налоговую отчетность по налогу на имущество в форме налоговой декларации и налоговых расчетов по авансовым платежам по налогу на имущество, что закреплено в ст. 386 НК РФ. Следует обратить внимание на то, что ранее организация, не имевшая объектов налогообложения налогом на имущество, все равно обязана была представлять так называемую «нулевую» налоговую отчетность по налогу на имущество. Однако теперь в связи с принятием Федерального закона от 30.10.2009 № 242-ФЗ «О внесении изменения в статью 373 части второй Налогового кодекса Российской Федерации» организации освобождены от обязанности представлять расчеты и декларации по налогу на имущество организаций при отсутствии объекта налогообложения.

В случае если в отношении некоммерческой организации зарегистрировано транспортное средство, то она обязана составлять и представлять налоговую декларацию и налоговые расчеты по авансовым платежам по транспортному налогу (ст. 363.1 НК РФ).

Если некоммерческая организация обладает правом собственности на земельный участок или же правом постоянного (бессрочного) пользования им, то в отношении ее установлена обязанность формирования налоговой декларации и налоговых расчетов по авансовым платежам по налогу (ст. 398 НК РФ).

Некоммерческие организации, равно как и коммерческие, признаются налоговыми агентами по НДФЛ в соответствии со ст. 226 НК РФ. В качестве самого простого примера здесь можно привести отношения между работодателем и работником в части начисления и выплаты заработной платы. Указанное выше обстоятельство влечет за собой необходимость составления и представления в налоговый орган по месту своего учета

сведений о доходах физических лиц в соответствии с п. 2 ст. 230 НК РФ.

Как уже было отмечено выше, с момента введения специального налогового режима в виде УСН довольно большое число некоммерческих организаций воспользовалось правом перехода на указанный налоговый режим.

В соответствии с п. 2 ст. 346.11 НК РФ применение УСН предусматривает освобождение организаций от уплаты налога на прибыль (за исключением налога, уплачиваемого с доходов, облагаемых по налоговым ставкам, предусмотренным п. 3, 4 ст. 284 НК РФ), налога на имущество, НДС (за исключением НДС, подлежащего уплате при ввозе товаров на таможенную территорию РФ, а также НДС, уплачиваемого при осуществлении операций по договору простого товарищества, договору доверительного управления имуществом или концессионному соглашению на территории РФ).

Применение УСН обязывает некоммерческие организации составлять и представлять в налоговые органы налоговую декларацию по налогу, уплачиваемому в связи с применением УСН, в порядке, установленном ст. 346.23 НК РФ. Форма декларации утверждена приказом Минфина России от 22.06.2009 № 58н.

### ***Отчетность перед государственными внебюджетными фондами***

Данной группе отчетности следует уделить особое внимание в связи с изменениями законодательства, вступившими в силу с начала текущего года. Отмена с 01.01.2010 Федеральными законами от 24.07.2009 № 212-ФЗ (ред. от 27.12.2009) «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд соци-

ального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования» (далее — ФЗ № 212-ФЗ) и № 213-ФЗ (ред. от 25.12.2009) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования"» ЕСН и введение обязанности начисления и уплаты страховых взносов на обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование и обязательное медицинское страхование внесли определенные новшества, в том числе и в порядок формирования и представления отчетности.

Привычная для многих декларация по ЕСН отменена, а администрирование указанных выше страховых взносов передано от налоговых органов Пенсионному фонду России (ПФР), а также Фонду социального страхования (ФСС России). В связи с изменением порядка администрирования взносов страхователи в соответствии с п. 9 ст. 15 ФЗ № 212-ФЗ должны подавать расчеты ежеквартально по месту своего учета:

- до 1-го числа второго календарного месяца, следующего за отчетным периодом, в территориальный орган ПФР — расчет по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в ПФР и на обязательное медицинское страхование в фонды обязательного медицинского страхования

(ОМС);

- до 15-го числа календарного месяца, следующего за отчетным периодом, в территориальный орган ФСС России — расчет по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством в ФСС России, а также по расходам на выплату обязательного страхового обеспечения, произведенным в счет уплаты этих страховых взносов в ФСС России.

Следует обратить внимание на то, что подача расчетов в налоговый орган по месту учета налогоплательщика-страхователя не предусматривается.

Расчет по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в ПФР и на обязательное медицинское страхование в фонды обязательного медицинского страхования представляется по форме РСВ-1 ПФР, утвержденной приказом Минздравсоцразвития России от 12.11.2009 № 894н.

Отчетность в ФСС России несколько видоизменилась, что стало следствием указанных выше изменений законодательства. Расчет по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством и по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также по расходам на выплату страхового обеспечения за I квартал 2010 г. должен быть представлен по форме-4 ФСС РФ, утвержденной приказом Минздравсоцразвития России от 06.11.2009 № 871н.

Помимо этого организации также обязаны форми-



ровать отчетность, связанную со сдачей сведений по персонифицированному учету. Эта обязанность установлена Федеральным законом от 01.04.1996 № 27-ФЗ (ред. от 27.12.2009) «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования».

В связи с принятием ФЗ № 212-ФЗ порядок сдачи сведений по персонифицированному учету в ПФР изменился. Так, в 2010 г. их нужно сдавать два раза — по итогам полугодия и года (до 01.08.2010 и 01.02.2011), а начиная с 2011 г. — четыре раза в год, ежеквартально (до 1 мая, 1 августа, 1 ноября и 1 февраля).

### ***Статистическая отчетность***

Помимо представления бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках некоммерческой организацией в органы государственной статистики подаются сведения по специализированным формам статистического наблюдения.

Говоря об особенностях отчетности некоммерческих организаций, следует указать, что в отношении них среди прочих установлена специальная форма статистического наблюдения — форма № 1-НКО «Сведения о деятельности некоммерческой организации». Указанная форма является новой. Она утверждена приказом Росстата от 02.10.2009 № 213, является единовременной и действует для отчета в 2010 г. Также в отношении некоммерческих организаций действует форма № 11 (краткая) «Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) некоммерческих организаций», утвержденная приказом Росстата от 14.08.2008 № 189 (ред. от 10.07.2009, с изм. от 18.11.2009).

Органы государственной статистики могут запросить и другие сведения по установленным формам.

### ***Специальная отчетность***

При формировании комплекта отчетности в отношении некоммерческих организаций следует принимать во внимание ФЗ о НКО.

Согласно п. 3 ст. 32 ФЗ о НКО, некоммерческие организации обязаны представлять в уполномоченный орган документы, содержащие отчет о своей деятельности, о персональном составе руководящих органов, а также документы о расходовании денежных средств и об использовании иного имущества, в том числе полученных от международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства.

Сейчас указанные выше сведения представляются в федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный принимать решения о государственной регистрации некоммерческих организаций, или его территориальный орган, к компетенции которого отнесено принятие решения о государственной регистрации этой организации, по форме № ОН0001 «Отчет о деятельности некоммерческой организации и сведения о персональном составе ее руководящих органов», утвержденной Постановлением Правительства РФ от 15.04.2006 № 212<sup>1</sup>. Сведения представляются ежегодно не позднее 15 апреля года, следующего за отчетным.

Однако указанное выше требование распространяется не на все некоммерческие организации. Так, согласно п. 3.1 ст. 32 ФЗ № 7-ФЗ, некоммерческие организации, учредителями (участниками, членами) которых не являются иностранные граждане и (или) организации либо лица без гражданства, а также не имевшие в течение года поступлений имущества и денежных средств

---

<sup>1</sup> В ред. от 08.12.2008 г.

от международных или иностранных организаций, иностранных граждан, лиц без гражданства, в случае если поступления имущества и денежных средств таких некоммерческих организаций в течение года составили до 3 млн руб., представляют в уполномоченный орган или его территориальный орган заявление, подтверждающее их соответствие настоящему пункту, и информацию в произвольной форме о продолжении своей деятельности в сроки, которые определяются уполномоченным органом.

С 01.01.2010 г. вступил в силу п. 3.2 ст. 32 ФЗ № 7-ФЗ, в соответствии с которым некоммерческие организации обязаны каждый год размещать в сети Интернет или средствах массовой информации отчет о своей деятельности в объеме сведений, которые представляются в Минюст России или его территориальный орган, а некоммерческие организации, у которых выполняются условия, перечисленные в п. 3.1 ст. 32 ФЗ № 7-ФЗ, — сообщение о продолжении своей деятельности. Порядок и сроки размещения этих отчетов и сообщений определяет уполномоченный федеральный орган исполнительной власти.

Следует отметить, что в настоящее время существует достаточно большое число форм некоммерческих организаций и действующее законодательство требует от них представления той или иной отчетности.

Так, общественные объединения в соответствии со ст. 29 Федерального закона от 19.05.1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»<sup>1</sup> обязаны ежегодно публиковать отчет об использовании своего имущества или обеспечивать доступность ознакомления с указанным отчетом.

---

<sup>1</sup> В ред. от 23.07.2008 г.

Помимо этого общественные объединения обязаны ежегодно информировать орган, принявший решение о государственной регистрации общественного объединения, о продолжении своей деятельности с указанием действительного места нахождения постоянно действующего руководящего органа, его названия и данных о руководителях общественного объединения в объеме сведений, включаемых в Единый государственный реестр юридических лиц. Аналогичная обязанность закреплена и за такой формой некоммерческой организации, как религиозная организация (ст. 8 Федерального закона от 26.09.1997 г. № 125-ФЗ<sup>1</sup> «О свободе совести и о религиозных объединениях»).

Благотворительные организации, являясь также некоммерческими организациями, в соответствии со ст. 19 Федерального закона от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ<sup>2</sup> «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» также обязаны ежегодно представлять в орган, принявший решение о ее государственной регистрации, отчет о своей деятельности, содержащий сведения:

- о финансово-хозяйственной деятельности, подтверждающие соблюдение требований настоящего федерального закона по использованию имущества и расходованию средств благотворительной организации;
- персональном составе высшего органа управления благотворительной организацией;
- о составе и содержании благотворительных программ благотворительной организации (перечень и описание указанных программ);
- о содержании и результатах деятельности благо-

---

<sup>1</sup> В ред. от 23.07.2008 г.

<sup>2</sup> В ред. от 30.12.2008 г.

творительной организации;

- нарушениях требований указанного выше федерального закона, выявленных в результате проверок, проведенных налоговыми органами, и принятых мерах по их устранению.

Некоммерческие фонды в соответствии со ст. 118 ГК РФ и п. 2 ст. 7 ФЗ № 7-ФЗ обязаны ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества.

#### **4.4. Межсекторное партнерство как форма взаимодействия коммерческого, некоммерческого и государственного секторов экономики**

Межсекторное социальное партнерство (МСП) определяется как совокупность взаимных отношений институтов власти, бизнеса и общественных групп по реализации своих интересов в социуме. В основе МСП лежит достижение синергетического эффекта (по В. Якимцу) от использования различных ресурсов в целях решения поставленных перед обществом задач<sup>1</sup>.

Как показывает практика, государство не может и не должно брать на себя решение всех проблем общества. К тому же международный опыт доказывает, что гораздо эффективнее решать социальные проблемы за счет совместных усилий, путем передачи исполнения значительной части социальных услуг негосударственным организациям. Обладая определенными ресурсами для решения социальных проблем, власть, бизнес и некоммерческие организации, взаимодействуя друг с другом, способны развивать и гармонизировать социальные отношения российских регионов.

---

<sup>1</sup> Якимец В. Н. Межсекторное социальное партнерство. Определение, механизмы, лучшие практики. URL: [kdobru.ru/materials/](http://kdobru.ru/materials/)

Среди региональных инновационных механизмов МСП распространены конкурсные, социально-технологические, организационно-структурные, процедурные, комплексные или комбинированные.

*Конкурсные механизмы* реализуются тогда, когда НКО побеждает в конкурсе, проведенном по определенной прозрачной технологии. В эту группу входят механизмы социального заказа уровня субъекта РФ, гранта субъекта РФ, муниципального социального заказа, муниципального социального гранта, тендера, конкурса социальных проектов, конкурса авторских вариативных программ и др.

*Социально-технологические механизмы* базируются на социальной технологии, созданной НКО и по степени эффективности превосходящей существующие методы, реализуемые властными структурами. К ним относятся хосписы, приемные семьи, экологические экспертизы, специальные модели социализации детей-инвалидов, умственно отсталых детей, концепция реабилитационного пространства для несовершеннолетних группы риска, программа общественного развития муниципальных образований в малых городах и многое другое.

*Организационно-структурные механизмы* характеризуются тем, что НКО совместно с госструктурами, действующими в том же регионе, создает новое объединение, которому передаются задачи по решению социальных проблем территории при содействии органов власти.

*Процедурные механизмы* взаимодействия включают правила сотрудничества НКО и власти при решении определенного класса задач. Данные механизмы вырабатываются в ходе партнерского взаимодействия и чаще всего воплощаются в качестве договоров, распространенных на определенный период (различного рода

общественные палаты, комитеты, форумы граждан, «круглые столы», координационные советы, соглашения, общественные парламенты, губернские собрания общественности, палаты социального бизнеса, общественные советы, общественные слушания).

*Комплексные, или комбинированные, механизмы* — это системы взаимодействия, которые несут в себе черты как минимум любой пары вышеназванных. Например, фонды местного сообщества, фонды общественно-активных школ, выставки НКО, ярмарки социальных проектов и т. п.

### ***Типы межсекторного социального партнерства***

Специалисты выделяют два типа: межсекторного взаимодействия: двухсекторное и трехсекторное. Двухсекторное взаимодействие реализуется на пересечении зоны ответственности двух из трех секторов (власть–бизнес, власть–НКО, бизнес–НКО). Трехсекторное взаимодействие возникает в области пересечения всех трех секторов, объединивших усилия в целях решения какой-либо социальной проблемы.

### ***Общественно-государственное партнерство***

Под общественно-государственным партнерством понимаются всевозможные виды взаимодействия между органами власти (государственными, региональными, муниципальными) и общественными и некоммерческими организациями. В ряде регионов России контуры взаимодействия формализованы в документах стратегического характера. Речь идет о Концепции взаимодействия исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга с общественными объединениями и иными негосударственными некоммерческими организациями «Общественно-государственное парт-

нерство» на 2008–2011 годы<sup>1</sup>. Аналогичная концепция принята в Самарской области — Концепция партнерства органов государственной власти Самарской области, органов местного самоуправления и негосударственных некоммерческих организаций по развитию гражданского общества<sup>2</sup>.

### ***Частно-государственное партнерство***

В основе механизма частного-государственного партнерства (ЧГП) лежит идея объединения усилий частного и государственного секторов в целях реализации крупномасштабных проектов. Эффект синергии в данном случае появляется за счет появления возможности более эффективно действовать и достигать лучших результатов именно в тех сферах, где особенно заметны недостатки рынка или неэффективность государственного управления. К таким сферам относятся социальная сфера, инфраструктура.

ЧГП представляет собой институциональный и организационный альянс между НКО, государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей. ЧГП осуществляются с помощью следующих механизмов: контракт, аренда, доверительное управление, лизинг, концессия, соглашение о разделе продукции, совместные предприятия.

В целом на текущем этапе развития МСП общепринятых механизмов трехстороннего сотрудничества нет, здесь реализуются двухсторонние социальные альянсы между государством и бизнесом, государством и

---

<sup>1</sup> URL: <http://gov.spb.ru/gov/admin/otrasl/kpmp/obschestob/partnerstvo> (дата обращения: 03.09.2014).

<sup>2</sup> URL: [http://www.adm.samara.ru/obchestvo/obchestvo\\_instituti/31676/](http://www.adm.samara.ru/obchestvo/obchestvo_instituti/31676/) (дата обращения: 03.09.2014).



Некоммерческими организациями и между бизнесом и некоммерческими организациями.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Организационно-правовые формы социальных предприятий и их особенности.
2. Законодательные требования к учредительным документам социальных предприятий.
3. Особенности создания, реорганизации и ликвидации социальных предприятий.
4. Взаимодействие социальных предприятий и государства.
5. Правовые основы экономической поддержки социальных предприятий органами государственной власти и местного самоуправления.
6. Организационные и экономические возможности социальных предприятий. Субсидии и государственные гранты.
7. Внутренний контроль деятельности социальных организаций.
8. Внешний контроль деятельности социальных организаций.

## **Блок 2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

### **Тема 5. Бизнес-планирование в сфере социально- го предпринимательства**

#### **5.1. Система целеполагания в организации**

*Миссию* организации можно трактовать в широком и узком смысле. В широком понимании миссия рассматривается как философия, стратегическое видение и смысл существования организации. В узком, или практическом толковании миссия рассматривается как цель деятельности организации, в которой проявляется ее уникальность, главные отличия от других организаций.

Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т. е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Миссия как видение стратегических перспектив включает<sup>1</sup>:

- главную цель, к реализации которой стремится организация, ее общие ценности, ценностные установки;
- определение основной сферы деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей покупателей в выбранных сегментах рынка;
- планы завоевания этих сегментов рынка и те ме-

---

<sup>1</sup> Попов А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 143.

тоды, которым будет отдаваться предпочтение для продвижения продукции фирмы на рынок;

- отношение организации к расширению ее деятельности и финансированию, инновациям, экологии, технологиям процесса управления и производства.

По мнению Ф. Котлера, при определении миссии организации следует учитывать пять факторов<sup>1</sup>:

- историю организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние внешней среды;
- ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.

Формулирование миссии – краеугольный камень формирования стратегии организации. Разработка миссии требует превосходного знания отрасли, в которой действует компания или в которую она собирается войти, понимания происходящих макроэкономических и политических процессов в стране и регионе, определяющих условия предпринимательской деятельности, а также учета особенностей внутренней среды организации. В то же время миссия во многом определяется интуицией ру-

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. СПб. : Питер, 2003. С. 79.

ководителя организации. Она формализует и актуализирует его представление о будущем организации.

Со временем, вследствие постоянных изменений во внешней и внутренней среде, может возникать необходимость в корректировке и уточнении миссии. При этом необходимо понимать, что она является основанием, вокруг которого строится жизнь организации.

Если миссия задает общие ориентиры, направления деятельности организации, то цели представляют собой конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В соответствии с временным интервалом достижения, цели разделяются:

- на долгосрочные (период планирования – 3–5 лет);
- среднесрочные (период планирования – 1–3 года);
- краткосрочные (период планирования – 1 год).

По сравнению с долгосрочными краткосрочные цели носят более конкретный и детальный характер (кто, что и когда должен выполнять).

Выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Такими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Общечфирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Общечфирменные цели:

- отражают концепцию фирмы;
- разработаны на длительную перспективу;
- определяют основные направления программ развития фирмы;
- должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;
- ранжирование целей осуществляется по принципу приоритетности..

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях:

- по маркетингу (уровень продаж, система распределения, объем сбыта);
- научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
- производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов);
- финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).

Среди требований к целям выделяют следующие:

1. Достижимость. Цели не должны быть чрезмерно легкими для достижения. Также они должны быть реалистичными. Нереальная для достижения (так же, как и слишком легко достигаемая) цель приводит к демотивации сотрудников, что негативно сказывается на деятельности организации.

2. Гибкость. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые

могут произойти в окружении.

3. Измеримость. Цели должны быть количественно измеримы либо должна быть возможность достижения этих целей (качественные цели). Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

4. Конкретность. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки ее следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

5. Совместность, предполагающая, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

6. Приемлемость для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
2. Установление целей для организации в целом;
3. Построение иерархии целей.
4. Становление индивидуальных целей.

При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники.

При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Построение иерархии целей (дерева целей) предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным

целям.

Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

## **5.2. Бизнес-план. Основные разделы бизнес-плана**

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

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

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и на длительную перспективу. В нем содержатся



оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

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

## **Подробное описание основных разделов бизнес-плана**

### ***Вводная часть***

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

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

- основные стратегии, разработанные для достижения этих целей;
- состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках определенной стратегии;
- чем будет заниматься организация в планируемый период?
- какие нужны средства для этого и где их планируется получить?
- чем предлагаемые организацией товары (услуги) лучше подобной продукции конкурентов и почему потребители захотят приобрести именно их?
- какие объемы продаж товаров прогнозируются в ближайшие годы?
- какова ожидаемая выручка от продаж?
- каковы планируемые затраты на производство товаров (услуг)?
- какова ожидаемая чистая прибыль?
- каков уровень прибыльности инвестиций в это дело?
- срок окупаемости;
- характерные условия работы организации;
- данные о создании и регистрации;
- контактные телефоны руководителей.

### ***Анализ положения дел в отрасли***

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

дукции этого класса.

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

### ***Сущность предлагаемого проекта***

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

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

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

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

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

Данный раздел бизнес-плана должен, как правило, содержать следующую информацию о товарах (услугах).

Если речь идет о продукции, то следует дать описание ее физических характеристик. Полезно также приложить фотографию, рисунок продукта или рекламный проспект, а при непосредственной встрече с заинтересованными лицами – опытный образец.

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

### ***Анализ рынка***

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

### ***Рынок сбыта товаров (услуг)***

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

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

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

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

*В-третьих*, необходимо провести анализ следующих данных:

а) кто, почему, в каком количестве, когда будет готов купить товар (продукцию) в ближайшей и долгосрочной перспективе;

б) каков примерный уровень розничной цены собственной продукции в условиях конкуренции.

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

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

*В-четвертых*, на основе изложенного выше следует

разработать мероприятия, реализация которых позволит удерживать данную нишу рыночного пространства.

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

- На каких рынках будет действовать организация?
- Какие типы рынков ею используются?
- Каковы основные сегменты этих рынков по каждому виду товаров (услуг)?
- Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых будет действовать организация, по коммерческой эффективности и другим рыночным критериям?
- Что влияет на спрос на товары (услуги) организации в каждом из этих сегментов?
- Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?
- Как предполагается реагировать на эти изменения?
- Каким образом проводится изучение потребностей спроса?
- Какие методы для этого используются?
- Кто проводит исследования: сама организация или привлекаются специализированные фирмы?
- Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом рынке на ближайшее время и на более отдаленную перспективу?
- Какова реакция рынка на новые товары?
- Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи?
- Составляется ли сетка развития товаров (услуг) и рынков?

Ответив на эти вопросы, предприниматель в данном

разделе бизнес-плана должен представить:

- оценку потенциальной емкости рынка;
- оценку потенциального объема продаж.

### ***Конкуренция на рынках сбыта***

Рынок представляет собой сложный механизм взаимодействия покупателей и продавцов. В качестве последних могут выступать многочисленные коммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Поэтому, прежде чем решиться создавать собственное дело, необходимо по возможности определить потенциальных предпринимателей - конкурентов. Этот раздел бизнес-плана должен быть посвящен анализу рыночной конъюнктуры, рыночной стратегии и тактики, характеристике возможных конкурентов.

При разработке (написании) данного раздела бизнес-плана целесообразно дать объективные ответы на следующие вопросы:

Является ли область деятельности организации новой, быстро меняющейся или же давно существующей и не подверженной быстрым изменениям?

- Много ли предприятий предлагают подобные товары и услуги или же в конкурентной борьбе участвует ограниченное их число?

- Какую часть рынка контролируют крупные фирмы?

- Какие организационные структуры наиболее распространены среди ваших конкурентов?

- Как обстоят дела у фирм-конкурентов: с доходами, с внедрением новых моделей, с послепродажным обслуживанием?

- Какова конкурентоспособность каждого товара на всем рынке и на его сегменте?

- На какие рынки и сегменты следует продвигать новые товары и почему?
- Являются ли научные исследования и опытно-конструкторские разработки важной составной частью успеха в вашей сфере бизнеса? И т.д.

Для оценки собственных сравнительных преимуществ по перечисленным вопросам можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по конкурентоспособности фирм и главных конкурентов.

### ***План маркетинга***

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

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

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



### ***Производственный план***

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

Некоторые вопросы, которые необходимо изложить в плане производства:

- разработка продукта;
- изготовление;
- внешние воздействия.

### ***Организационный план***

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если это акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографи-

ческие сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом.

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

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

### ***Степень риска***

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

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза мо-

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

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

### ***Финансовый план***

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

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

### 5.3. SWOT-анализ как инструмент изучения конкурентной среды

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

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

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

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. М. : Альпина Паблишер, 2012. 144 с.

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

В таблице 4 представлены примеры основных факторов, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе<sup>1</sup>.

*Таблица 4*

**Примеры факторов, учитываемы при проведении SWOT-анализа**

Внутренние сильные стороны (S):	Внутренние слабые стороны (W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения

<sup>1</sup> Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. СПб., 2002. 368 с.

Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Для более полной отдачи от метода используется также построение вариантов действий, основанных на пересечении полей (табл. 5). Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании.

*Таблица 5*

**Составляющие SWOT-анализа<sup>1</sup>**

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

---

<sup>1</sup> Виханский О. С. Стратегическое планирование : учебник. М. : Изд-во МГУ, 1995.

Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии:

- поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде;
- поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости;
- поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз;
- поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы<sup>1</sup>:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (благоприятные воз-

---

<sup>1</sup> Дибб С., Симкин Л. Указ соч. ; Фляйшер Крейг, Бенсуссан Бабетт. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М. : БИНОМ, 2005. 541 с.

возможности без способов их реализации – иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм).

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

### **Правила проведения SWOT-анализа**

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

Чтобы на практике избежать возможных ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо соблюдать несколько правил<sup>1</sup>.

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

**Правило 2.** Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.

---

<sup>1</sup> Дибб С., Симкин Л. Указ. соч.



Сильные и слабые стороны? Это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

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

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

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

тем полезнее будет анализ.

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

### **Вопросы для самопроверки**

1. Миссия, видение и цели организации.
2. Использование SWOT-анализа для позиционирования организации в конкурентной среде.

## **Тема 6. Анализ конкурентной среды и маркетинговый план**

### **6.1. Специфические особенности конкурентной среды организации социального предпринимательства**

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

- во-первых, закрыть потребности населения в тех социальных услугах, которые не могут быть качественно оказаны в рамках действующей системы организаций, составляющих социальную инфраструктуру;
- во-вторых, повысить качество жизни отдельных категорий граждан за счет их включения в трудовую деятельность, если они по ряду причин оказались исключенными из нее (выход на пенсию, инвалидность и т.д.).

СП как и чисто коммерческие структуры функционирует на конкурентном рынке. Поэтому необходимо рассмотреть специфические особенности конкурентной среды социального предпринимательства.

#### ***Государство как конкурент***

Одним из конкурентов социальных предпринимателей является государство, точнее, государственная система социальной поддержки населения. В рамках проводимой социально-экономической политики государство гарантирует получение отдельными категориями граждан социальной поддержки (предоставление бесплатной медицинской помощи, социальное обслуживание нетрудоспособны граждан и т.д.). Однако в силу ряда причин (спад экономики, экономический кризис) государство не

может обеспечить социальную защиту всем нуждающимся гражданам. Дефицит ресурсов, кадров, а также отсутствие в государственных (муниципальных) организациях необходимых служб не позволяет оказывать социальные услуги с необходимым уровнем качества. И здесь для социально-ориентированной организации появляется возможный рынок, на котором она может развиваться.

*Пример.*

*Агентство по предоставлению услуг сиделки для неходячих больных, находящихся дома или в больнице.*

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

### ***Организации коммерческого сектора как конкурент***

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

более низкая цена выпускаемых товаров и оказываемых услуг.

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

Конкурентная среда в сфере социального предпринимательства имеет ряд особенностей. Во-первых, конкурентом может являться государство в лице государственных учреждений. Однако в данном случае конкуренция носит не альтернативный характер (либо я, либо государство), но дополнительный характер. Бюджетные учреждения в силу различных факторов не могут охватить услугами всех нуждающихся и оказывают гражданам лишь основные услуги. Поэтому предприниматели вполне могут предложить рынку новые социальные услуги и даже взаимодействовать с государственными структурами и бюджетными учреждениями (например, предлагать услуги сиделок в больницах).

Конкуренция с чисто коммерческими организациями возможна на основе более низкой стоимости товаров и услуг при условии сохранения их надлежащего качества.

## **6.2. Планирование маркетинга**

В условиях постоянного изменяющегося внешнего окружения устойчивое развитие организации невозможно без наличия Стратегии, документа, определяющего направления ее развития на долгосрочную и среднесрочную перспективу. Стратегия представляет собой деталь-

ный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации<sup>1</sup>.

Маркетинг играет важную роль в стратегическом планировании. Он предоставляет необходимую информацию для разработки стратегического плана. Стратегическое планирование, в свою очередь, определяет роль маркетинга в организации. Стратегическое маркетинговое планирование состоит из трех стадий: стратегического плана; управления маркетингом; реализации плана.

Стратегическое планирование маркетинга представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей на рынке<sup>2</sup>.

Маркетинг, согласно его широкому пониманию, – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются<sup>3</sup>.

Рынок в маркетинговом понимании – это совокупность существующих или потенциальных продавцов и

---

<sup>1</sup> Похабов В. И. Основы маркетинга : учеб. пособие. Мн.: Высшая школа, 2011. С. 68.

<sup>2</sup> Там же. С. 64.

<sup>3</sup> Дихтль Е. А. Практический маркетинг. М. : Высшая школа, 2003. С. 3.

покупателей каких-то продуктов, это место, где совершаются сделки. Именно на рынке произведенный продукт и затраченный на него труд доказывают свою социальную значимость, приобретают признание у потребителей.

В более узком, предпринимательском смысле, для коммерческих организаций, руководство которых в качестве главной цели их деятельности провозгласило получение прибыли, а это далеко не всегда так, под маркетингом может пониматься система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия<sup>1</sup>.

План маркетинга – это организационно-управленческий документ, позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами, организацией. На его базе формируется бюджет маркетинга, осуществляется контроль рыночного поведения и результатов деятельности фирмы<sup>2</sup>.

Стратегический план маркетинговой деятельности может включать следующие разделы<sup>3</sup>:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- исследования и разработки новых продуктов;
- план сбыта – повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулиро-

---

<sup>1</sup> Дихть Е. А. Практический маркетинг. М. : Высшая школа, 2003. С. 4.

<sup>2</sup> Там же. С. 5

<sup>3</sup> Похабов В. И. Указ. соч. С. 65.

вание их работы, выбор их территориальной структуры);

- план рекламной работы и стимулирования продаж;
- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- план цен, включая изменение цен в будущем;
- план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

Существуют две системы планирования: жесткая, формализованная система планирования, и гибкая, ситуационная. Жесткая система основана на принципе периодического принятия планов с установленным сроком действия. Наиболее распространены среднесрочный и краткосрочный планы. Это позволяет компании иметь четкие, стабильные критерии деятельности на весьма длительный период. Недостатки жесткой системы в том, что она не может вовремя учесть и использовать изменения рыночной ситуации.

Гибкая система планирования устраняет привязку к плановым периодам и может менять деятельность компании достаточно произвольно по мере возникновения изменений на рынке и в самой компании. Она позволяет гибко реагировать на рыночные колебания, но при этом лишает компанию четких, стабильных целевых установок.

Сочетание двух систем планирования позволяет совершенствовать разработку пятилетних стратегических и годовых планов. При этом пятилетние планы определяют базовые целевые установки по направлениям деятельности фирмы, а годовые – конкретизируют цели по отдельным рынкам и типам объектов. Непрерывный анализ по-



ступающей информации в течение всего периода (пяти лет) позволяет выявить изменения в условиях сбыта продукции и выдвинуть предложения по корректировке стратегических установок, заложенных в пятилетнем плане. Кроме того, могут быть внесены изменения и в годовые планы. Контроль выполнения годовых планов заключается в постоянном слежении за текущими маркетинговыми усилиями и полученными результатами, чтобы удостовериться в достижении запланированных на год показателей сбыта и прибылей. Основными средствами контроля являются изучение возможностей сбыта, анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за поведением клиентов.

### **6.3. Маркетинг-комплекс**

Маркетинг начинается с изучения покупателей, выявления их мотивов и потребностей, а завершается продажей продукции и удовлетворением выявленных потребностей. В качестве стержня любой маркетинговой деятельности на рынке выступает комплекс маркетинга. Рассмотрим два варианта комплекс-маркетинга – внутренне ориентированный (концепция 4Р) и внешне ориентированный (концепция 4С).

#### **6.3.1. Концепция 4Р**

Одним из родоначальников концепции маркетинг-микс (теория 4Р) считается Теодор Левитт, написавший в 1960 году в журнале статью под названием «Маркетинговая близорукость». В ней говорилось о положенном начале «маркетингового сумасшествия». Левитт пи-

сал о том, что крупные производственные предприятия зачастую слишком сконцентрированы на своем товаре и своем рынке, игнорируя происходящее за его пределами. Изначально теория маркетинг-микс как совокупность инструментов, используемых в маркетинге для воздействия на потребительский спрос, включала 4 элемента:

- **product** — товар или услуга, ассортимент, качество, свойства товара, дизайн и эргономика;
- **price** — цена, наценки, скидки;
- **promotion** — продвижение, реклама, пиар, стимулирование сбыта;
- **place** — место расположения торговой точки, каналы распределения, персонал.

На базе этой маркетинговой модели в дальнейшем были построены модели:

1) Модель 5P: добавлены *People* (люди, персонал). Под термином «*People*» подразумеваются люди, способные оказать влияние на восприятие Вашего товара в глазах целевого рынка.

Важность данных людей вызвана тем, что они могут оказывать значимое влияние на восприятие Вашего товара в глазах целевого потребителя. Поэтому в маркетинговой стратегии очень важно отразить:

- программы, направленные на формирование мотивации, развитие необходимых навыков и компетенций у персонала компании;
- методы работы с «лидерами мнений» и другими лицами, способными оказать влияние на мнение потребителей;
- программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов;
- программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала;

- методы сбора обратной связи.

2) Модель 7P: к модели 5P добавлены *process* и *physical evidence* — персонал, процесс и физическое окружение (или подтверждение):

*Process*: процесс

Термин описывает процесс взаимодействия между потребителем и компанией. Данному взаимодействию уделяется особое внимание, так как именно оно служит основой для совершения покупки на рынке и формированию лояльности клиента.

В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно отражать программы, направленные на совершенствование процесса оказания услуг целевому потребителю. Цель – сделать приобретение и пользование услугой максимально комфортными для потребителя.

*Physical evidence*: физическое окружение

Термин описывает то, что окружает потребителя в момент приобретения услуги. Физическое окружение позволяет сформировать правильный имидж компании, выделить отличительные характеристики продукта.

В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно прописывать физическое окружение и его ключевые цели.

### **6.3.2. Особенности комплекса маркетинга в социально-ориентированных организациях**

#### ***1P: Некоммерческий продукт***

С позиций социального маркетинга продукт представляет собой желаемое поведение и ассоциируемые выгоды от реализации данного поведения. Само понятие «поведение» включает в себя также материальные предметы, которые можно ощутить, предложенные с целью

поддержания и продвижения задуманных перемен в поведении целевой аудитории<sup>1</sup>.

Применительно к социально ориентированному бизнесу традиционные три уровня продукта (базовый продукт, реальный продукт, расширенный продукт) могут выглядеть следующим образом (табл. 6):

*Таблица 6*

**Примеры трех уровней продукта в социально ориентированном бизнесе<sup>2</sup>**

Базовая идея Продукта	Фактический товар	Расширенный товар
Проект «Здоровый образ жизни»		
Долголетие и здоровье	Бросить курить	Тренинги
Снижение риска сердечного приступа	Измерение кровяного давления регулярно	Специальное оборудование (тонометр)
Защита от предотвратимых болезней	Укрепление детского иммунитета вовремя	Карта иммунизации размером с бумажник
Естественный иммунитет для детей и кормящих матерей	Кормление грудью ребенка, по меньшей мере, до 6 месяцев	Домашняя консультация врача-специалиста
Базовая идея Продукта	Фактический товар	Расширенный товар

<sup>1</sup>Шаповалова Л. 5Р социального маркетинга. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p\\_social.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p_social.htm) (дата обращения: 24.07.2014).

<sup>2</sup> Там же.

Проект «Защита окружающей среды»		
Улучшение качества воды	Выращивание только аборигенных растений	Работа по озеленению
Защита детей, домашних животных и дикой природы от токсических химикатов	Тщательное изучение инструкций и мер, применения пестицидов	Увеличительное стекло, прикрепленное к контейнеру с пестицидами

## ***2Р: Цена на некоммерческий продукт***

Особенностью ценообразования в некоммерческом секторе является учет мотивов поведения потребителей. Согласно А. Андреасену<sup>1</sup>, поведение потребителей обусловлено четырьмя факторами: выгоды, затраты; другие потребители; самоэффективность.

В соответствии с данными факторами приобретая товар, покупатель всегда стоит перед необходимостью делать выбор – или совершать обмен – между выгодами и затратами. В частном секторе затраты обычно выражаются в денежных и временных единицах, но в НКО-среде к ним можно отнести и боль, и смущение или потерю самоуважения, и чувство вины, и многие другие не денежные затраты, связанные с принятием сложных решений. Поэтому в целях достижения положительного результата, специалистам социально ориентированных организаций необходимо акцентировать внимание потребителей на вопросе самоэффективности.

---

<sup>1</sup> Котлер Ф., Андреасен А. Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. 6-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2007. 855 с.

### ***3Р: Распределение некоммерческого продукта***

Очень важным инструментом маркетинга является место приобретения продукта. В социальном маркетинге это то место, где и когда целевая аудитория может получить возможность проявить желаемое поведение, приобрести требуемые материальные предметы и ассоциируемые услуги. Основная цель создания и развития системы распределения некоммерческого продукта — развитие стратегий, которые сделают более удобным и приятным, насколько это возможно, приобретение некоммерческого продукта.

Данный инструмент маркетинга подразумевает разработку каналов распределения для распространения, доставки готового продукта от места производства до потребителя. Маркетинговые каналы — это совокупность организаций (независимых или зависимых), которые позволяют товару/услуге, произведенной/оказываемой производителем, достичь своего потребителя.

Так как спецификой НКО является то, что финансирование реализуемых ими проектов обеспечивается посредством привлечения необходимых средств за счет пожертвований, грантов, социального заказа и др., им приходится иметь дело с двумя взаимосвязанными задачами в области маркетинга:

- деятельностью по привлечению необходимых средств и ресурсов;
- использованием привлеченных средств и ресурсов в соответствии с миссией организации.

Необходимость заботиться как о привлечении ресурсов, так и об их использовании в соответствии с миссией организации означает, что руководителям НКО приходится иметь дело с двумя группами «конечных потребителей» (последнее звено в любом канале распределения): непосредственные получатели некоммерческого продук-

та и остальные заинтересованные лица (благотворители/доноры, волонтеры, государство и т.д.).

Сохранение баланса между интересами и ожиданиями этих двух групп часто является весьма сложной задачей. Например, доноры, а также многие организации, которые оказывают посреднические услуги на неоплачиваемой основе, могут потребовать, чтобы предоставленные ими средства (любые ресурсы) использовались для оказания услуг какой-либо конкретной группе населения, в то время как руководители организации считают, что клиентом их программы должна быть другая группа населения. Кроме того, в деятельности организации часто заинтересованы и «третьи стороны» — например, компании, занимающиеся страхованием здоровья, политики, бывшие клиенты, которые так или иначе могут поддержать или не поддержать деятельность организации, а также средства массовой информации<sup>1</sup>.

В идеале участники маркетингового канала любой организации должны стремиться согласовывать друг с другом свои цели, планы и программы, обеспечивая, таким образом, максимальную эффективность общей системы распределения. То есть максимальный эффект от работы канала распределения достигается, если участники поддерживают определенные партнерские взаимоотношения. Партнерские взаимоотношения строятся на тесной взаимосвязи, сотрудничестве, доверии и выполнении обязательств участниками маркетингового канала. Развитие таких отношений приводит к созданию цельного маркетингового канала, в котором исчезают границы между его участниками.

---

<sup>1</sup>Шановалова Л. 5P социального маркетинга. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p\\_social.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p_social.htm) (дата обращения: 24.07.2014).

#### **4Р: Продвижение некоммерческого продукта**

Основная цель продвижения продукта в социально ориентированном маркетинге – убедиться в том, что целевая аудитория знает о предложении, хочет получить определенные выгоды и готова к действиям. По этой причине в зависимости от стадии, на которой пребывает целевая аудитория, задачи развития коммуникаций различны. Здесь необходимо понимать то, что поведение высокой степени вовлеченности не меняется мгновенно, а изменяется в течение некоторого времени. Поэтому в специальной литературе по маркетингу предлагается разбивать продолжительный процесс «изменения поведения» на несколько стадий (табл. 7).

*Таблица 7*

**Задачи развития коммуникаций в зависимости от стадии, на которой находится целевая аудитория на пути «изменения поведения»<sup>1</sup>**

Стадия	Задача построения коммуникаций
Предварительная стадия, когда члены целевой аудитории не задумываются о поведении, которое желают изменить НКО. Это происходит, если они не осведомлены о поведении (1), если им известно, но по какой-то причине оно им неприемлемо (2)	Информирование целевой аудитории об альтернативных действиях и попытки заинтересовать ее.

---

<sup>1</sup>Котлер Ф., Андреасен А. Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. 6-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2007. 855 с.



Стадия размышления, когда бенефициары взвешивают затраты и выгоды предлагаемого обмена, интересуются мнением других лиц и формируют представление о том, смогут ли они придерживаться этого поведения	Сообщение о позитивных последствиях выбора определенных вариантов поведения и формирование ролевых моделей
Стадия подготовки и действия, когда бенефициары обдумывают свое новое поведение и готовы действовать. Для им необходимо сделать всего лишь первый шаг	Формирование мотиваций для совершения действия в определенное время и в определенном месте и обучение любым необходимым навыкам
Стадия поддержания поведения, когда бенефициары совершают однократное действие, но есть вероятность возвращения к старому	Предложение вознаграждений за повторение действий (как один из вариантов)

Коммуникационные задачи организации далеко не ограничиваются только лишь общением с целевой аудиторией. Организация должна эффективно поддерживать контакты со своими внешними партнерами, в число которых входят пресса, государственные учреждения и потенциальные инвесторы. У нее должен быть эффективный механизм внутренних коммуникаций с членами совета директоров (правлением), административным персоналом разных звеньев, штатными сотрудниками и добровольцами, помощью которых она пользуется. Организация должна знать, как и что о себе сообщить различным общественным группам, чтобы заручиться их поддержкой и расположением.

Развитие коммуникационной стратегии включает два важных этапа: создание сообщения (что и как мы хотим передать) и выбор каналов его распространения, или доведения до целевой аудитории (где, когда и кем будет передано).

Первый этап коммуникационной стратегии заключается в генерировании возможных сообщений. Существуют разные способы создания сообщений. Один из возможных подходов заключается в том, чтобы провести беседы с представителями целевого рынка и другими влиятельными лицами (например, посредством глубоких интервью или фокус-групп), выслушать их пожелания и отразить в сообщении. Другой способ состоит в проведении «мозговых штурмов» с участием ключевых сотрудников организации для генерирования различных идей. Третья техника предполагает использование некой формальной дедуктивной схемы для выявления возможных коммуникативных сообщений.

Второй этап развития коммуникационной стратегии предполагает выбор каналов распространения сообщения. Информация о возможных коммуникационных каналах и степени их использования в российских НКО отражена в табл. 8.

Таблица 8

**Характеристика коммуникационных каналов<sup>1</sup>**

Коммуникационный канал	Характеристика	Примеры	Степень использования в России
Специальные единицы продвижения ( <i>special promotional items</i> )	Используются для усиления и поддержания	Одежда Временные единицы (например, шаррики)	Используется единицами НКО — обычно представителями зарубежных НКО

---

<sup>1</sup> Kotler Ph., Roberto N., Lee N. Social marketing: Improving the quality of life. 2<sup>nd</sup> ed., 2002.

Коммуникационный канал	Характеристика	Примеры	Степень использования в России
Печатная продукция ( <i>public materials</i> )	Дает возможность представления детальной информации о НКО. Часто получатели такой продукции делятся ею с другими. Также данная продукция разрабатывается для внешних групп пользователей (партнеров, доноров и т.п.)	Брошюры, буклеты, календари, открытки, стикеры, каталоги, конверты и др.	Используется достаточно часто. Продукция воспринимается как элемент представления организации внешним пользователям: как PR-инструмент, как фандрайзинговая составляющая. Реже — просто как информационный носитель.
Реклама ( <i>advertising</i> )	Большая часть рекламы — обезличена и финансируется спонсором. Также есть возможность использования неоплачиваемой рекламы: сообщения на каналах оказания общественных услуг	Телевидение, радио, интернет Газеты, журналы Прямая почтовая рассылка Разновидности уличной рекламы: баннеры, биллборды, реклама на транспорте и т.п.	Один из самых распространенных каналов в России. Однако следует понимать, что постепенно размываются отличия между рекламой и PR, и часто под рекламой имеют в виду PR-деятельность. В НКО в наше время последняя развивается достаточно бурно и становится все более профессиональной. В кадровой структуре крупных НКО выделена должность — специалист по связям с общественностью, который помимо основных функций может заниматься фандрайзингом.
Связи с общественностью (PR)	Успешные попытки установления связей с общественностью способны генерировать свободное, положительное отношение к НКО (проекту, программе)	Статьи в газетах и журналах, истории, беседы на радио и телевидении, организация специальных мероприятий (пресс-конференции, круглые столы, ярмарки, выставки и т.п.), лоббирование, видеоролики и др.	

Коммуникационный канал	Характеристика	Примеры	Степень использования в России
Идентификационные комплекты фирмы ( <i>signage</i> )	Используется для запуска или особенно поддержания коммуникационных кампаний	Дорожные знаки (запрет принимать алкогольные напитки за рулем и т.п.), знаки и постеры на государственной собственности и др.	Существуют госзаказы на социальную рекламу (например, проект «Дорожные знаки»). Их могут выполнять как коммерческие, так и НКО.
Личные продажи ( <i>personal selling</i> )		Встречи один на один, презентации, Телефонные беседы, семинары, подготовительные собрания, симпозиумы	Используется достаточно часто в качестве PR-инструмента, фандрайзинговой составляющей.
Популярные СМИ ( <i>popular media</i> )	Наименее известный и мало используемый вид	Песни, теле- и радиопрограммы, юмористические книги и др.	Не используется

Наиболее часто используемые коммуникационные каналы в России для продвижения некоммерческого продукта — это реклама и PR, печатная продукция, личные продажи. Если говорить об основных функциях каналов продвижения, то в НКО на первый план выходит фандрайзинговая функция, нацеленная на создание у потенциальных доноров определенного представления об организации и представление донору необходимой, «побуждающей» информации для принятия положительного решения о финансировании деятельности НКО. Некоммерческие организации используют коммуникационные каналы для создания положительного образа организации в глазах общественности, другими словами, для реализации PR-деятельности. И наконец, предлагая определенное сообщение (от информирования о про-

шедших и предстоящих событиях до представления аналитических материалов и годовых отчетов) и выбирая канал его доведения до целевой аудитории, организация стремится сделать более открытой и прозрачной свою деятельность для внешней и внутренней среды функционирования.

### ***5Р: Потребители некоммерческого предприятия***

Под термином «*People*» подразумеваются люди, способные оказать влияние на восприятие Вашего товара в глазах целевого рынка:

- работники, представляющие Вашу компанию и Ваш товар;
- торговый персонал, который контактирует с целевым потребителем;
- потребители, выступающие «лидерами мнений» в категории;
- производители, которые могут оказать влияние на стоимость и качество товара;
- к этому термину также относят важные потребительские группы – лояльных потребителей и VIP-клиентов, генерирующих для компании важный объем продаж.

Обычно миссия и цели деятельности НКО дают понимание того, кто является основной целевой группой данной организации. Целевая аудитория в широком смысле — это люди, чье поведение может оказывать отрицательное влияние на них самих, окружающих и общество в целом. Поэтому, с одной стороны, целевая группа НКО — это люди, которых коснулась та или иная соци-

альная проблема<sup>1</sup>; с другой стороны — это все члены общества, которые могут поддерживать организацию и содействовать решению конкретной социальной проблемы (люди данной категории могут становиться сторонниками или волонтерами организации) либо, наоборот, содействовать обострению социальной проблемы и др. Каждый сегмент целевой аудитории требует тщательного изучения, а именно: всевозможных мотивов, причин, стимулов, служащих основанием для определенного поведения представителей аудитории.

### **6.3.3. Концепция 4С (внешне ориентированный маркетинг-комплекс)**

Теория (концепция) 4С – маркетинговая теория, предложенная Робертом Ф. Лотерборном в 1993 г. Теория основана на четырех основных «координатах» маркетингового планирования, при этом по сравнению с теорией 4Р осуществлен перенос якоря маркетинговой деятельности с продукта на потребителя:

- (англ. *Consumer*) — Потребитель
- (англ. *Cost*) — Стоимость
- (англ. *Convenience*) — Удобство
- (англ. *Communication*) — Коммуникации

Данная модель обосновала необходимость формирования всевозможных программ потребительской лояльности. Она нацелена на своих потребителей — на их же-

---

<sup>1</sup> Социальная проблема — это несоответствие между существующим и необходимым (желаемым) состоянием в массовом поведении и действиях людей, уровне удовлетворения их потребностей, затрудняющее жизнь социальных групп, общностей и общества в целом и требующее коллективных усилий по его преодолению.

лания и предпочтения, на совместное плодотворное сотрудничество и неперенное получение от них обратной связи, чтобы в дальнейшем улучшать свои продукты и услуги, а также механизмы их продвижения. Составляющие модели «4С» отражены в табл. 9.

Таблица 9

### Сущность концепции «4С»

<i>Customer value, needs and wants</i> (ценность, нужды и запросы потребителя)	Это буквально каждая составляющая товара (продукта или услуги). Данный элемент обосновывает необходимость более тщательного изучения потребительских предпочтений, а также тесно связан с правильным восприятием своей целевой аудитории.
<i>Cost</i> (издержки, затраты для потребителя)	Как и в других сферах деятельности, затраты распределяются на прямые и косвенные. Прямые затраты включают в себя прежде всего материальные и финансовые, а косвенные — издержки психологического, временного и иного характера. Другими словами, к затратам относятся не только денежные средства, потраченные на продукцию или услугу, но и усилия, связанные с их приобретением: насколько будет готов потенциальный клиент, затратив время и определенные усилия, приехать в конкретную компанию и приобрести у нее те или иные виды товаров (продукцию и услуги).
<i>Convenience</i> (доступность для потребителя)	Для потребителя товар должен оказаться в нужном месте и в нужное время. Показатель доступности товара для клиента подразумевает то, что он должен не только удовлетворять некую базовую потребность (например, в отдыхе, питании, путешествиях), но и нести в себе целый ряд дополнительных выгод и преимуществ, предназначенных для потенциальных потребителей. Поэтому правильнее было бы использовать вместо термина « <i>Convenience</i> » термин « <i>Value</i> » (ценность), который уже частично нашел свое отображение в данной модели.
<i>Communication</i> (коммуникации)	Этот элемент обосновывает степень информированности потребителя. Потребители должны не только слышать о том или ином товаре, но и быть в достаточной степени осведомленными о его значимых характеристиках, выгодах, получаемых от его приобретения и

	дальнейшего использования, а также о доступности и иных преимуществах по сравнению с аналогичными товарами компаний-конкурентов. Во многом это будет зависеть от эффективной маркетинговой коммуникационной политики предприятия, включающей в себя широкий спектр всевозможных инструментов: рекламу, PR, прямой маркетинг, методы стимулирования сбыта и др.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В целом социальный маркетинг — это деятельность, направленная на удовлетворение потребностей целевой аудитории организации посредством предложения ей некоммерческого продукта по определенной стоимости, в определенном месте и с определенной коммуникационной составляющей. Маркетинг позволяет любой организации и в частности некоммерческой, негосударственной понять и правильно сформулировать цели и задачи своей деятельности, а также найти способы наиболее оптимального взаимодействия с внутренней и внешней средой своего функционирования: целевой аудиторией, местным населением, государственными органами, партнерами, донорами, грантодателями, международными организациями, сотрудниками организации и другими.

#### 6.4. Анализ уровня конкуренции

Анализ конкуренции начинается с **выявления основных экономических особенностей отрасли**. Отрасль производства — это группа фирм, продукты которых во многом обладают одинаковыми свойствами и конкурируют между собой из-за одних и тех же покупателей. Для этого используется стандартный набор факторов:

- размер рынка;
- размах конкуренции (локальный, региональный, национальный или глобальный);



- темп роста рынка и стадия жизненного цикла, на которой находится отрасль;
- число конкурентов и их относительный размер;
- число покупателей и их относительный размер, распространенность интеграции вперед и назад;
- легкость входа на рынок и выхода с рынка (входной и выходной барьеры);
- темп технологических изменений;
- являются ли продукты (услуги) конкурирующих фирм высоко/слабо дифференцированными или в основном идентичными;
- степень выраженности экономии масштаба в производстве, перевозке или массовом сбыте;
- является ли показатель использования мощности решающим для достижения низких затрат производства;
- можно ли построить для отрасли кривую опыта;
- потребности капитала;
- рентабельность отрасли выше или ниже номинальной.

Выделенные экономические особенности дают представление о характере макросреды отрасли, но при этом оставляют в стороне природу происходящих в отрасли изменений. Ведь любая отрасль может быть описана при помощи тенденций и закономерностей, которые спустя некоторое время или почти мгновенно могут вызвать столь значительные изменения макросреды, что потребуются внесение соответствующих корректив в стратегию фирмы.

Экономические условия отрасли меняются под действием особого рода сил, которые вызывают или сдерживают развитие того или иного изменения. Наиболее влиятельные из этих сил носят название *движущих*, потому что они определяют природу происходящих изменений

макросреды отрасли.

**Анализ движущих сил** состоит из двух этапов:

1. Определение типа движущих сил.
2. Оценка их воздействия на отрасль.

К числу наиболее распространенных движущих сил относятся следующие:

- изменения многолетнего темпа развития отрасли;
- изменения состава покупателей и способов употребления изучаемого продукта.
- внедрение новых товаров;
- изменения технологий;
- внедрение новых методов торговли (маркетинга);
- приход или уход крупных фирм;
- растущая глобализация отрасли;
- изменения затрат и эффективности;
- возникновение потребительского спроса на дифференцированный продукт;
- влияние регулирующих положений и изменений государственной политики.

Анализ движущих сил имеет практическое значение для разработки стратегии компании.

Во-первых, движущие силы показывают руководителю, какие внешние факторы будут оказывать самое сильное влияние на деятельность компании в течение нескольких последующих лет.

Во-вторых, руководитель должен оценить характер и последствия действия каждой движущей силы на деятельность компании — другими словами, он обязан предугадать направление и меру воздействия движущих сил на данную отрасль.

В-третьих, разрабатывающий стратегию руководитель должен выбрать стратегию, которая будет учиты-

вать характер воздействия движущих сил на данную отрасль.

Ключевым этапом анализа является **исследование процесса отраслевой конкуренции**, основного источника оказываемого давления со стороны конкурентов на позицию фирмы. Без анализа процесса отраслевой конкуренции — особенностей конкурентной борьбы и «правил ведения игры» — руководство фирмы не в состоянии разработать успешную с точки зрения ведения конкуренции стратегию.

Несмотря на существующие отраслевые различия, собственно процесс конкуренции мало чем отличается от одной отрасли к другой. Конкуренция в отрасли может быть представлена в виде равнодействующей пяти сил конкуренции по Портеру:

- соперничество среди конкурирующих продавцов товаров отрасли;
- потенциальное вхождение новых конкурентов;
- попытки компаний других отраслей расширить круг потребителей своих товаров-заменителей;
- торговая мощь и «рычаг» поставщиков факторов производства;
- торговая мощь и «рычаг» покупателей продуктов отрасли.

Модель пяти сил конкуренции (см. рис. 4, стр.164) крайне полезна при проведении систематических оценок давления конкуренции на рынке не только потому, что является широко распространенным методом анализа, но и из-за относительной простоты.

	1. Потенциальные новые компании отрасли	
3. Поставщики основных факторов производства	5. Соперничество среди конкурирующих продавцов. Силы конкуренции, вызванные попытками соперников всеми средствами завоевать лучшую позицию на рынке и конкурентное преимущество	2. Покупатели
	4. Фирмы других отраслей, производящие продукты-заменители	

*Рис. 4. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру*

**Соперничество среди конкурирующих продавцов.** Самой мощной среди пяти сил конкуренции является конкурентная борьба среди соперничающих фирм.

Стратегия конкуренции компании является частью стратегии бизнеса и состоит:

- из подходов руководства к ведению конкурентной борьбы с целью достижения успеха на рынке;
- наступательных шагов по завоеванию конкурентного преимущества над фирмами-соперниками;
- оборонительных шагов по защите своих конкурентных позиций.

**Основной вопрос: каким образом компания может добиться преимущества над соперниками?** Успех стратегии одной фирмы зависит от конкурентной мощи и стратегии конкуренции фирм-соперников. Как только фирма предпринимает какой-то стратегический шаг, то конкуренты всегда могут ответить встречными оборонительными или наступательными контршагами. Таким образом, конкуренция представляет собой игру стратегий, шагов и контршагов, которая разворачивается в услови-

ях, приближенных к боевым.

Конкурентные войны между продавцами могут принимать различные формы и оттенки. На вооружении конкурентов состоят цена, качество, особенности предлагаемых товаров и услуг, гарантии и гарантийное обслуживание, реклама, распределительная и дилерская розничная сеть, восприимчивость к достижениям научно-технического прогресса и т.п.

Исключительное значение имеют *два основных принципа ведения конкурентной борьбы*:

1. Использование мощной стратегии конкуренции одной компанией усиливает давление конкуренции на другие компании;
2. Способы использования конкурентами оружия в ходе ответных маневров определяют «правила конкуренции» и требования успеха в отрасли.

После изучения специфических правил конкуренции в отрасли руководство может определить мощь своей собственной конкурентной силы. Существует целый ряд факторов, которые оказывают влияние на **конкурентную мощь соперничающих продавцов**.

1. Конкуренция усиливается по мере роста числа конкурентов и по мере выравнивания их мощности и размеров.
2. Конкуренция усиливается по мере замедления роста спроса на продукцию отрасли.
3. Конкуренция становится интенсивнее, когда отраслевые условия подталкивают соперников к снижению цены.
4. Конкуренция сильнее, если издержки, которые несет потребитель при переключении от одного продавца к другому, низкие.
5. Конкуренция сильнее, когда один или несколько

конкурентов не удовлетворены своей позицией на рынке и предпринимают шаги по расширению своих позиций за счет других конкурентов.

6. Конкуренция усиливается пропорционально размеру вознаграждения за успешный стратегический шаг.

7. Конкуренция значительно интенсивнее, когда затраты на то, чтобы уйти из отрасли, выше затрат, связанных с продолжением конкурентной борьбы.

8. Интенсивность конкуренции становится непостоянной и непредсказуемой, когда растет гибкость конкурентов относительно выбора стратегии подбора кадров, приоритетов корпорации, ресурсов и стран.

9. Конкуренция усиливается, когда мощные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы данной отрасли и предпринимают агрессию с целью превратить приобретенные компании в лидеров.

***Сила конкуренции потенциальных новичков.*** Новички, входящие в отрасль, несут новую угрозу, которая зависит от двух групп факторов:

1. Входных барьеров;  
2. Ожидаемой реакции фирм отрасли на появление новичков. Существует несколько основных входных барьеров:

- экономия масштаба;
- невозможность получения доступа к технологическим и специальным ноу-хау;
- наличие эффекта кривой опыта;
- преданность покупателя торговой марке;
- потребности капитала;
- невыгодное положение по уровню затрат, которое не зависит от объема производства;
- доступ к распределительным каналам;
- регулирующие положения;

- тарифы и международные торговые ограничения.

***Сила конкуренции продуктов-заменителей.*** Сила конкуренции товаров-заменителей проявляется в нескольких направлениях:

- во-первых, наличие легкодоступных товаров-заменителей устанавливает потолок цен, по которым производители продукции данной отрасли могут продать свои товары, не позволяя при этом потребителям переключиться на товары-заменители и не вызывая эрозии рынка;
- во-вторых, наличие товаров-заменителей неизбежно наталкивает потребителей на сравнение качественных параметров и цены предлагаемых товаров с товарами-заменителями;
- в-третьих, интенсивность конкуренции зависит от того, насколько тяжело или дорого потребителям продукции отрасли переключиться на продукты-заменители.

***Сила поставщиков.*** Сила давления поставщиков зависит от условий, которые сложились на рынке товаров, предлагаемых поставщиками. Сила конкуренции со стороны поставщиков ослабевает, если:

- поставляемые ими товары стандартные и есть в наличии на свободном рынке;
- если существуют хорошие товары-заменители и переключение на них незатруднительно;
- благополучие поставщика зависит от благополучия потребителя.

***Давление поставщиков на потребителей возрастает,*** если:

- последствия увеличения цен не могут быть переложены полностью на плечи покупателей производимых

отраслью товаров и услуг;

- предлагаемая ими продукция составляет значительную часть отраслевых издержек производства, имеет решающее значение для отраслевого производственного процесса, существенно влияет на качество конечной продукции;
- потребителям их продукции тяжело или дорого переключиться на другого поставщика;
- поставляемая ими продукция обходится потребителям дешевле, чем налаживание собственного производства;
- по какой-то причине поставщики не имеют возможности или желания поставлять продукцию требуемого качества.

***Сила покупателей.*** Сила покупателей также может ранжироваться от сильной до слабой и зависит:

- *от величины покупателя и размеров покупки.* Чем крупнее покупатели и чем больше размер их покупки, тем более несговорчивы они с продавцами;
- *затрат на переключение на товары-заменители.* Если эти затраты невелики, то покупатели обладают большей гибкостью и удовлетворяют свои потребности, как правило, обращаясь сразу к нескольким продавцам, что придает им дополнительную силу на переговорах с продавцами;
- *величины дифференциации продукции.* Если производимый продукт стандартен, то покупателю гораздо легче не только найти продавцов товаров-заменителей, но и переключиться от одного продавца к другому без особых затрат.

Огромная аналитическая ценность модели пяти сил конкуренции состоит в систематизации действующих сил конкуренции. Анализ конкуренции подразумевает оцен-



ку величины каждой из пяти сил. Равнодействующая определяет уровень конкуренции на данном рынке товаров и услуг.

Чтобы справиться с силами конкуренции, стратеги-руководители разрабатывают подходы, которые позволяют:

- изолировать, насколько это возможно, фирму от пяти сил конкуренции;
- изменить правила конкуренции в пользу своей компании;
- занять сильную позицию, с которой можно будет «управлять» ходом конкуренции.

## **6.5. Анализ рынка и маркетинговый аудит**

***Анализ рынка*** подразумевает сопоставление и анализ результатов деятельности бизнеса с общей рыночной конъюнктурой. В рамках маркетингового анализа рынка изучаются спрос, предложение, поведение потребителей, цены и другие факторы, а его конечная задача – ответ на вопрос: «возможно ли извлечь прибыль из коммерческой деятельности нашей компании в существующих условиях?». Получаемые в результате анализа рынка знания помогают принять обоснованное решение об организации нового бизнеса, выводе нового продукта на рынок, выходе на новый рынок, корректировке маркетинговой политики.

Качественно проведенный анализ рынка позволяет получить следующую информацию:

- описание основных тенденций рынка;
- характеристика спроса на изучаемые товары и услуги;
- изучение потребительских предпочтений;

- изучение особенностей потребительского поведения;
- выявление динамики развития рынка;
- оценка емкости и других характеристик рынка;
- комплексное изучение имеющегося на рынке предложения;
- анализ конкурентной среды на рынке;
- изучение ценовой ситуации на изучаемом рынке;
- характеристика практик продвижения, используемых на рынке.

Основной целью маркетингового анализа является выявление потенциальных рисков и возможностей, а также прогнозирование возможных вариантов развития событий. На основе результатов маркетингового анализа составляется маркетинговая стратегия.

Источниками информации может быть Интернет и открытые отчеты различных предприятий, как в случае с кабинетными исследованиями, а также различного рода опросы, экспертные интервью и фокус-группы в случае полевого исследования.

Одним из наиболее популярных анализов конкурентной среды и выявления конкурентных преимуществ является маркетинговый SWOT-анализ (аббревиатура от Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Данный вид анализа представляет собой таблицу с четырьмя столбцами: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Еще одна разновидность маркетингового анализа – PEST-анализ, который позволяет выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на бизнес компании. Данные показатели маркетингового анализа позволяют описать внешнюю среду компании, тем самым создавая предпосылки к функцио-

нированию в данной среде.

Также существует расширенная версия PEST-анализа – PESTLE. В данном виде анализа помимо перечисленных выше факторов, также учитываются правовые (юридические) и природные факторы.

Самым же мощным инструментом маркетингового анализа является так называемый анализ пяти сил М. Портера. Данная методика маркетингового анализа выделяет пять основных сил (факторов), влияющих на конкуренцию, а следовательно, на поведение предприятия на рынке:

- угрозы появления продуктов-заменителей;
- угрозы появления новых игроков;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть потребителей;
- уровень конкурентной борьбы.

«Маркетинговый аудит представляет собой комплексную, независимую оценку внешней и внутренней среды предприятия и выработку рекомендаций по приведению в соответствие состояния и предложений предприятия условиям и требованиям внешней среды»<sup>1</sup>.

Составляющими маркетингового аудита являются<sup>2</sup>:

*1. Аудит внешней среды:*

- *Аудит рыночных тенденций* предполагает опре-

---

<sup>1</sup> Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. 384 с.

<sup>2</sup> Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей : пер. с англ. М. : Вильямс, 2004. 368 с.; Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб. : Питер, 2003. 800 с.; Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / пер. с англ. ; под ред. В. Б. Колчанова. СПб. : Питер, 2008. 720 с.

деление стадии жизненного цикла рынка и его сегментов, исследование общих тенденций развития спроса, прогноз развития на ближайшие 3–5 лет.

- *Анализ целевой аудитории* — задачей этого раздела является сегментация и анализ целевых групп воздействия, выявление и оценка факторов, влияющих на принятие решения о покупке.

- *Исследование конкурентной среды* — оценка барьеров входа и выхода с рынка, конкурентного окружения и мотивации конкурентов. Анализ места предприятия в конкурентной среде.

## *2. Аудит внутренней среды:*

- *Аудит организации маркетинга* — анализ целей и задач маркетинговой службы, функциональной структуры маркетинга предприятия, компетенций и компетентности работников, системы мотивации.

- *Аудит marketing-mix* — оценка эффективности работы инструментов маркетинга (аудит товарной, ценовой, распределительной, коммуникативной и других политик).

- 3. *Оценка работы структуры маркетинга сегодня* — анализ эффективности маркетингового планирования, оперативной отчетности и системы контроля выполнения поставленных целей и задач, а также их достижение.

Структура аудита маркетинга должна быть взаимосвязана с системой управления маркетингом предприятия. Процесс управления в маркетинговой ориентированной компании обычно можно разделить на четыре этапа (см. рис. 5, стр.174). Каждый этап логически взаимосвязан с другими и представляет из себя систему, комплекс мероприятий по достижению генеральной цели, поставленной перед менеджментом компании. Соответственно, при формировании действий на операционном

уровне необходимо учитывать стратегические инициативы, разработанные для верхних уровней, все это представляет из себя комплекс действий, направленных на разработку стратегических решений предприятия.

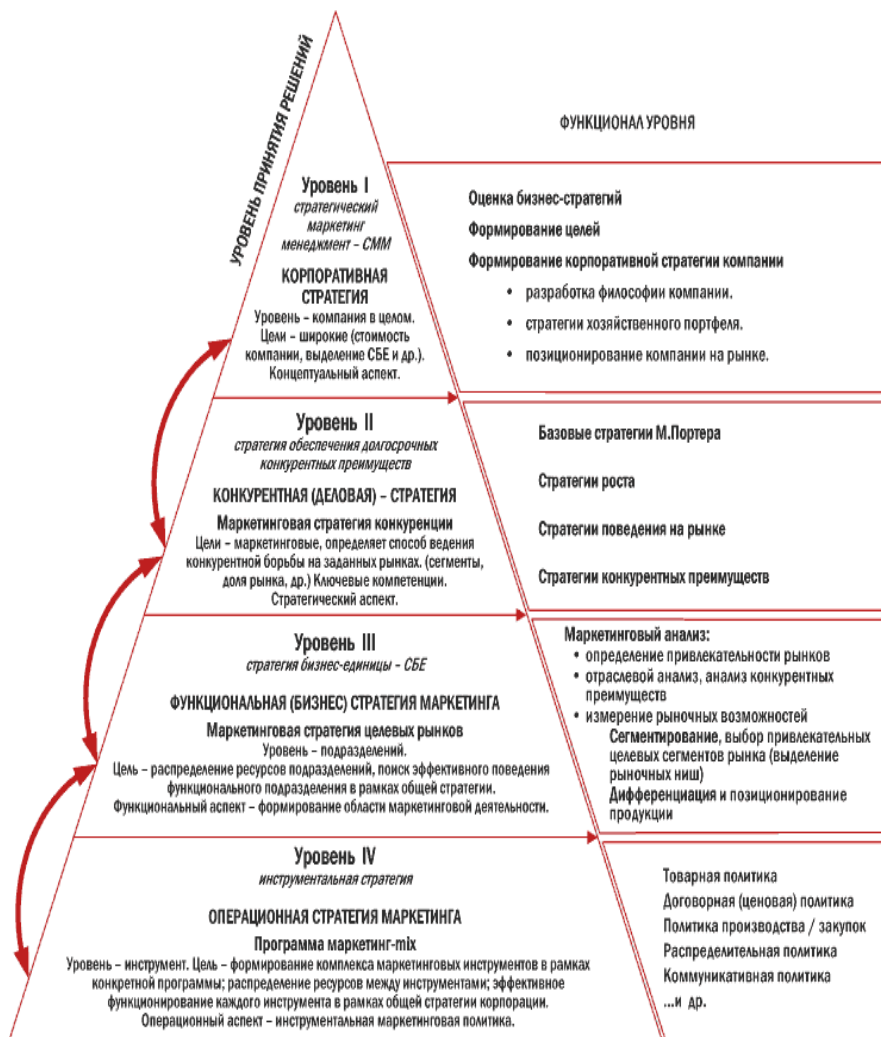


Рис. 5. Схема управления маркетингом на предприятии<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Зайцева Т. Ю. Критические точки аудита маркетинга предприятия.  
URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/m\\_audit.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/m_audit.htm)

Каждый из уровней управления маркетингом может быть проинспектирован с помощью методов и исследований, приводимых в различных литературных источниках. Их классификация с привязкой к уровню управления маркетингом представлена на рис. 6.

<b>КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ</b>	<p><b>ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ экономического потенциала компании</li> <li>• Формирование показателей эффективности деятельности компании</li> <li>• Ситуационный анализ (PEST / STEP; SWOT; анализ стратегической позиции бизнеса; сегментация рынка; анализ конкуренции; позиционный анализ)</li> <li>• Прогноз развития бизнеса</li> </ul>		
<b>КОНКУРЕНТНАЯ (ДЕЛОВАЯ) – СТРАТЕГИЯ</b>	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="274 512 728 746"> <p><b>АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT анализ</li> <li>• матрица BCG</li> <li>• матрица McKinsey-GE</li> <li>• матрица направленных действий (направленной политики) (DPM) Shell</li> <li>• Анализ КФУ (количественных факторов успеха) и др.</li> <li>• Брэчмаркинг</li> </ul> </td><td data-bbox="728 512 1005 746"> <p><b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАТРИЦЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Портер</li> <li>• Ансофф и др.</li> </ul> <p><b>ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BCG</li> <li>• Модель ЖЦТ</li> <li>• McKinsey-GE</li> <li>• (DPM) Shell</li> </ul> </td></tr> </table>	<p><b>АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT анализ</li> <li>• матрица BCG</li> <li>• матрица McKinsey-GE</li> <li>• матрица направленных действий (направленной политики) (DPM) Shell</li> <li>• Анализ КФУ (количественных факторов успеха) и др.</li> <li>• Брэчмаркинг</li> </ul>	<p><b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАТРИЦЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Портер</li> <li>• Ансофф и др.</li> </ul> <p><b>ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BCG</li> <li>• Модель ЖЦТ</li> <li>• McKinsey-GE</li> <li>• (DPM) Shell</li> </ul>
<p><b>АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT анализ</li> <li>• матрица BCG</li> <li>• матрица McKinsey-GE</li> <li>• матрица направленных действий (направленной политики) (DPM) Shell</li> <li>• Анализ КФУ (количественных факторов успеха) и др.</li> <li>• Брэчмаркинг</li> </ul>	<p><b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАТРИЦЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Портер</li> <li>• Ансофф и др.</li> </ul> <p><b>ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BCG</li> <li>• Модель ЖЦТ</li> <li>• McKinsey-GE</li> <li>• (DPM) Shell</li> </ul>		
<b>ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ (БИЗНЕС) СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА</b>	<p><b>МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определение привлекательности рынков (сегментов) (прим. кластерный анализ),</li> <li>• отраслевой анализ,</li> <li>• изучение потребителей (прим. формирование карты восприятия)</li> <li>• анализ конкурентных преимуществ,</li> <li>• измерение рыночных возможностей</li> </ul>		
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА</b>	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="274 946 504 1217"> <p><b>ИССЛЕДОВАНИЯ:</b></p> <p>Маркетинговые обзоры</p> <p>Потребительские панели (TGI, Retail Audit, и др.)</p> <p>Мониторинг цен</p> <p>Оценка удовлетворенности потребителей / клиентов</p> <p>Медиа-исследования</p> <p>Мониторинг СМИ</p> </td><td data-bbox="504 946 1005 1217"> <p><b>ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ АНАЛИТИКА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ структуры ассортимента с помощью BCG-анализа</li> <li>• Анализ поведения товаров на рынке с учетом ЖЦТ рыночного спроса</li> <li>• ABC – анализ</li> <li>• Финансовый анализ доходности категорий и единиц товаров</li> <li>• Оценка доходности каналов сбыта</li> <li>• Анализ сущ. дебиторской задолженности и др.</li> </ul> </td></tr> </table>	<p><b>ИССЛЕДОВАНИЯ:</b></p> <p>Маркетинговые обзоры</p> <p>Потребительские панели (TGI, Retail Audit, и др.)</p> <p>Мониторинг цен</p> <p>Оценка удовлетворенности потребителей / клиентов</p> <p>Медиа-исследования</p> <p>Мониторинг СМИ</p>	<p><b>ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ АНАЛИТИКА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ структуры ассортимента с помощью BCG-анализа</li> <li>• Анализ поведения товаров на рынке с учетом ЖЦТ рыночного спроса</li> <li>• ABC – анализ</li> <li>• Финансовый анализ доходности категорий и единиц товаров</li> <li>• Оценка доходности каналов сбыта</li> <li>• Анализ сущ. дебиторской задолженности и др.</li> </ul>
<p><b>ИССЛЕДОВАНИЯ:</b></p> <p>Маркетинговые обзоры</p> <p>Потребительские панели (TGI, Retail Audit, и др.)</p> <p>Мониторинг цен</p> <p>Оценка удовлетворенности потребителей / клиентов</p> <p>Медиа-исследования</p> <p>Мониторинг СМИ</p>	<p><b>ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ АНАЛИТИКА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ структуры ассортимента с помощью BCG-анализа</li> <li>• Анализ поведения товаров на рынке с учетом ЖЦТ рыночного спроса</li> <li>• ABC – анализ</li> <li>• Финансовый анализ доходности категорий и единиц товаров</li> <li>• Оценка доходности каналов сбыта</li> <li>• Анализ сущ. дебиторской задолженности и др.</li> </ul>		

Рис.6. Методы проведения исследований, используемые для оценки ситуации и выработки решений на различных уровнях управления маркетингом предприятия<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Зайцева Т. Ю. Указ. соч.

Аудит маркетинга, единожды проведенный на предприятии, позволяет проанализировать всю работу системы маркетинга, выделить системообразующие факторы повышения эффективности работы структуры маркетинга и продаж.

#### **6.6. Планирование объемов продаж и определение точки безубыточности**

Успех работы любой компании измеряется величиной полученной прибыли и ее ростом. Рост прибыли справедливо связывают с ростом объемов продаж. Однако для успешного ведения бизнеса необходимо не только просчитывать, сколько компания заработает при достижении запланированного объема продаж, но и четко представлять, какой минимальный объем продаж необходим для обеспечения безубыточной работы

Минимально допустимый объем продаж, который покрывает все затраты на изготовление продукции, не принося при этом ни прибыли, ни убытков, получил название **точка безубыточности**<sup>1</sup> (она же — точка равновесия, она же — *break-even point*).

Как только достигнута точка безубыточности, можно начинать считать, какую прибыль заработает наше предприятие — свыше этой точки каждая дополнительно проданная единица продукции приносит прибыль. Если же объем продаж не достигает точки безубыточности, можно заняться только одним подсчетом: как долго еще протянет наше предприятие до банкротства (законы эко-

---

<sup>1</sup> Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. М. : ИНФРА-М, 2008. 512 с.



номики неумолимы — убыточные предприятия нежизнеспособны).

Точка безубыточности (будем в дальнейшем использовать ее английскую аббревиатуру ВЕР) определяется на основании данных об объемах реализации продукции и затратах на ее изготовление. Обязательно условие расчетов — разделение затрат на переменные и постоянные. Напомним, что переменные затраты изменяются пропорционально объемам выпуска продукции (сырье, материалы, комплектующие, сдельная зарплата, технологическая энергия). Постоянные — не зависят от объемов производства (это затраты на ремонт и содержание оборудования и зданий, арендные и лизинговые платежи, затраты на отопление и освещение, повременная зарплата).

Искомая точка безубыточности в денежном выражении определяется следующей формулой<sup>1</sup>:

$$\text{ВЕР (в денежном выражении)} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{(\text{Выручка от реализации} - \text{Переменные затраты})} \times \text{Выручка от реализации}$$

Важно знать не только минимально допустимую выручку от реализации в целом, но и необходимый вклад, который должен принести каждый продукт в общую копилку прибыли — то есть минимально необходимое количество продаж каждого вида продукции. Для этого рассчитывается точка безубыточности в натуральном выражении:

$$\text{ВЕР (в натуральном выражении)} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{(\text{Цена реализации единицы продукции} - \text{Переменные затраты на единицу продукции})}$$

---

<sup>1</sup> *Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С.* Методика финансового анализа : учебник. М. : ИНФРА-М, 2003. 574 с.

Выручка и затраты должны относиться к одному и тому же периоду времени (месяц, квартал, полгода, год). Точка безубыточности будет характеризовать минимально допустимый объем продаж за тот же период.

Данные формулы работают безупречно, если предприятие производит только один вид продукции. В реальности такие предприятия встречаются нечасто. Для компаний с большой номенклатурой производства возникает необходимость разнесения общей величины постоянных затрат на отдельные виды продукции.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Планирование маркетинга.
2. Методика «Пять Пи».
3. Подход «Четыре Си».
4. Анализ уровня конкуренции.
5. Маркетинговый аудит.
6. Точка безубыточности. Определение объема продаж.

## **Тема 7. Принятие решений в организациях социального предпринимательства**

### **7.1. Классификация управленческих решений**

Проблема есть неудовлетворительное состояние системы (организации, подразделения и т. п.), противоречие, требующее разрешения.

Проблемы организации проявляются в исполнении функций, в реализации внутренних организационных связей и функционировании структуры, в осуществлении деятельности, в выработке решений и исполнении внутренних правил организации.

Особенность проблемных изменений в организациях заключается в том, что причина их возникновения – деятельность человека, который непрерывно создает себе и окружающим проблемы, без решения которых невозможно рассчитывать на «оздоровление организации» и развитие.

В общем виде процесс организационных изменений состоит из следующих этапов:

- выявление и описание проблемного поля;
- структуризация проблемного поля;
- диагностика и выявления причин проблемы;
- разработка и внедрение подходящего управленческого решения.

*Принятие решений* представляет собой особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор способа достижения поставленной цели.

*Решение* можно определить в узком и широком смысле. В узком смысле *решение* – *выбор альтернативы*. Альтернативы – любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий. Мы ежедневно принимаем мно-

жество решений: что одеть, как доехать, что купить и т. п. Если мы отказываемся от выбора какой-либо альтернативы, то отказ от выбора – тоже наш выбор, тоже решение.

Но альтернативы действий не всегда очевидны, не всегда лежат на поверхности. В случае сложных решений поиск альтернатив представляет собой самостоятельную и непростую проблему. Кроме того, решение необходимо реализовать, а в случае управленческого решения довести до исполнителей. Поэтому в широком смысле решение – 1) процесс – серия действий, 2) акт выбора (осуществляется человеком) и 3) результат выбора.

Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако в связи со сложностью условий (влияющих факторов), целей принятия решений, требований и структуры решения создать простую и четкую их классификацию представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений<sup>1</sup>.

Все решения, принимаемые людьми, можно разделить на личные и деловые. Личные решения направлены на достижения личных целей и затрагивают интересы только одного человека и, возможно, нескольких близких ему людей. Совсем иное дело – принятие деловых решений. К деловым относятся политические, экономические, юридические, технические, военные и другие решения, которые принимаются в организациях.

---

<sup>1</sup> Юкаева В. С. Управленческие решения : учеб. пособие. М. : Дашков и К, 2006. 292 с.; Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. 314 с. (Серия “Высшее образование”); Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений : учеб. для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 271 с.

Все деловые решения, принимаемые в организациях, можно разделить на два вида: экспертные и управленческие. Экспертные решения носят рекомендательный характер и принимаются экспертами, аналитиками, консультантами, т.е. лицами, которые не обладают линейными полномочиями.

В отличие от них управленческие решения принимаются непосредственно руководителями и представляют собой управляющие воздействия, направленные на достижение цели управления. Управленческие решения предназначены для изменения управляемых факторов, влияющих на организацию.

По *характеру процесса* принятия решения выделяют:

- интуитивные решения – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения;

- решения, основанные на суждениях, – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации;

- рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

По *количеству альтернатив* выделяют:

- стандартные решения – однозначный выбор, но он не имеет характер безоговорочной правильности и не

вполне может соответствовать истинной причине проблемы;

- многоальтернативные решения. Многовариантная разновидность решений встречается не так часто, характеризуется множеством вариантов решения;

- инновационные решения – выбор при отсутствии очевидных альтернатив. В данном случае идет процесс переключения с рационального на творческое мышление, а затем снова на рациональное. При анализе вариантов решения может быть использован метод комбинирования лучших черт известных альтернатив.

*По частоте принятия решений выделяют:*

- единовременные решения – решения крупных проблем. Примером таких решений может быть решение о создании или ликвидации предприятия;

- циклические решения — решения проблем, имеющих известный цикл. Пример менеджмента циклических решений: один раз в год принимаются решения по исполнению бюджета текущего года и принятию бюджета на следующий год;

- частые решения — решения, необходимость в принятии которых возникает в случайные моменты времени по не связанным между собой проблемам настолько часто, что процесс можно считать непрерывным.

*По времени наступления последствий для объекта управления выделяют:*

- стратегические решения – решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организаци-

онное стратегическое предвидение. Инструмент принятия таких решений – стратегическое планирование, т. е. определение управленческого процесса создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее потенциальными возможностями;

- перспективные решения – решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;

- текущие решения – решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например цикла разработки. Текущие решения охватывают производственные процессы по изготовлению и поставкам подсистем (основных блоков и комплектующих) изделия;

- оперативные решения – решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого (по отношению к рассмотренным выше) уровня, доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении. Оперативные решения принимаются в отношении конкретного элемента нижнего уровня товара (например, материала упаковки) или элемента производственной системы (например, загрузки конкретного рабочего места на текущую рабочую смену);

- стабилизационные решения – решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых или допустимых состояний.

По числу субъектов, влияющих на принятие решения, выделяют:

- определяющие решения – решения, принимаемые одним специалистом или руководителем;

- конкурентные решения – решения, принимаемые двумя специалистами;

- адаптирующие решения – решения, принимаемые коллегиально, на основе оценок группы экспертов.

По *технологии разработки решения* выделяют:

- запрограммированные решения – результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Происходит также экономия времени, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью;

- незапрограммированные решения – принимаются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего и бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает



множеством вариантов выбора.

По *прогнозной эффективности* выделяют:

- ординарные решения – решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности. Среди ординарных могут быть выделены следующие типы решений:

- неэффективные – не позволяющие решить проблему; рациональные – позволяющие решить проблему;

- оптимальные – позволяющие решить проблему наилучшим в определенном критерии смысле образом или построить наилучшую систему в определенном критерии смысле;

- синергетические решения – решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т. е. эффект носит явно выраженный непропорционально возрастающий характер;

- асинергетические решения – это решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности системы и (или) операции. В числе наиболее частых причин таких решений можно назвать: запаздывание решения, отсутствие необходимых ресурсов, низкий уровень организации, мотивации и др.

По степени *важности учета временных ограничений* выделяют:

- решения в реальном масштабе времени – решения, принимаемые и реализуемые достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом, в том числе и при возникновении нештатных ситуаций управления. К этой категории решений можно отнести все решения по ре-

ально протекающим процессам;

- решения, принимаемые в течение одного из этапов, – решения, ограниченные по времени рамками определенного этапа;
- решения, не имеющие явных ограничений по времени их принятия, – это прежде всего решения относительно начала какого либо процесса или единичного действия.

По *составу и сложности реализации решения* выделяют:

- простые решения – решения, реализуемые при выполнении одного действия;
- процессные решения – решения, реализуемые при выполнении некоторой совокупности взаимосвязанных действий:
  - алгоритмизированные решения – с четко определенными последовательностью, сроками выполнения составляющих действий и определенной ответственностью за их выполнение;
  - размытые решения - слабоструктурированные по составляющим действиям и срокам их выполнения, т. е. решения, в которых не произведено однозначного распределения обязанностей и (или) ответственности за реализацию действий, составляющих решения.

По *характеру учета изменения условий реализации решения* выделяют:

- гибкие решения – решения, алгоритмы реализации которых предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий;
- жесткие решения – имеют единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.

Возможны и другие подходы к классификации решений. Это обусловлено многообразием решений и существующих для конкретного случая факторов. Однако уже приведенный выше перечень классификационных признаков показывает многообразие видов и характеристик решений, обусловленных сложностью объекта; характеризует перечень тех параметров, которые должны содержать условия принимаемого решения; показывает обоснованность включения учебной дисциплины «Управленческие решения» в число обязательных для специалиста в области менеджмента.

В целом знание и использование классификационных признаков управленческих решений позволяет провести структуризацию стоящей перед руководителем задачи. Это позволяет более четко формулировать и решать задачи управления и способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств при разработке решений.

## **7.2. Личностные и психологические факторы принятия решений**

Личностные факторы привносит лицо, принимающее решение, или группа лиц. Так, от стиля управления руководителя зачастую зависит и то решение, которое он выберет из равных альтернатив. Исследователи выделяют следующие личностные факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений и их эффективность:

- личностные оценки руководителя;
- поведенческие ограничения;
- культурные различия.

**Личностные оценки руководителя.** Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Второй момент состоит в том, что принятие решения – это психологический процесс. Как утверждают психологи, человеческое поведение не всегда логично. Иногда человеком движет логика, иногда – эмоции и чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, могут изменяться от спонтанных до высокологических. Одним из примеров абсолютно нелогичных действий являются интуитивные решения.

Чисто интуитивное решение – это "выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен".<sup>1</sup> Лицо, принимающее решение (ЛПР), не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Интуитивный подход характеризуется следующими чертами:

- субъект решения держит всю проблему в голове;
- по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться;
- возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов;
- может не соблюдаться последовательность этапов;
- качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего решение.

---

<sup>1</sup> Плаус С. Психология оценки и принятия решений. М., 1998. С. 113.

Интуитивный подход не дает хороших результатов, когда опыт менеджера небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой. Также на качество интуитивных решений может оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей ситуации.

Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что «в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения»<sup>1</sup>.

Однако и при рациональном решении проблемы роль личности, принимающей решение, достаточно велика. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, однако выбор информации и расстановка приоритетов совершаются конкретным человеком, поэтому субъективность личностных оценок при ранжировании или расстановке приоритетов в процессе принятия решения неизбежна.

В основе формирования всех управленческих решений (УР) лежит система ценностей ЛПР, которая определяет его действия и влияет на выбор решения. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, в процессе принятия управленческого решения руководитель может остановиться на выборе альтернативы, обеспечивающей соблюдение социально-этических норм, но требующей больших временных затрат. В соответствии с концепцией нерациональных решений, на их выбор оказывают влияние не только цели объекта управления, но и собственные интересы ЛПР.

---

<sup>1</sup> Самоукин А. И. Экономика и психология бизнеса. М., 2001. 160 с.

Помимо этого оказывается, что и ход, и результаты абсолютно всех этапов разработки и принятия УР в значительной мере зависят от личности того, или тех, кто участвовал в их подготовке. Действительно, руководители по-разному реагируют на существование и серьезность проблемы и диагностируют ее. Это, в частности, зависит от места работы, должности, опыта, личных пристрастий, сложившихся в коллективе отношений. Каждое решение характеризуется определенным уровнем фантазии, творчества, интеллекта и осмотрительности и т. д.

На этапе анализа факторов и ограничений влияние личности очевидно: учитываются не только объективно значимые, но и субъективные факторы. В силу особенностей психологии личности и характера руководители по-разному оценивают значимость проблемы, ограничения и альтернативные варианты. Это может оказать позитивное воздействие, если цели ЛПР не расходятся с целями организации. В противном случае могут быть намеренно проигнорированы важные объективные показатели в пользу личностно значимых выгод.

Разработка и оценка альтернатив также могут носить отпечаток личности ЛПР. Но основным этапом является этап непосредственного принятия решения: с этого момента ЛПР несет ответственность за последствия решения.

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Исследования подтверждают, что ценностные ориента-

ции влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований, посвященных ценностям американских управляющих, показало, что в их системе ценностей заметен явный перекося в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Согласно исследованию Джорджа Ингланда, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего, не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное – сострадание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов<sup>1</sup>.

В практике управления нередки ситуации, когда решение принимается не одним человеком, а группой. Рассмотрим позитивные и негативные стороны этого явления как фактора личностных оценок.

Преимущества коллективного, группового, коллегиального решения состоят в следующем:

- меньшая степень субъективности;
  - большая степень рациональности;
  - возможность всестороннего изучения альтернатив;
  - группа обладает большим количеством информации и знаний по сравнению с одним человеком, принимающим решение.
- группа допускает меньше ошибок при обработке информации.

Есть еще одно обстоятельство, которое говорит в пользу коллективных решений, – это объективные ограничения человеческой системы переработки и хранения

---

<sup>1</sup> Карась Л. Ю. Системный анализ и принятие решений в деятельности менеджера. М., 1996. 482 с.

информации. Фундаментальное значение как в теоретическом, так и в прикладном аспекте имеют результаты психологических исследований возможностей человека при выполнении им сложных когнитивных операций по преобразованию полученной информации. Было доказано, что у человека система переработки информации работает в основном последовательно во времени, она способна перерабатывать одновременно несколько символов, причем обрабатываемые символы должны храниться в особых, ограниченных по емкости структурах кратковременной памяти<sup>1</sup>.

Ряд других ограничений связан с задачами, требующими поиска и извлечения хранящейся информации. Некоторые пределы возможностей человека были выявлены при изучении задач, требующих зрительного восприятия или использующих для описания естественный язык<sup>2</sup>.

Отмеченные объективные ограничения при переработке человеком информации накладывают отпечаток на его поведение и являются основой многих наблюдаемых эвристик, непоследовательностей, противоречий и “ловушек” в принятии решений.

Одним из интересных явлений, связанных с коллективным принятием решений, является феномен «социальной фасилитации»<sup>3</sup>. Он заключается в том, что группа оказывает облегчающее влияние на отдельных своих членов при выполнении ими индивидуальных действий и решений. Причем другие члены группы могут выступать в этом случае в роли как пассивных зрителей («публичный эффект влияния»), так и активных участников решения задачи («коалиционный эффект влияния»). Вместе с

---

<sup>1</sup> Плаус С. Указ. соч. С. 172.

<sup>2</sup> Карась Л. Ю. Указ. соч.

<sup>3</sup> Плаус С. Указ. соч.



тем было установлено, что данный феномен не только не реализуется в некоторых случаях, но и может приводить к снижению индивидуальной производительности.

Коллективные решения наряду с отмеченными достоинствами могут иметь и целый ряд недостатков:

- группа обычно затрачивает на принятие решения большее количество времени, чем одно лицо;
- группа иногда может принять решение, которое не сообразуется с целями вышестоящего организационного уровня;
- уровень риска, допускаемый группой, выше среднего риска, допускаемого индивидом.

Группа принимает решение с большим уровнем риска. Явление повышения уровня риска в групповых решениях называется «сдвигом риска». Как отмечает Ю. Козелецкий<sup>1</sup>, открытие феномена сдвига риска было весьма неожиданным. Обыденные наблюдения, наоборот, вроде бы свидетельствуют о том, что групповые решения более осторожны. Однако многочисленные данные и, прежде всего данные психологии, говорят о том, что человек, действующий в группе, готов принять решение с большим уровнем риска, чем человек, действующий в одиночку.

Очень важным моментом при принятии групповых решений является возможность существенных отклонений этих решений от оптимальных. Даже обычные наблюдения показывают, что часто группа, состоящая из весьма образованных и компетентных личностей, принимает такое решение, которое не принял бы ни один здравомыслящий человек-неспециалист.

---

<sup>1</sup> Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М., 1979. С. 58–62.

Можно отметить, что решения, принимаемые коллективно, не всегда лучше, чем решения индивидуальные. Вместе с тем групповые решения являются более эффективными по сравнению с индивидуальными, когда дело касается трудно формализуемых задач, а также проблем, разрешение которых требует большого опыта. Группа лиц, принимающих решение, также привносит в процесс принятия личностные оценки, как и одно лицо, поэтому данный фактор следует учитывать и в случае группового принятия решения.

### ***Поведенческие ограничения при принятии УР***

Чувство симпатии или антипатии руководителя к работнику может коренным образом повлиять на принятие решения, например, об увольнении сотрудника. Такой произвол в оценках нередко порождает конфликты и несогласия в ходе разработки и принятия управленческих решений, а также может оказать решающее влияние на выбор варианта решения.

Многие из поведенческих ограничений, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют и на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают и реагируют на сотрудников разного пола, а значит, могут неодинаково воспринять значимость и серьезность заявленной ими оценки или проблемы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют<sup>1</sup>. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет

---

<sup>1</sup> Карданская Н. Л. Принятие управленческих решений : учебник. М. : ЮНИТ, 1999. 406 с.

раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Как указано выше, от способа обмена руководителя с подчиненными информацией в значительной мере зависит поведение последних.

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают «мягкий» подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным; южнокорейские больше значения придают силе и плохо воспринимают проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Уровни и типы управленческих решений.
2. Методы определения проблемной области и проблемы, требующей решения.
3. Идентификация проблемы. Разработка альтернатив решения, методы выдвижения альтернатив.
4. Мозговой штурм элемент разработки управленческого решения.
5. Выполнение управленческого решения и его проверка.
6. Психологические факторы принятия решений.
7. Личностные факторы принятия решений

## Тема 8. Рациональное принятие решений

### 8.1. Этапы разработки и принятия управленческих решений

В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок. Этапы принятия управленческого решения отражены в табл.10.

Таблица 10

#### Этапы разработки и принятия управленческого решения<sup>1</sup>

1. Получение информации о ситуации	2. Определение целей	3. Разработка оценочной системы	4. Анализ ситуации
5. Диагностика ситуации	6. Разработка прогнозирования ситуации	7. Генерирование альтернативных вариантов решения	8. Отбор основных вариантов управляющих воздействий

---

<sup>1</sup> Баишкатова Ю. И. Управленческие решения / Моск. междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2003. С. 27.

9. Разработка сценариев развития ситуации	10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий	11. Коллективная экспертная оценка	12. Принятие решения ЛПР
13. Разработка плана действий	14. Контроль реализации плана	15. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий	

Первый блок разработки управленческого решения называется **«Подготовка к разработке управленческого решения»**. В состав данного блока включаются следующие этапы:

### ***Получение информации о ситуации***

Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера; получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной.

### ***Определение целей***

Для их определения широко используется метод «Дерево целей». Только после определения целей можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие ситуации. Большое значение имеет определение приоритетности целей, поскольку опыт показывает, что при реальном управлении приходится осуществлять выбор. Важно при определении целей организации четко представлять возможные пути их достижения.

### ***Оценка ситуации***

Большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений. Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуации нередко оказывается целесообразным формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие.

### ***Анализ ситуации***

Сначала производится содержательный анализ и на качественном уровне устанавливаются основные моменты, позволяющие выявить факторы, к изменению степени и характера воздействия которых ситуация чувствительна.

При описании проблемных ситуаций необходимо выявить полный объем знаний о потребности организации и возможных средствах ее удовлетворения. Сбор информации не может продолжаться до бесконечности и должен быть подчинен конечной цели – решению проблемы, поэтому в течение процесса сбора информации целесообразно корректировать понимание проблемной ситуации, что позволяет отсеять избыточную информацию и сократить поиск. Основные методы выявления проблемного поля отражены в табл. 11 (см.стр.199).

Таблица 11

**Основные методы выявления проблемного  
поля организации**

Наименование класса метода	Наименование метода	Источник литературы
Исследование операций	Регрессионный анализ	1 <sup>1</sup> , с. 23.
	Кластер-анализ	
	Контент-анализ	
	Факторный анализ	
Системный анализ	Функциональный анализ	2 <sup>2</sup> , с. 23–67
	Морфологический анализ	
	Информационный анализ	
Социологические исследования	Интервью	3 <sup>3</sup>
	Экспертные оценки	
	Наблюдения	

***Диагностика ситуации***

Важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния. На основании проведенного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные момен-

<sup>1</sup> Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М. : Экономика, 1997. 288 с.

<sup>2</sup> Лапыгин Ю. Н. Системное управление (конспект лекций). Части 1 и 2. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики (МГУЭСИ) ; Волгоград : ВИБ, 1999.

<sup>3</sup> Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации. Модуль 4. М. : ИНФРА-М, 1994. 344 с.

ты, которые могут привести к нежелательному развитию событий, и возникающие в связи с этим проблемы

Структуризация проблемного поля представляет собой выделение ключевых проблем организации, решение которых приводит к автоматическому избавлению от сопутствующих проблем. Алгоритм идентификации проблем при этом следующий:

- выявление зоны организации, в которой замечен сбой в системе деятельности;
- сбор данных о различаемых нежелательных эффектах в системе деятельности;
- построение диаграммы «причинно-следственные связи» между признаками;
- выявление скрытых или дополнительных причин или корневых проблем;
- достижение согласия участников по причинам и проблемам.

### ***Разработка прогноза развития ситуации<sup>1</sup>***

На данном этапе желательно разработать несколько прогнозов развития ситуации в зависимости от целей развития организации. Проблема может быть значительной в краткосрочной перспективе и утратить свою важность в среднесрочной.

В состав второго блока «**Разработка управленческого решения**» входят следующие этапы:

### ***Генерирование альтернативных вариантов решений***

Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов,

---

<sup>1</sup> Баишкатова Ю. И. Указ. соч. С. 27–31.



так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях. При генерировании должны в полной мере использоваться информация о ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

### ***Отбор основных вариантов управленческих воздействий***

После того как разработаны альтернативные варианты, должен быть осуществлен их предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, не конкурентоспособных вариантов. При отборе основных вариантов необходимо учитывать их достаточно высокую сравнительную оценку и отсутствие дублирования, чтобы спектр альтернативных вариантов был достаточно полным и в то же время не избыточным.

### ***Разработка сценариев развития ситуации***

Основная задача разработки сценариев – дать ЛПР ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее решения. Одной из основных задач при разработке сценария является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения.

Разработка сценариев развития ситуации проводится преимущественно с использованием технологий ситуационного анализа и экспертного оценивания, дающих возможность учитывать и анализировать как количественную, так и качественную информацию.

### ***Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий***

Если отобранные ранее основные альтернативные варианты управленческих воздействий нуждаются в более глубокой проработке, то она должна быть осуществлена. Также должна быть сформирована оценочная система, включающая основные факторы, влияющие на развитие ситуации принятия решения, оценку их сравнительной важности, шкалы для определения значений факторов.

Эксперты должны дать оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и достижения с их помощью поставленных целей и проранжировать их в соответствии с установленной оценочной системой и с уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами ресурсов и наиболее вероятными сценариями развития ситуации<sup>1</sup>.

### ***Принятие руководителем решения***

На этом этапе руководитель на основе выдвинутых альтернатив и прогноза развития ситуации принимает окончательное решение

Третий блок **«Реализация управленческого решения»** формируют следующие этапы: разработка программы мероприятий, контроль реализации плана, анализ ситуации после управленческого воздействия.

## **8.2. Методы принятия управленческих решений**

В ходе принятия управленческих решений могут применяться следующие методы:

---

<sup>1</sup> Баишкатова Ю. И. Указ. Соч. С. 32–34.

### **8.2.1. Коллективные методы**

#### ***Метод комиссии***

Этот метод состоит в открытой дискуссии по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов. Коллективное мнение определяется в результате тайного или открытого голосования. В некоторых случаях к голосованию не прибегают, выявляя результирующее мнение в процессе дискуссии. Преимущество метода комиссии состоит в росте информативности экспертов, поскольку при обсуждении эксперты приводят обоснования своих оценок, под воздействием которых некоторые участники комиссии могут изменить первоначальную точку зрения.

Основной недостаток метода – отсутствие анонимности.

#### ***Метод суда***

Экспертиза по методу суда использует аналогии с судебным процессом. Эксперты делятся на три группы. Первая группа – сторонники альтернативы решения – выступают в качестве ее защиты. Вторая группа – противники альтернативы – пытаются выявить ее отрицательные стороны. Третья группа регулирует ход экспертизы и выносит окончательное решение. В процессе экспертизы «функции» экспертов могут меняться. Метод суда обладает теми же преимуществами и недостатками, что и метод комиссии.

#### ***Метод Дельфи***

Этот метод является одним из основных в проведении экспертиз и имеет различные модификации. В отличие от традиционного подхода к достижению согласованности мнений экспертов путем открытой дискуссии

метод Дельфи предполагает полный отказ от коллективных обсуждений. Это делается с целью уменьшить влияние таких психологических факторов, как присоединение к мнению наиболее авторитетного специалиста, нежелание отказаться от публично высказанного мнения, следование за мнением большинства. В методе Дельфи принимаются специальные меры, чтобы исключить влияние на конечный результат экспертов, обладающих даром убеждать других.

Прямые дебаты в данном методе заменены тщательно разработанной программой последовательных индивидуальных опросов, проводимых обычно в форме анкетирования. Ответы экспертов обобщаются и вместе с новой дополнительной информацией поступают в распоряжение экспертов, после чего они уточняют свои первоначальные ответы. Такая процедура повторяется несколько раз до достижения приемлемой сходимости совокупности высказанных мнений. Недостатками метода Дельфи являются значительное время, требуемое на повторение большого числа итераций экспертизы; необходимость неоднократного пересмотра экспертом своих ответов, вызывающая у него отрицательную реакцию.

### ***Метод сценариев***

Сценарии позволяют с определенным уровнем достоверности выявить возможные тенденции развития событий, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать карту состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий или неблагоприятное развитие событий.

Этапы метода:

- руководитель составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему;
- руководитель и его подчиненные (а также, воз-

можно, и приглашенные эксперты) разрабатывают возможные сценарии – варианты решения проблемы и развития событий;

- тексты сценариев рассылаются всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;

- созывается совещание по обсуждению сценариев. В ходе обсуждения часть сценариев отвергается, а часть корректируется;

- составляется окончательный сценарий действий.

### ***SWOT-анализ***

Особой разновидностью экспертных методов, которая пользуется большой популярностью при стратегическом планировании деятельности организации, является так называемый SWOT-анализ. Он получил такое название по первым буквам четырех английских слов, которые в русском переводе означают: Сильные и Слабые стороны, Возможности и Угрозы. Эта методика может использоваться в качестве универсальной.

### ***Морфологический анализ***

Для осуществления морфологического анализа необходимо:

- точно сформулировать проблему;
- определить важнейшие элементы структуры (параметры) объекта;
- определить варианты исполнения элементов (параметров);
- занести их в таблицу;
- оценить все имеющиеся в таблице варианты;
- выбрать оптимальный вариант.

Главными недостатками метода являются упрощенность подхода к анализу объекта и возможность получения слишком большого для рассмотрения числа вариантов. Морфологический анализ имеет много как простейших, так и усложненных модификаций. Однако его применение рационально для простых объектов и там, где возможно найти новую идею за счет комбинации известных решений (реклама, дизайн и т. п.).

### ***Мозговой штурм***

Современная модификация мозгового штурма предложена американцем Алексом Осборном. В основе мозгового штурма лежит четкая мысль: процесс генерирования идей необходимо отделить от процесса их оценки. При обсуждении задачи многие боятся высказывать смелые, неожиданные идеи, опасаясь насмешек, ошибок, отрицательного отношения руководителя и т. д. Если же такие идеи все-таки высказываются, их зачастую подвергают уничтожающей критике другие участники обсуждения. Идеи гибнут, не получив развития. Осборн предложил вести генерирование идей в условиях, когда критика запрещена и, наоборот, всячески поощряется любая идея, даже шуточная или явно нелепая. Цель мозгового штурма: получить как можно больше новых идей.

### ***Этапы мозгового штурма:***

1. Отбор группы генераторов. Группа состоит из 4–10 человек. Желательно пригласить специалистов из разных областей.
2. Постановка проблемы. Осуществляется руководителем: суть проблемы, характерные факторы, что и кому даст решение проблемы, что произойдет, если ничего не менять. Мозговой штурм более эффективен при

решении задач «в один-два хода». Решение более сложной задачи данным методом возможно только при условии сильного дробления на подзадачи.

3. Разминка. Чтобы обсуждение «завелось», как и в спорте, необходима разминка, или разогрев, так называемое «психологическое выравнивание» участников. С этой целью вбрасывается некая нейтральная, простая тема (не относящаяся к основной). В принципе разминка может отсутствовать.

4. Генерация идей (собственно «мозговой штурм»). Продолжается до 2–3 часов.

5. Оценка и отбор идей. Этой процедурой могут заниматься сами участники или специально отобранная группа критиков.

Правила: запрещена любая критика (даже в виде улыбки или кивка головы), запрещено приводить доказательства (для ускорения генерации идей), нельзя показывать собственного превосходства, идеи высказываются по мере поступления (ни в коем случае не должно быть процедуры очередности).

### **8.2.2. Эвристические методы принятия решения**

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта.

В большей части неформальные методы базируются

на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток – неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которых выявляется новая существенная информация. Они используют метод Сократа – извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Методы применяются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов РУР. Основу эвристических методов составляет метод индукции, т. е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности. Эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной компании и имеется типовая методика их реализации.

Разработка управленческих решений для нетиповых, обычно творческих задач – довольно трудное занятие. В управленческой практике таких задач встречается довольно много. Это связано с новыми условиями, в которые попадает человек или коллектив в производственной деятельности. Обычно такие задачи решаются постепенно путем обсуждения, концентрации идей, развития новых подходов и стимулирования мышления. Неслучайно собрания, заседания, летучки, планерки и другие формы проведения обсуждения новых проблем и разработки решений прочно вошли в практику работы руководителей. На подобных мероприятиях руководители и



специалисты принимают такие эффективные решения, которые не под силу одному даже очень умному человеку. Подавляющее большинство открытий и изобретений сделано при коллективном обсуждении или с их подачи, а известные слова: «эврика» и «эвристика» дали название этим методам.

Собрания и совещания можно проводить двумя способами: без подготовки и с подготовкой. Без подготовки такие мероприятия малоэффективны и не дают удовлетворения их участникам. Часто работники с большой неохотой идут на собрания и совещания. Известен закон Паркинсона о том, что эффективность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и количеству приглашенных людей. Подготовленные собрания основаны на различных методах, в том числе и на эвристических. Эвристика состоит в последовательном выделении целей и ситуации, а также в уменьшении их различий.

### **8.2.3. Количественные методы принятия решений**

В основе данной группы методов лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- линейное моделирование – используются линейные зависимости;
- динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;
- теорию игр – моделирование таких ситуаций, при-

нятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

- имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации.

Такой анализ должен определить:

- слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений;
- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

Эффективный управляющий должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений. Безусловно, лучше учиться не на собственных ошибках. Но если собственные ошибки уже сделаны, то не научиться на них, не сделать соответствующих выводов вдвойне неразумно.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Этапы разработки и принятия управленческого решения.
2. Методы разработки и принятия управленческого решения.

## **Тема 9. Правовые основы управления социальными предприятиями**

### **9.1. Органы управления социальными предприятиями**

Управление некоммерческой организацией в большинстве случаев осуществляется по схеме, сходной с управлением в коммерческих организациях (ООО, ОАО и пр.). В некоммерческих организациях также существуют высший орган управления с определенной компетенцией и исполнительный орган.

Высшими органами управления некоммерческими организациями в соответствии с их учредительными документами являются<sup>1</sup>:

- коллегиальный высший орган управления для автономной некоммерческой организации;
- общее собрание членов для некоммерческого партнерства, ассоциации (союза).

Порядок управления фондом определяется его уставом. Состав и компетенция органов управления общественными организациями (объединениями) устанавливаются в соответствии с законами об их организациях (объединениях).

Основная функция высшего органа управления некоммерческой организацией – обеспечение соблюдения некоммерческой организацией целей, в интересах которых она была создана.

К компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией относится решение следующих вопросов:

---

<sup>1</sup> О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12. 01. 1996 № 7-ФЗ (ред. от 21.02.2014). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

- изменение устава некоммерческой организации;
- определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования ее имущества;
- образование исполнительных органов некоммерческой организации и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса;
- утверждение финансового плана некоммерческой организации и внесение в него изменений;
- создание филиалов и открытие представительств некоммерческой организации;
- участие в других организациях;
- реорганизация и ликвидация некоммерческой организации (за исключением ликвидации фонда).

Учредительными документами некоммерческой организации может предусматриваться создание постоянно действующего коллегиального органа управления.

Общее собрание членов некоммерческой организации или заседание коллегиального высшего органа управления некоммерческой организацией правомочно, если на указанном собрании или заседании присутствуют более половины его членов.

Решение указанного общего собрания или заседания принимается большинством голосов членов, присутствующих на собрании или заседании. Решение общего собрания или заседания по вопросам исключительной компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией принимается единогласно или квалифицированным большинством голосов в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными федеральными

законами и учредительными документами.

Для автономной некоммерческой организации лица, являющиеся работниками этой некоммерческой организации, не могут составлять более чем одну треть общего числа членов коллегиального высшего органа управления автономной некоммерческой организацией.

Некоммерческая организация не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам ее высшего органа управления за выполнение ими возложенных на них функций, за исключением компенсации расходов, непосредственно связанных с участием в работе высшего органа управления.

Исполнительный орган некоммерческой организации может быть коллегиальным и (или) единоличным. Он осуществляет текущее руководство деятельностью некоммерческой организации и подотчетен высшему органу управления некоммерческой организацией.

К компетенции исполнительного органа некоммерческой организации относится решение всех вопросов, которые не составляют исключительную компетенцию других органов управления некоммерческой организацией.

Исполнительный орган некоммерческой организации действует от имени организации без доверенности, представляет интересы организации в отношениях с государственными, общественными и иными организациями, физическими лицами, утверждает нормативные документы, регламентирующие производственную и хозяйственную деятельность организации, заключает и расторгает договоры, выдает доверенности, открывает счета в банковских учреждениях, выполняет финансовые операции, принимает на работу и увольняет сотрудников, издает приказы и дает указания, обязательные для всех сотрудников некоммерческой организации.

## **9.2. Надзирающие и контролирующие органы**

Помимо высшего и исполнительного органов управления в некоммерческих организациях могут также создаваться надзирающие и контролирующие органы: попечительский совет и контрольно-ревизионный орган (ревизионная комиссия). По закону обязательно создание попечительского совета в фондах, общественных фондах и контрольно-ревизионного органа во всех видах общественных объединений. В других некоммерческих организациях создание таких органов не обязательно, но, как правило, в большинстве учредительных документов предусматриваются периодические проверки финансовой деятельности организации специальным ревизионным органом, ревизором или аудитором, и зачастую учредители сами заинтересованы в создании попечительского совета.

Порядок формирования и ведения деятельности попечительского совета определяется уставом, который утверждается учредителями. Как правило, для соблюдения принципа независимости попечительского совета от других органов организации учредительными документами предусматривается такая схема: первый состав попечительского совета формируется учредителями, а последующее включение новых членов совета на место выбывших происходит по решению большинства оставшихся членов.

Для работы в попечительском совете привлекаются, как правило, люди, пользующиеся уважением, обладающие необходимым опытом в области деятельности, соответствующей целям организации.

### **9.3. Правовое регулирование конфликта интересов в социальных предприятиях**

Статьей 27 ФЗ о НКО вводится и раскрывается такое понятие, как конфликт интересов.

Руководитель (заместитель руководителя) некоммерческой организации, лица, входящие в состав органов управления некоммерческой организации или органов надзора за ее деятельностью, являются заинтересованными лицами в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий, в том числе сделок с организациями, являющимися поставщиками товаров (услуг) для некоммерческой организации, крупными потребителями товаров некоммерческой организации или гражданами, если при этом указанные лица состоят с вышеназванными организациями или гражданами в трудовых отношениях, являются участниками, кредиторами этих организаций либо состоят с этими гражданами в близких родственных отношениях или являются кредиторами этих граждан.

Заинтересованность в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий, в том числе в совершении сделок, влечет за собой конфликт интересов заинтересованных лиц и некоммерческой организации.

В целях предотвращения этого конфликта на заинтересованных лиц возлагается обязанность соблюдать интересы некоммерческой организации, и прежде всего, в отношении целей ее деятельности.

В случае если заинтересованное лицо имеет заинтересованность в сделке, стороной которой является или намеревается быть некоммерческая организация, а также в случае иного противоречия интересов указанного лица и некоммерческой организации в отношении существующей или предполагаемой сделки, она должна быть

одобрена органом управления некоммерческой организации или органом надзора за ее деятельностью, в противном случае сделка может быть признана судом недействительной с возмещением убытков некоммерческой организации заинтересованным лицом.

#### **9.4. Особенности применения трудового законодательства в социальных предприятиях. Добровольцы и сотрудники социальных предприятий**

На некоммерческие организации распространяются все нормы трудового законодательства. Не существует никаких ограничений ни по количеству работников, ни по заработной плате. Но, с другой стороны, нет и никаких послаблений в ответственности работодателя перед работником.

Трудовые отношения работника с организацией закрепляются в рамках трудового<sup>1</sup> либо гражданско-правового<sup>2</sup> договора. Отличия между ними приведены в табл. 12.

*Таблица 12*

#### **Особенности трудового и гражданско-правового договоров**

Признак	Трудовой договор	Гражданско-правовой договор
Оформление выполненных работ	Выполнение работы, как правило, фиксируется в таблице рабочего времени	Выполнение работы оформляется актом выполненных работ

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации.

<sup>2</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации.



Признак	Трудовой договор	Гражданско-правовой договор
Порядок заключения договора	Зачисление гражданина на определенную должность (профессию) по его личному заявлению, внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку	Выполнение гражданином конкретного задания без записи в трудовую книжку, предметом договора является конечный результат труда
Порядок и форма оплаты	Установление уровня оплаты труда в самом договоре. Выплата заработной платы производится ежемесячно	Установление порядка оплаты выполняемой работы по соглашению сторон. Выплата вознаграждения производится, как правило, после окончания работы и сдачи ее результатов заказчику
Условия труда	Правила внутреннего трудового распорядка, технической безопасности, пожарной безопасности четко определены. Работодатель обеспечивает условия труда, предусмотренные законодательством, и несет ответственность за их соблюдение	Установление в договоре только конечного срока выполнения работы, приемов и способов выполнения работы. Создание определенных условий труда производится гражданином самостоятельно и

Признак	Трудовой договор	Гражданско-правовой договор
Режим работ	В трудовом договоре оговаривается режим работы, время обеденного перерыва, порядок предоставления отпусков (работник имеет право на отпуск по истечении шести месяцев работы)	Как правило, режим работы не установлен, оговорены только сроки выполнения работ. Право на оплачиваемый отпуск отсутствует

В случае привлечения на работу добровольцев (волонтеров) с ними необходимо заключить договоры о безвозмездном оказании услуг. Это позволит избежать неприятностей в случае конфликтов по поводу оплаты и труда. Заключенный договор с волонтерами позволит на законных основаниях отправлять их в командировки, направлять на обучение и возмещать затраты, связанные с их работой.

### **9.5. Правовые аспекты PR-кампаний в сфере социального предпринимательства**

Процесс PR-деятельности должен вестись с учетом правовых норм, но главенствующее место занимают этические аспекты. Важнейшими принципами делового взаимодействия считаются верность слову и уважительное отношение к партнеру. При нарушении этических норм в работе возможно прекращение деловых контактов. Многогранность PR мешает принятию единого нормативного документа, поэтому правовые основы PR-деятельности в России не имеют своего законодательно-

го акта.

В России каждый работник сферы PR должен знать:

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации"<sup>1</sup>. Данный закон регулирует сбор, хранение, использование и распространение информации о личной жизни, также стоит на страже личной тайны, семейной тайны, тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений физического лица.

2. Гражданский кодекс РФ (ч. 4) гл. 70 «Авторское право» охраняет авторские права на пресс-релизы, статьи, доклады, слоганы и иное, созданные сотрудниками PR-подразделений в порядке выполнения служебных обязанностей, они являются их собственностью, а права на их использование принадлежат работодателю.

3. Гражданский кодекс РФ (ч. 4) гл. 76 «Права на средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий». В PR -сфере важны все аспекты, в том числе и способ придания индивидуальности организации, ее товарам и услугам. Здесь не обойтись без хорошо запоминающегося фирменного знака, при разработке которого необходимо помнить положения данного Закона, который содержит ряд правовых норм, запрещающих использование знаков, аналогичных запатентованным.

---

<sup>1</sup> Об информации, информационных технологиях и о защите информации : Федеральный закон от 27.07. 2006 № 149-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

## ***Федеральный закон «О рекламе»<sup>1</sup> и его применение в PR-деятельности***

Федеральный закон «О рекламе» призван регулировать рекламную деятельность. Закон способствует развитию рынка товаров и услуг, основываясь на соблюдении принципов конкуренции в едином экономическом пространстве и осуществлении права потребителей на получение качественной и достоверной рекламы, а также предупреждать нарушение законодательств РФ о рекламе и пресекать ненадлежащую рекламу.

Реклама является одним из инструментов PR-деятельности, поэтому при ее осуществлении необходимо не выходить за рамки закона как основополагающего при определении законности той или иной акции.

Настоящий ФЗ не распространяется на политическую рекламу, в том числе предвыборную агитацию и агитацию по вопросам референдума. Поэтому при подготовке предвыборных кампаний PR-специалисты должны полагаться на Конституцию РФ и другие федеральные законы.

Одним из направлений PR-деятельности является PR в государственном и политическом секторе, поэтому при осуществлении этой деятельности нужно знать, что указанный закон не распространяется на сообщения органов государственной власти, других государственных органов, сообщения органов местного самоуправления, сообщения муниципальных органов, которые не содержат сведений рекламного характера и не являются социальной рекламой.

Данный закон рассматривает спонсорскую деятельность и само понятие «спонсор». При планировании PR-

---

<sup>1</sup> О рекламе: Федеральный закон от 13. 03. 2006 № 38-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

кампаний с привлечением спонсоров необходимо следовать положениям ФЗ «О рекламе»: «Спонсорская реклама – реклама, распространяемая на условии обязательного упоминания в ней об определенном лице как о спонсоре».

Статья 9 ФЗ рассматривает место рекламы при проведении стимулирующих мероприятий.

Статья 10 закона разграничивает деятельность в рамках социальной рекламы.

Еще одним из инструментов PR-деятельности являются средства массовой информации. Статья 16 ФЗ регулирует рекламу в периодических и печатных изданиях, также закон рассматривает рекламу на телевидении и в других средствах массовой информации.

### ***Закон РФ «О средствах массовой информации»<sup>1</sup> и его применение в PR-деятельности***

PR-деятельность основывается на законодательных актах федерального значения, одним из которых является Закон РФ «О средствах массовой информации» (далее – Закон «О СМИ»), так как СМИ является одним из инструментов этого вида деятельности.

Закон «О СМИ» рассматривает понятие массовости для периодических печатных изданий, а также регламентирует деятельность электронных средств массовой информации, включая Интернет.

Положения Закона РФ «О СМИ» рассматривают такие основополагающие понятия, как свобода, недопустимость цензуры и злоупотребления свободой СМИ. Также в гл. 1 Закона дается определение основным со-

---

<sup>1</sup> О средствах массовой информации (о СМИ) : Закон РФ от 27. 12. 1991 № 2124-1. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

ставляющим СМИ (печатные изделия, теле-, видео-, радиопрограммы и др.). Статья 6 разъясняет применение данного закона к деятельности СМИ.

Деятельность СМИ не подлежит ограничениям, за исключением тех положений, которые предусматриваются законодательством Российской Федерации о средствах массовой информации.

Закон «О СМИ» содержит ряд ограничений, основаниями для которых служат соблюдение государственной тайны или другой специально охраняемой законом тайны; охрана частной жизни; обеспечение безопасности и целостности государства; охрана здоровья; уважение прав, законных интересов, чести и достоинства граждан и организаций, необходимость соблюдения принципов равноправия людей независимо от пола, возраста и т. д. (ст. 49 «Обязанности журналиста» Закона РФ «О СМИ»).

Статья 4 закона «О СМИ» говорит о недопустимости использования средств массовой информации для призыва к захвату власти, насильственному изменению конституционного строя и целостности государства, разжигания национальной, классовой, социальной, религиозной нетерпимости или розни, для пропаганды войны, а также для распространения передач, пропагандирующих порнографию, культ насилия и жестокости, что очень важно учитывать при проведении политических мероприятий в рамках PR, а также определяет поведение PR-специалистов во время проведения предвыборных кампаний. Пункт «б» ст. 22 Федерального конституционного закона «О чрезвычайном положении» допускает возможное ограничение свободы печати и других средств массовой информации путем введения предварительной цензуры, временного ареста печатной продукции (до отмены чрезвычайного положения), а также временное изъятие звукоусиливающих технических средств и множительной аппаратуры.

Закон «О СМИ» дает базу для законности деятельности журналиста, четко ограничивая его права и обязанности.

В рамках этого закона гарантируются соблюдение авторских прав и конфиденциальность источников информации.

Последняя глава Закона «О СМИ» рассматривает меры ответственности и возможное наказание при незаконном ведении деятельности.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Органы управления социальными предприятиями.
2. Правовое регулирование конфликта интересов в социальных предприятиях.
3. Особенности применения трудового законодательства в социальных предприятиях.
4. Добровольцы и сотрудники социальных предприятий.
5. Правовые аспекты PR-кампаний в сфере социального предпринимательства.

## **БЛОК 3. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

### **Тема 10. Финансирование социального предпринимательства и показатели эффективности работы социальных предприятий**

#### **10.1. Источники финансирования организаций, рабо- тающих в сфере социального предпринимательства**

Источники финансирования НКО делятся на три группы (табл.13):

- привлеченные;
- государственные;
- собственные средства.

*Таблица 13*

#### **Источники финансирования деятельности социальных предприятий**

Привлеченные	Государственные	Собственные
Благотворительные средства	Прямое финанси- рование	Доходы от основной дея- тельности
Спонсорские средст- ва	Косвенное финан- сирование	Доходы от предприни- мательской деятельности
Гранты	—	Членские взносы
Резервные взносы	—	—
Заемные средства (кредиты, муницип.)	—	—



К привлеченному финансированию относятся благотворительные, спонсорские средства, гранты фондов, членские взносы и др. Государственное финансирование объединяет прямые и косвенные субсидии государства. Собственные средства включают доходы от основной и коммерческой деятельности.

### ***Привлеченные источники финансирования социальных предприятий***

#### ***Благотворительность и спонсорство***

Сущность благотворительности раскрывается в ст. 1 закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Под благотворительностью понимается «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки».

Большое влияние на развитие некоммерческой сферы оказывают *благотворительные фонды*. Они в большинстве случаев предпочитают заниматься долгосрочными программами развития некоммерческой сферы, например образовательными проектами, развитием новых направлений искусства, созданием информационной сети и т. д. Однако это не означает, что фонды полностью финансируют выбранные программы. Их субсидии в ряде случаев носят частичный, разовый или непродолжительный характер и ставят целью помочь развитию проекта на начальной стадии.

Понятие спонсорства определяется ст. 19 закона РФ «О рекламе», как «осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предостав-

ления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемой рекламы о спонсоре, его товарах». Однако спонсор может требовать в качестве ответной услуги не только рекламу, но и другие прямые и косвенные выгоды, например организацию выставок, пресс-конференций с его участием, что ведет к продвижению в обществе имиджа фирмы.

Спонсорство – это вид экономической сделки, в процессе которой происходит обмен денежных средств, товаров, услуг, работ на возможности размещения рекламы, проведения PR-мероприятий, стимулирования сбыта и др. В отличие от *благотворительности*, представляющей форму добровольной бескорыстной поддержки некоммерческой деятельности со стороны физических и юридических лиц, спонсорство характеризуется исключительно коммерческими интересами.

### ***Пожертвование***

Пожертвованием, согласно ст. 582 части второй Гражданского Кодекса РФ, признается дарение вещи или права в общеполезных целях (т. е. нельзя пожертвовать работы или услуги). Пожертвования могут делаться гражданам; лечебным, воспитательным, благотворительным, научным и учебным учреждениям, учреждениям социальной защиты, фондам, музеям и другим учреждениям культуры, общественным и религиозным организациям. Для этих лиц пожертвования не облагаются налогом на прибыль. Во всех остальных случаях (в частности, для таких организационно-правовых форм некоммерческих организаций, как некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации, ассоциации и союзы и

др.) пожертвования расцениваются как обычное дарение и облагаются налогом на прибыль в составе внереализационных доходов.

### ***Патронаж и меценатство***

Патронаж в российском законодательстве определен в отношении только дееспособных граждан. Под ним, согласно ст. 41 ГК РФ, понимается регулярное (постоянное) оказание помощи в осуществлении прав, их защите и исполнении обязанностей совершеннолетнему дееспособному гражданину, нуждающемуся в такой помощи по состоянию своего здоровья. Однако патронаж может быть трактован намного шире, как в отношении физических, так и юридических лиц. Особую актуальность патронаж приобретает для некоммерческих видов деятельности.

*Патронаж* – это оказание долгосрочной материальной и организационной поддержки некоммерческой деятельности в ответ на получение определенных прав на участие в управлении. Патрон может быть наделен правом участия в разработке стратегии развития, текущем планировании некоммерческой деятельности и т. д.

Патронаж необходимо отличать от меценатства, которое в основном распространяется на сферу культуры и носит просветительский характер.

*Меценатство* – организация и поддержка общественно-значимых мероприятий в просветительских целях (преимущественно в сфере культуры и искусства).

### ***Грант***

Государственные и муниципальные гранты представляют собой выделенные соответственно из государственного и местного бюджета денежные средства, которые безвозмездно передаются неправительственным

некоммерческим организациям для реализации разработанных ими социальных программ.

Благотворительные гранты – благотворительные пожертвования, носящие целевой характер и предоставляемые гражданами, а также юридическими лицами в денежной или натуральной форме (Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»). Этот закон относит благотворительные гранты к источникам формирования имущества благотворительных организаций.

Грантополучатель в общем случае обязан предоставить грантодателю отчет о целевом использовании предоставленных средств. При этом в ряде случаев приобретаемое за счет средств гранта имущество становится собственностью грантополучателя с момента приобретения. В ряде случаев приобретаемое за счет средств гранта имущество становится собственностью грантополучателя с момента утверждения грантодателем отчета о целевом использовании предоставленных средств.

Целями выделения гранта могут быть осуществление конкретных программ в области образования, науки, искусства, культуры, охраны окружающей среды, защиты прав и свобод человека и гражданина, предусмотренных законодательством Российской Федерации, социального обслуживания малоимущих и социально не защищенных категорий граждан и проведение конкретных научных исследований.

Формой гранта являются денежные средства или иное имущество, он предоставляется на безвозмездной и безвозвратной основах, получатель гранта должен вести раздельный учет целевого использования гранта с обязательным предоставлением грантодателю отчета о таком использовании.

В соответствии с правилами грантовых программ, средства, выделенные в виде гранта, не могут быть использованы для извлечения личной прибыли, а также для покрытия старых долгов организации, творческих коллективов и частных лиц.

Неправительственные некоммерческие организации являются специализированными профессиональными субъектами гражданского права в осуществлении ими деятельности, направленной на благо всего общества. В гражданском обороте они выступают от собственного имени.

Получателем гранта является неправительственная некоммерческая организация, созданная для достижения общественных благ.

### ***Социальный заказ для государственных и муниципальных нужд***

Примером социального партнерства государства и некоммерческих организаций может стать социальный заказ для государственных нужд, который некоммерческая организация получает от государства на оказание социальных услуг (например, уход за престарелыми людьми, создание реабилитационных центров для детей-инвалидов и т. д.).

Некоммерческие организации накопили огромный потенциал интеллектуальных, материальных, информационных и человеческих ресурсов, которые используются ими в повседневной работе по повышению эффективности социальных технологий, выработке новых вариантов решения социальных проблем в тех секторах социальной сферы, где государство не может полностью осуществить свою социальную функцию.

Социальный заказ – система мероприятий, направленных на реализацию социальных программ федераль-

ного, регионального или местного значения и финансируемых за счет средств соответствующего бюджета. Проводимая политика государственных органов и органов местного самоуправления в социальной сфере отражается в принимаемых ими целевых программах. В ходе реализации таких программ уполномоченные органы государства или местного самоуправления могут объявлять о проведении конкурса на размещение социального заказа для государственных или муниципальных нужд. Итогом конкурса является заключение договора (контракта) о государственном заказе<sup>1</sup>.

### ***Заемные средства***

В качестве заемных источников финансирования выступают кредиты банков, финансовых институтов, международных организаций и др.

Отдельное место в системе заемного финансирования НКО занимают не облагаемые налогом муниципальные облигации, обычно называемые мунисами (*munis*).

Муниципальными облигациями называют облигации, выпускаемые для финансирования деятельности некоммерческих предприятий муниципальными органами власти и собственно некоммерческими организациями (больницами, медицинскими центрами и т. п.).

### ***Резервные взносы***

Резервные взносы представляют особую форму привлечения средств физических и юридических лиц в НКО. В отличие от других типов взносов, резервные

---

<sup>1</sup> Рожков В. П. На пути к гражданскому обществу: социальное партнерство // Социальное партнерство государственных органов и неправительственных организаций как фундаментальный принцип гражданского общества. М., 2000. С. 105–110.

взносы размещаются НКО на счетах банков и инвестиционных институтов с целью получения стабильных процентов. Главной особенностью резервных взносов является запрет на использование самой суммы взноса на финансирование расходов некоммерческой организации. Некоммерческая организация вправе распоряжаться только накопленными процентами с этой суммы, причем сам взнос никогда не возвращается вкладчику.

Контроль использования резервных взносов и доходов от них осуществляет совет попечителей некоммерческой организации. Он ежегодно определяет лимит расходов созданного фонда исходя из средней ставки процентов по вкладам и в соответствии с планом работы некоммерческой организации. При этом использование накопленных процентов от резервных взносов может идти на покрытие как капитальных, так и текущих расходов.

Правовые особенности резервных взносов предоставляют возможность создать своеобразный фонд в НКО, который выступит определенным гарантом их деятельности и позволит повысить их финансовую устойчивость.

### ***Собственные средства организаций***

#### ***Членские взносы***

Членские взносы – регулярное отчисление средств в некоммерческую организацию с целью получения определенного пакета товаров и услуг.

Закон РФ «Об общественных объединениях» в ст. 6 в качестве членов рассматривает физических и юридических лиц, «чья заинтересованность в совместном решении задач объединения в соответствии с нормами его устава оформляется соответствующими индивидуальными

заявлениями или документами, позволяющими учитывать количество членов общественного объединения в целях обеспечения их равноправия». Однако в законе не указано на взаимовыгодный и дифференцированный характер членства, связанный с регулярной уплатой различных членских взносов для получения товаров и услуг организации.

К собственным средствам организаций также относятся доходы от основной и предпринимательской деятельности

### ***Средства государства***

К государственным источникам финансирования относятся регулярные субсидии государства на содержание и развитие некоммерческих организаций, а также разовое финансирование, связанное с реализацией отдельных проектов, программ и др.

Государственное финансирование имеет намного меньшие объемы по сравнению с привлеченными средствами, что связано с длительностью и сложностью процессов получения бюджетных средств, а также с большой работой по сбору информации для обоснования необходимости финансовой поддержки.

Выделяют прямое финансирование со стороны государства (финансирование некоммерческой сферы через операторов грантовых фондов, внебюджетные фонды) и косвенное финансирование (предоставление налоговых льгот). К последним может относиться полное или частичное освобождение некоммерческих организаций от платы за пользование государственным или муниципальным имуществом.

В США, например, доходы от предпринимательской деятельности некоммерческих организаций также не подлежат налогообложению. Это мотивируется больши-



ми административными затратами на разделение коммерческой и некоммерческой деятельности.

В США также существует такая форма финансирования некоммерческой сферы, как софинансирование. Выделяются два вида *совместного финансирования* некоммерческой сферы:

- *Первый вид* – это *долевые субсидии*. Государственные средства в данном случае предоставляются только при условии дополнительного финансирования проекта за счет собственных или привлеченных средств некоммерческой организации. К примеру, большую популярность в США получили так называемые субсидии «1:3», в которых на одну долю государственных инвестиций приходится три доли частных вложений.

- *Второй вид* – *возвратные субсидии*. Государство в этом варианте выделяет средства некоммерческим организациям только в том случае, если они обязуются компенсировать частично или полностью предоставленное финансирование. Возвратные субсидии в большинстве случаев используются для реализации высокорентабельных долгосрочных проектов, доходы от которых значительно превышают объем субсидий. Таким образом, возвратные субсидии можно рассматривать в качестве беспроцентного государственного кредита. С помощью такого механизма финансирования государство позволяет некоммерческим организациям реализовывать проекты с высокой финансовой отдачей в будущем.

## **10.2. Инновационная природа социального предпринимательства, социальные венчурные предприятия**

Успех социального предпринимателя во многом зависит от того, в какой степени продукт, который он пред-

лагает рынку, способен удовлетворить потребности потребителя. Иными словами, предприниматель в своей деятельности должен быть в курсе рыночных тенденций, искать новые возможности для развития своей организации (прогнозирование рыночных тенденций, поиск новых рынков, поиск новых способов смягчения социальных проблем, предложение потребителям новой услуги). Иными словами, социальный предприниматель – это инноватор, готовый постоянно работать над собой и своей организацией в целях реализации социальной миссии.

Любая организация на первом этапе своего развития требует определенных инвестиций. Источники финансирования социально ориентированных предприятий могут быть собственные либо привлеченные. В случае отсутствия собственных финансовых ресурсов развития учредители организации могут привлечь финансирование со стороны социальных венчурных организаций – организаций, которые вкладывают средства в развитие некоммерческого сектора экономики.

Венчурные организации создаются на договорной основе за счет средств юридических или физических лиц, кредитов, частных и государственных инвестиций. Для создания венчурного предприятия (организации) необходимы определенные предпосылки. К таким предпосылкам относятся<sup>1</sup>:

- инновационные предложения;
- общественные потребности для реализации инновационных предложений;
- предприниматель для организации на основе инновационных предложений венчурного предприятия;
- высокий научный потенциал;

---

<sup>1</sup> Мухамедьяров А. А. Инновационный менеджмент : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2008. 176 с.

- рисковый капитал для финансирования венчурного предприятия.

Венчурный бизнес является одной из наиболее широко применяемых форм хозяйственного взаимодействия крупного и малого бизнеса<sup>1</sup>.

Выделяют следующие особенности венчурного (рискового) финансирования<sup>2</sup>:

- финансирование предоставляется под перспективную идею, и не оговариваются гарантии его обязательного погашения за счет имущества фондов и прочих активов фирмы;
- финансирование проектов по наиболее перспективным направлениям экономики (включая некоммерческий сектор);
- инвесторы не ограничиваются только предоставлением финансового кредита. Они непосредственно или через своих представителей активно участвуют в управлении новой фирмой на всех стадиях осуществления нововведения.

Социальное инвестирование является одним из инструментов реализации социальных программ коммерче-

---

<sup>1</sup> Геналиева А. А. Венчурный бизнес как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса // Науч. тр. междунар. науч.-практ. конф. ученых МАДИ (ГТУ), МСХА, ЛНАУ (5–6 янв. 2004 г.). М. ; Луганск ; Смоленск, 2004. Т. 3 : Экономика. С. 38–40.

<sup>2</sup> Тикшаева Л. Н. Инновационность малых предприятий // Сборник научных статей докторантов, аспирантов и соискателей. Чебоксары, 2004. С. 179–182.

ских компаний и частью стратегии компании согласно ее миссии<sup>1</sup>.

Социальное инвестирование – форма финансовой помощи, выделяемая компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества. Возвратность средств не является обязательным условием<sup>2</sup>.

Выделяют следующие преимущества (или мотивы) социального инвестирования<sup>3</sup>:

- известность;
- улучшение имиджа фирмы на местном и национальном уровне;
- улучшение взаимоотношений с инвесторами, инвестиционная привлекательность компании;
- ассоциирование с высококачественным или престижным мероприятием;
- привлечение новых работников и удержание старых сотрудников. Осуществляется доступ к рынку рабочей силы, в том числе высокопрофессиональной;
- укрепляются отношения с клиентами;
- привлекаются новые партнеры;
- налоговые льготы.

Оценка эффективности социальных инвестиций представляет собой объективное итоговое суждение о сопоставлении обусловленных ими выгод и затрат, кото-

---

<sup>1</sup> Коновалова Л. Н., Корсаков М. И., Якимец В. Н. Управление социальными программами компании / под ред. Литовченко С.Е. М. : Ассоциация менеджеров, 2003. С. 105.

<sup>2</sup> Там же. С. 42.

<sup>3</sup> Там же. С. 37.

рое имеет целью принятие инвестиционного решения об их осуществлении и финансового решения об их финансировании.

Показатели эффективности социального инвестирования:

- социальный эффект – характеризует степень удовлетворенности населения качеством жизни;
- социальная эффективность – показатель, определяющий повышение уровня жизни людей;
- социально-экономическая эффективность – показатель, дающий представление об экономической эффективности инвестиционных вложений в социальную сферу с учетом достигнутого социального эффекта;
- экономическая эффективность – показатель, отражающий экономическую эффективность проекта на основе соотношения результатов и затрат.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Источники финансирования организаций, работающих в сфере социального предпринимательства.
2. Инновационная природа социального предпринимательства, социальные венчурные предприятия.

## **Тема 11. Финансовая устойчивость и показатели эффективности социального предприятия**

### **11.1. Показатели финансовой устойчивости деятельности социального предприятия**

Финансовое состояние – это совокупность показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов. Анализ финансового состояния некоммерческой организации показывает, по каким конкретным направлениям надо вести эту работу, дает возможность выявить наиболее важные аспекты и наиболее слабые позиции в финансовом состоянии организации.

Отличительной особенностью баланса некоммерческой организации является то, что даже при активной деятельности может иметь место «пустой баланс».

Например, в случае, когда полученные целевые средства независимо от их размера полностью израсходованы в течение отчетного года или основные средства не приобретались, материалы полностью списаны на проведение целевых мероприятий, заработная плата или не начислялась, так как в организации работали волонтеры, или начислена и выплачена до окончания финансового года, налоги перечислены в бюджет. Таким образом, для успешного анализа деятельности некоммерческой организации необходимо рассмотреть такой документ, как Отчет о целевом использовании полученных средств.

*Углубленный анализ деятельности некоммерческой организации* предполагает расчет системы аналитических коэффициентов, позволяющий получить представление о

следующих сторонах деятельности организации<sup>1</sup>:

- оценка имущественного состояния;
- оценка деловой активности (оборачиваемости);
- оценка эффективности деятельности некоммерческой организации.

### ***Показатели оценки имущественного состояния***

*Коэффициент износа основных средств* – характеризует степень износа основных средств в целом по организации.

$$K_1 = И / C_{oc},$$

где И – величина износа основных средств на конец (начало) года;

$C_{oc}$  – стоимость основных средств на конец (начало) года.

*Коэффициент обновления основных средств*, показывающий долю поступивших в течение года основных средств в балансовой стоимости основных средств, рассчитанных на конец года.

$$K_2 = C_{пoc} / C_{oc},$$

где  $C_{пoc}$  – стоимость основных средств, поступивших в течение года;

$C_{oc}$  – стоимость основных средств на конец года.

*Коэффициент выбытия основных средств*, показывающий долю выбывших в течение года основных средств в балансовой стоимости основных средств, рассчитанных на конец года.

$$K_3 = C_{вob} / C_{oc},$$

---

<sup>1</sup> Батурина М. В. Отчетность некоммерческих организаций как форма контроля их деятельности // Финансовые и бухгалтерские консультации. 2006. № 12. С. 12–18.

где  $C_{\text{вос}}$  – стоимость основных средств, выбывших в течение года;  
 $C_{\text{осн}}$  – стоимость основных средств на конец года.

В качестве дополнительных показателей имущественного состояния некоммерческой организации могут использоваться показатели качественной структуры имущества, выражающиеся в коэффициентах удельного веса видов имущества в общей структуре основных средств.

### ***Показатели деловой активности***

Деловая активность – это результативность работы организации относительно величины авансированных ресурсов.

Деловая активность организации в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости (табл. 14).

*Таблица 14*

### **Показатели деловой активности (оборачиваемости)**

Коэффициент	Формула расчета
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	Сумма поступивших средств из всех источников за год/среднегодовая стоимость активов
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (обороты)	Сумма поступивших средств из всех источников за год/среднегодовая стоимость оборотных активов
Фондоотдача (обороты)	Сумма поступивших средств из всех источников за год/среднегодовая стоимость основных средств



*Коэффициент общей оборачиваемости капитала* отражает скорость оборота (количество оборотов за период) всего капитала организации. Рост коэффициента общей оборачиваемости капитала означает ускорение кругооборота средств организации или инфляционный рост, а снижение – замедление кругооборота средств организации.

*Коэффициент оборачиваемости оборотных средств* показывает скорость оборота всех оборотных средств организации (как материальных, так и денежных).

*Фондоотдача* – отношение суммы поступивших средств из всех источников за год к средней стоимости основных средств в течение года.

Рост фондоотдачи свидетельствует о повышении эффективности использования основных средств и оценивается как положительная тенденция. При этом основные средства, ввиду своего износа, постоянно уменьшают свою стоимость, но рост фондоотдачи, полученный исключительно вследствие изнашиваемости основных средств, нельзя считать положительной тенденцией.

*Оборачиваемость дебиторской задолженности* показывает скорость оборота дебиторской задолженности, т. е., сколько поступивших финансовых средств приходится на один рубль средств, отвлеченных в дебиторскую задолженность:

$$K = \Phi / Д,$$

где  $\Phi$  – сумма поступивших средств из всех источников за год;

$Д$  – средняя величина дебиторской задолженности за год.

*Оборачиваемость кредиторской задолженности* показывает скорость оборота кредиторской задолженности, то есть, сколько поступивших финансовых средств приходится на один рубль средств, привлеченных в кредиторскую задолженность:

$$K = \Phi / K_p,$$

где  $\Phi$  – сумма поступивших средств из всех источников за год;  
 $K_p$  – средняя величина кредиторской задолженности за год.

Лучше, когда оборачиваемость кредиторской задолженности немного ниже оборачиваемости дебиторской задолженности. Некоммерческая организация тогда имеет возможность использовать чужие «бесплатные» деньги, однако, если организация вовремя не будет погашать свою задолженность, это грозит потерей репутации.

### ***Финансовая устойчивость***

Финансовые ресурсы являются неотъемлемым компонентом минимального фактора роста некоммерческого сектора экономики. Залогом стабильности положения организации служит его финансовая устойчивость, т. е. такое состояние финансов, которое гарантирует его постоянную платежеспособность. Такой хозяйствующий субъект за счет собственных средств покрывает вложенные в активы средства, не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженностей и расплачивается в срок по своим обязательствам.

Финансовая устойчивость – это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внешней и внутренней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска. Финансовая устойчивость отражает стабильность характеристик, полученных при анализе финансового состояния предприятия в свете долгосрочной перспективы, и связана с общей структурой финансов и зависимостью предприятия от кредиторов и инвесторов.

В некоммерческих организациях уставный капитал отсутствует, а получение прибыли не является целью. Поэтому для некоммерческих организаций понятие финансовой устойчивости очень размыто, так как устойчивости можно достичь, опираясь только на собственные средства. Для коммерческих, существующих на свои средства организаций таковыми являются уставный капитал и прибыль; отсюда по формуле (табл. 15) рассчитывается коэффициент финансовой устойчивости, или коэффициент стабильности.

К основным показателям, характеризующим финансовую устойчивость (структуру капитала) коммерческой организации, относят (табл. 15):

- коэффициент капитализации (Кк);
- коэффициент финансовой независимости (Кнезав);
- коэффициент финансирования (Кфз);
- коэффициент финансовой устойчивости (Кфин. уст).

*Таблица 15*

**Показатели финансовой устойчивости для коммерческих организаций**

Коэффициент	Формула расчета
Коэффициент капитализации	Заемный капитал/Собственный капитал
Коэффициент финансовой независимости	Собственный капитал/Валюта баланса
Коэффициент финансовой устойчивости	(Собственный капитал + долгосрочные обязательства)/Валюта баланса
Коэффициент финансирования	Собственный капитал/Заемный капитал

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, т. е. долю тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время. Если величина коэффициента колеблется в пределах 80–90 % и имеет положительную тенденцию, то финансовое положение организации является устойчивым.

Также одним из существенных показателей устойчивости некоммерческой организации является *динамика количества проектов во времени*: сколько их выполняется, количество поданных заявок (насколько организация активна в фандрайзинге), одновременно ли начинаются все проекты или же поэтапно, т. е. продумывает ли некоммерческая организация динамику своего развития, притока средств. Так, при выполнении только одного проекта положение будет неустойчивым, поскольку по завершении проекта может не остаться средств не только на какую-то деятельность, но и на то, чтобы наполнять свой административный бюджет и поддерживать организацию на плаву.

Таким образом, важнейшими резервами в повышении финансовой устойчивости некоммерческих организаций являются:

- формирование финансовой политики, соответствующей специфике деятельности организации;
- разработка процедур финансового планирования, позволяющих диверсифицировать источники финансовых ресурсов и направления их использования с целью получения дополнительных доходов при реализации уставных целей;
- совершенствование системы финансово-организационных отношений по поддержке общественно значимых проектов на федеральном и региональном уровнях.

## 11.2. Оценка эффективности деятельности некоммерческой организации

Цель деятельности некоммерческой организации не может быть «привязана» к критерию экономической результативности и нуждается в ориентации на общественное назначение – удовлетворение потребности в общественных благах. Это влечет запрет на распределение дохода между учредителями (участниками) некоммерческой организации как несоответствующего основному назначению некоммерческой организации и сдерживающего мотивацию к получению коммерческого результата<sup>1</sup>.

Оценку эффективности деятельности организации можно производить не только для платных услуг, но и для проектов, выполняемых на гранты. Это весомый показатель при принятии решений о будущих направлениях деятельности некоммерческой организации.

Для некоммерческой организации эффективность деятельности можно определить как относительный эффект, результативность целевого проекта или программы. Поскольку основной итог деятельности некоммерческой организации – количество потребителей некоммерческих услуг, а значительную часть поступлений в некоммерческую организацию составляют целевые поступления, то *показатель эффективности деятельности* некоммерческой организации можно рассчитать по формуле

$$K = \Phi / P * 100,$$

где  $\Phi$  – сумма поступивших средств из всех источников за год;

$P$  – расходы по проекту.

---

<sup>1</sup> Гусарова Л. В. Анализ деятельности некоммерческих организаций // Бухгалтерский учет. 2010. № 1. С. 104–107.

Данный показатель удовлетворяет общим требованиям, предъявляемым к показателю эффективности. Учен полезный эффект (результат) деятельности некоммерческой организации в виде общей суммы поступлений по отношению к целевым расходам. Соотносимые величины выражены в стоимостной форме, следовательно, соблюдено требование размерности, что делает его универсальным для сопоставления результатов деятельности различных некоммерческих организаций.

Эффективность деятельности некоммерческой организации может характеризовать ее позиция (изменение позиции) в независимом рейтинге некоммерческих организаций соответствующего профиля, организаторами которых выступают рейтинговые агентства, средства массовой информации, органы управления образованием, социологические центры и т. п.

В отличие от коммерческих предприятий анализ эффективности работы некоммерческих организаций носит двойственный характер. Помимо экономической оценки, большое значение придается **анализу социальных результатов**, которые отражают степень достижения основных целей деятельности некоммерческой организации.

Результативность – высший критерий деятельности любой организации. Каждая некоммерческая организация существует ради достижения результатов в изменениях отдельных индивидов и общества в целом. Коммерческие организации обычно определяют результативность работы в виде финансовых показателей, а некоммерческие – в степени достижения основных целей деятельности организации. Одним из таких результатов является социальный индекс Вайсброда, коэффициент социальной рентабельности.

*Социальный индекс* (индекс общественности) –

*PI (publicness index)* был введен американским ученым Вайсбродом для определения уровня производства социальных эффектов в некоммерческих организациях. Согласно Вайсброду, индекс отражает «взаимосвязь между видами финансовых поступлений предприятия и характером предоставляемых им услуг или производимой продукции». Он рассчитывается по формуле

$$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}}.$$

Доходы от создания общественных благ – это благотворительные вклады, гранты, государственные дотации и т. п. К выпуску частных благ относятся реализация товаров, услуг и работ, а также членские и спонсорские взносы. В качестве единиц измерения индекса выступают его абсолютные значения. Социальный индекс принимает значения от 0 до бесконечности. Индекс равен 0 в коммерческих организациях культуры, которые полностью существуют за счет выпуска частных благ, т. е. взносов своих членов или средств от реализации потребительских товаров и услуг. Бесконечно большие значения социального индекса характерны для некоммерческих организаций культуры, занимающихся исключительно созданием чистых общественных благ, т. е. вся деятельность которых направлена на достижение социальных эффектов. В связи с этим данные структуры финансируются только за счет благотворительных вкладов, пожертвований, грантов и субсидий.

Социальный индекс можно использовать для оценки уровня самофинансирования организаций культуры. Если индекс равен 0, то организация культуры находится на полном самофинансировании. Чем больше значение со-

циального индекса, тем ниже уровень самофинансирования некоммерческой организации.

*Коэффициент социальной рентабельности (SR)* рассчитывается по аналогии с показателем экономической рентабельности как отношение денежной оценки социального эффекта к затратам на производство данного социального эффекта:

$$SR = \text{Социальный эффект} / \text{Затраты.}$$

В отличие от показателя экономической рентабельности коэффициент социальной рентабельности не всегда поддается исчислению. Измерение денежной оценки социального эффекта и затрат, связанных с его производством, в большинстве случаев является крайне сложной задачей. Проявление социального эффекта от потребления культурных, образовательных и других некоммерческих услуг растянуто во времени и находит свое отражение в различных отраслях экономики. Повышение образовательного, культурного уровня приводит к росту потребления в социально-культурной сфере, повышению производительности труда в сфере материального производства и т. д.

На практике показатель социальной рентабельности находит свое применение при оценке проектов, имеющих социальную значимость. Так, благотворительные фонды при проведении экспертизы отбираемых проектов часто используют данный показатель.



## **Вопросы для самопроверки**

1. Показатели финансовой устойчивости деятельности социального предприятия.
2. Оценка эффективности деятельности некоммерческой организации.

## **Тема 12. Правовые аспекты имущественных отношений в социальном предпринимательств**

### **12.1. Имущественная база социальных предприятий. Порядок и источники формирования имущества**

Некоммерческая организация может иметь в собственности или в оперативном управлении здания, сооружения, жилищный фонд, оборудование, инвентарь, денежные средства в рублях и иностранной валюте, ценные бумаги и иное имущество. Некоммерческая организация может иметь земельные участки в собственности или на ином праве в соответствии с законодательством Российской Федерации. Федеральным законом могут быть установлены право некоммерческой организации (за исключением казенного учреждения) формировать в составе имущества целевой капитал, а также особенности правового положения некоммерческих организаций, формирующих целевой капитал.

Некоммерческая организация отвечает по своим обязательствам тем своим имуществом, на которое по законодательству Российской Федерации может быть обращено взыскание.

Источниками формирования имущества некоммерческой организации в денежной и иных формах являются:

- регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);
- добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- выручка от реализации товаров, работ, услуг;
- дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;

- доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации;
- другие не запрещенные законом поступления.

Поступления от учредителей (участников, членов) и порядок их внесения определяются учредительными документами конкретной некоммерческой организации. Регулярные взносы могут поступать либо в виде членских взносов в некоммерческих организациях, имеющих членство, либо в виде частичного или полного финансирования собственником созданного им учреждения. Единоразовые поступления обычно вносятся учредителями (участниками) некоммерческой организации при ее создании или при вступлении в уже существующую организацию. Добровольные взносы осуществляются учредителями (участниками) помимо вступительных и регулярных взносов. Они могут носить целевой характер, если переданы на выполнение определенных проектов и программ. Но возможна и нецелевая передача имущества на осуществление уставной деятельности некоммерческой организации. Пожертвования отличаются от добровольных взносов тем, что поступают от любого лица, не являющегося учредителем (участником) некоммерческой организации. Пожертвования могут быть как целевыми, так и не предназначенными для определенных целей. В качестве пожертвований некоммерческой организации могут быть переданы различные вещи, ценные бумаги, а также денежные средства.

Законодательство не содержит специальных ограничений по видам имущества, которое может быть пожертвовано некоммерческой организации. Это имущество должно использоваться только для целей, обусловленных жертвователем.

Под безвозмездной помощью (содействием) пони-

маются средства, товары, работы или услуги, получаемые на безвозмездной основе в качестве гуманитарной или технической помощи (содействия) и не подлежащие полной или частичной продаже. Некоммерческая организация также вправе осуществлять законную и культурную деятельность по сбору пожертвований, включая просьбы о пожертвованиях по телефону, по почте, по телевидению, и т. д., а также компании, лотереи, розыгрыши, и другие фандрайзинговые мероприятия. Лотереи, благотворительные балы, аукционы и другие разовые мероприятия, осуществляемые в целях сбора средств для осуществления уставных целей деятельности некоммерческой организации.

Доходы от предпринимательской деятельности некоммерческой организации наравне с другими поступлениями являются основным источником формирования ее имущественной базы, а также обеспечения уставной деятельности. К доходам некоммерческой организации от использования принадлежащего ей имущества относятся:

- плата за аренду имущества;
- проценты по вкладам в банках;
- доход от реализации (отчуждения) имущества;
- доходы от размещения рекламы на имуществе некоммерческой организации и т. п.

Приведенный перечень источников формирования имущества не является исчерпывающим. Законодательство допускает поступление средств и из других источников, не запрещенных законом. Нормы специальных законов добавляют к уже названным поступлениям и такие, как:

- поступления из федерального бюджета; бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов; внебюджетных фондов; труд добровольцев (ст. 15 ФЗ «О благотворительной

деятельности и благотворительных организациях»<sup>1</sup>);

- доходы от проведения лотерей и аукционов (ст. 15 ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», ст. 31 ФЗ «Об общественных объединениях»<sup>2</sup>).

К другим, не запрещенным законом поступлениям некоммерческих организаций, можно отнести и доходы от использования исключительных прав и имущество ликвидированной некоммерческой организации, переданное ликвидационной комиссией некоммерческой организации, осуществляющей ту же деятельность<sup>3</sup>.

## **12.2. Целевой капитал некоммерческих организаций. Порядок его формирования**

Целевой капитал некоммерческой организации – сформированная за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями) в виде денежных средств, часть имущества некоммерческой организации, переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций.

---

<sup>1</sup> О благотворительной деятельности и благотворительных организациях : Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ (в ред. от 05.05.2014). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Свищева В. А. Некоммерческие организации: бухгалтерский учет, налогообложение, финансирование. М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. С. 15.

Доход от целевого капитала – доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, а также часть имущества, составляющего целевой капитал, определяемая в соответствии с настоящим Федеральным законом, которые передаются получателям дохода от целевого капитала.

Цели формирования целевого капитала и использования дохода от целевого капитала<sup>1</sup>: использование средств в сфере образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки).

Использование, распределение дохода от целевого капитала на иные цели не допускаются.

Некоммерческая организация – собственник целевого капитала – вправе использовать на административно-управленческие расходы, связанные с формированием целевого капитала и осуществлением деятельности, финансируемой за счет дохода от целевого капитала, не более 15 процентов суммы дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, или не более 10 процентов суммы дохода от целевого капитала, поступившего за отчетный год. Такими расходами являются, в частности, оплата аренды помещений, зданий и сооружений, расходы на приобретение основных средств и расходных материалов, расходы на проведение аудита, выплату заработной платы работникам некоммерческой организации, расходы на управление некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями, расходы на

---

<sup>1</sup> О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций : Федеральный закон от 30. 12. 2006 № 275-ФЗ. Ст. 3. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

приобретение услуг по управлению некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями.

Порядок формирования целевого капитала определяется ст. 4 ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

Согласно закону, жертвователи передают в собственность некоммерческой организации на формирование целевого капитала денежные средства в валюте Российской Федерации или иностранной валюте на основании договора пожертвования или завещания в соответствии с нормами гражданского законодательства о дарении или о наследовании с учетом особенностей. Договором пожертвования, заключенным между жертвователем и некоммерческой организацией, или завещанием может быть предусмотрена передача денежных средств как для формирования целевого капитала, так и для пополнения уже сформированного некоммерческой организацией целевого капитала в соответствии с условиями договора пожертвования или завещания.

Если договором пожертвования не определены конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, а также если договором пожертвования со специализированной организацией не определены получатели дохода от целевого капитала, то конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, и получатели дохода от целевого капитала определяются советом по использованию целевого капитала некоммерческой организации, с которой заключен договор пожертвования, в порядке, определенном настоящим Федеральным законом и уставом некоммерческой организации.

Если в завещании в качестве наследника денежных средств, предназначенных для формирования целевого капитала, определена конкретная некоммерческая организация, но не определены конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, а также если в качестве наследника определена специализированная организация, но не определены получатели дохода от целевого капитала, то конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, и получатели дохода от целевого капитала определяются советом по использованию целевого капитала некоммерческой организации, являющейся наследником по завещанию, в порядке, определенном Федеральным законом и уставом некоммерческой организации.

Некоммерческая организация не вправе передавать на формирование своего целевого капитала (пополнение своего сформированного целевого капитала) собственные денежные средства.

Минимальный срок, на который формируется целевой капитал, составляет 10 лет.

Некоммерческая организация, формирующая целевой капитал, обязана создать совет по использованию целевого капитала. До утверждения высшим органом управления некоммерческой организации численного и персонального состава совета по использованию целевого капитала некоммерческая организация не вправе передавать денежные средства в доверительное управление. Организация вправе осуществлять только определенные Правительством Российской Федерации



виды платной деятельности<sup>1</sup>.

Специализированная организация вправе осуществлять деятельность, связанную исключительно с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала. Источниками формирования имущества специализированной организации могут являться пожертвования и получение имущества в порядке наследования на формирование целевого капитала, регулярные и единовременные поступления от учредителей специализированной организации, добровольные имущественные взносы, а также пожертвования и получение имущества в порядке наследования на цели, не связанные с формированием целевого капитала. Она вправе сформировать несколько целевых капиталов на основании отдельных договоров пожертвования, завещаний, а также в случае, если договором пожертвования, завещанием определены различные цели формирования целевого капитала.

### **12.3. Гранты как источник финансирования некоммерческих организаций**

Активно развивающиеся институты российского гражданского общества побуждают государство к тесному взаимодействию с неправительственными некоммерческими организациям, основной целью деятельности которых является решение острых социальных проблем. Государство заинтересовано в стимулировании деятельности этих организаций и все чаще обращается к такому

---

<sup>1</sup> О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций : Федеральный закон от 30. 12. 2006 № 275-ФЗ.

правовому механизму распределения бюджетных средств, как гранты. Государственные и муниципальные гранты представляют собой выделенные соответственно из государственного и местного бюджета денежные средства, которые безвозмездно передаются неправительственным некоммерческим организациям для реализации разработанных ими социальных программ.

Благотворительные гранты – благотворительные пожертвования, носящие целевой характер и предоставляемые гражданами, а также юридическими лицами в денежной или натуральной форме (Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»). Этот закон относит благотворительные гранты к источникам формирования имущества благотворительных организаций.

Грантополучатель в общем случае обязан предоставить грантодателю отчет о целевом использовании предоставленных средств. При этом в ряде случаев приобретаемое за счет средств гранта имущество становится собственностью грантополучателя с момента приобретения. В ряде случаев приобретаемое за счет средств гранта имущество становится собственностью грантополучателя с момента утверждения грантодателем отчета о целевом использовании предоставленных средств.

Целями выделения гранта могут быть осуществление конкретных программ в области образования, науки, искусства, культуры, охраны окружающей среды, защиты прав и свобод человека и гражданина, предусмотренных законодательством Российской Федерации, социального обслуживания малоимущих и социально не защищенных категорий граждан и проведение конкретных научных исследований.

Формой гранта являются денежные средства или иное имущество, он предоставляется на безвозмездной и

безвозвратной основах, получатель гранта должен вести раздельный учет целевого использования гранта с обязательным предоставлением грантодателю отчета о таком использовании.

В соответствии с правилами грантовых программ средства, выделенные в виде гранта, не могут быть использованы для извлечения личной прибыли, а также для покрытия старых долгов организации, творческих коллективов и частных лиц.

Неправительственные некоммерческие организации являются специализированными профессиональными субъектами гражданского права в осуществлении ими деятельности, направленной на благо всего общества.

#### **12.4. Социальный заказ для государственных и социальных нужд**

Примером социального партнерства государства и некоммерческих организаций может стать социальный заказ для государственных нужд, который некоммерческая организация получает от государства на оказание социальных услуг (например, уход за престарелыми людьми, создание реабилитационных центров для детей-инвалидов и т.д.).

Некоммерческие организации накопили огромный потенциал интеллектуальных, материальных, информационных и человеческих ресурсов, которые используются ими в повседневной работе по повышению эффективности социальных технологий, выработке новых вариантов решения социальных проблем в тех секторах социальной сферы, где государство не может полностью осуществить свою социальную функцию.

Социальный заказ – система мероприятий, направ-

ленных на реализацию социальных программ федерального, регионального или местного значения и финансируемых за счет средств соответствующего бюджета. Проводимая политика государственных органов и органов местного самоуправления в социальной сфере отражается в принимаемых ими целевых программах. В ходе реализации таких программ уполномоченные органы государства или местного самоуправления могут объявлять о проведении конкурса на размещение социального заказа для государственных или муниципальных нужд. Итогом конкурса является заключение договора (контракта) о государственном заказе<sup>1</sup>.

Для неправительственных некоммерческих, в том числе благотворительных, организаций социальный заказ является одним из возможных источников формирования имущества для направления его на их уставные цели.

В настоящее время в действующем законодательстве прямо не предусмотрено государственное финансирование неправительственных некоммерческих, в том числе благотворительных, организаций, которые предоставляют социальные услуги незащищенным слоям населения. Идея патернализма (т. е. системы дополнительных льгот и выплат) остается преобладающей в социальной политике российского государства, и это объективно связано, в первую очередь, с незрелостью институтов гражданского общества, их неготовностью к продуктивному взаимодействию с государственными органами, а также с отсутствием специального федерального закона, который детально регламентировал бы прозрачный и открытый правовой механизм проведения конкурса на размещение

---

<sup>1</sup> Рожков В. П. На пути к гражданскому обществу: социальное партнерство // Социальное партнерство государственных органов и неправительственных организаций как фундаментальный принцип гражданского общества. М., 2000. С. 105–110.

социального заказа среди неправительственных некоммерческих, в том числе благотворительных, организаций и который исключал бы коррупционные начала, связанные с хищением и отмытием денежных средств, предназначенных для оплаты оказания социальных услуг<sup>1</sup>.

Необходимость и эффективность такой формы взаимодействия государства и некоммерческих организаций, как социальный заказ на оказание социальных услуг, доказан многолетней практикой стран Запада, где деятельность подобных организаций рассматривается как фактор экономического роста и устойчивого развития общества. Будем надеяться, что в скором будущем российские некоммерческие организации смогут в полной мере включиться в «новую» социальную технологию – социальный заказ – на практике.

### **12.5. Платные услуги и специфика предпринимательской деятельности**

Предпринимательской деятельностью является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. Некоммерческие организации на основании ст. 24 Закона № 7-ФЗ вправе осуществлять виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. Деятельность должна соответствовать целям, для кото-

---

<sup>1</sup> *Кумаритова А. А.* Социальный заказ для государственных и муниципальных нужд как форма взаимодействия государства и неправительственных некоммерческих организаций // Аудиторские ведомости. 2007. № 9. С. 56–62.

рых некоммерческая организация была создана и которые указаны в учредительных документах.

Закон № 7-ФЗ и ГК РФ (ст. 50) разрешают некоммерческим организациям вести предпринимательскую деятельность, но лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых создана некоммерческая организация.

Согласно ст. 24 Закона № 7-ФЗ, предпринимательской деятельностью признаются:

- производство товаров, выполнение работ и оказание услуг, приносящие прибыль и отвечающие целям создания НКО;
- приобретение и реализация ценных бумаг;
- реализация имущественных и неимущественных прав;
- участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика.

Некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую деятельность только для достижения указанных целей или для обеспечения дополнительных источников финансирования. Прибыль от предпринимательской деятельности не подлежит перераспределению между членами или участниками некоммерческой организации, а направляется на достижение целей, ради которых она создавалась.

Для некоммерческих организаций критерии соответствия предпринимательской деятельности уставной законодательно не определены. Не раскрывают понятие «критерии соответствия» и специальные законы об отдельных видах некоммерческих организаций. В подобной ситуации единственный выход – определить в уставе НКО, какой коммерческой деятельно-

стью вправе заниматься данная организация. При этом учредители могут предусмотреть несколько видов коммерческой деятельности. В этом отношении в Законе № 7-ФЗ ограничений нет.

Существует следующее ограничение в осуществлении предпринимательской деятельности общественными объединениями. Это территориальная сфера их деятельности. Региональные общественные объединения осуществляют свою деятельность в пределах территории одного субъекта Российской Федерации. Местные общественные объединения осуществляют свою деятельность в пределах территории органа местного самоуправления.

#### **12.6. Фандрайзинговая деятельность социальных предприятий**

Под «фандрайзингом» понимается деятельность, которая направлена на привлечение и аккумулирование средств из различных источников. Фандрайзинг представляет собой специально организованный процесс сбора пожертвований для благотворительных организаций или для обеспечения социальных программ. Эту деятельность можно рассматривать как творчество, ведь среди огромного числа проектов приходится выбирать наиболее значимые, поэтому чем оригинальнее обращение за помощью, тем больше шансов на получение материальной поддержки.

Существуют следующие основные виды фандрайзинга.

*Проектный фандрайзинг* имеет задачей привлечение средств на реализацию конкретного проекта. Такой вид привлечения финансов является наиболее удобным для

НКО или организации культуры и для финансирующей стороны. Это можно объяснить наличием четких целей использования средств, низкими расходами на фандрайзинг, а также получением коммерческих выгод от финансирования проекта.

*Оперативный фандрайзинг* подразумевает привлечение средств на покрытие текущих расходов. Это менее эффективная форма привлечения средств, так как они не имеют целенаправленного назначения и аккумулируются в текущем бюджете организации. Деньги могут пойти на выплату заработной платы, покрытие коммунальных и материальных расходов, в результате чего заинтересованность вкладчиков в подобном финансировании снижается.

Фандрайзинг практикуется в основном некоммерческими организациями, которые заинтересованы в донорах, спонсорах и благотворителях. Такое финансовое сотрудничество некоммерческого сектора и бизнеса широко распространено при решении проблем в социальной сфере, науке, образовании, культуре.

Фандрайзинг в социальной сфере направлен на оказание помощи незащищенным группам населения, малоимущим, пенсионерам, ветеранам и т. д. Это наиболее традиционная сфера спонсорской поддержки, которая осуществляется чаще всего соответствующими общественными и государственными организациями и фондами, имеющими правовые, финансовые и экономические льготы.

Фандрайзинг в науке открывает возможность для вхождения фирмы в среду разработок новых технологий, перспективных теорий. Фирма повышает свои шансы оказаться впереди конкурентов в научно-техническом прогрессе. Кроме того, устанавливаются хорошие связи с квалифицированными экспертами в различных областях.



Фандрайзинг в образовании обращен на начальную, среднюю и высшую школы. Для спонсоров эта сфера обладает своими привлекательными чертами. Создается имидж заботы о подрастающем поколении, устанавливаются связи с молодыми перспективными специалистами.

Фандрайзинг в культуре направлен на поддержку в области изобразительного и музыкального искусства, литературы, театров, кино, музеев, библиотек. Бизнесменов привлекают в этой сфере не только широкие возможности для рекламы, но и формирование репутации фирмы в культурной среде, которая дает максимальный «выход на общество». Для зарубежных спонсоров это отличный способ прорваться на международный рынок, показав тем самым свой интерес к культуре данной страны. Таким образом, поддерживаются человеческие ценности и творчество.

Спонсоров также привлекают такие сферы, как здравоохранение, медицина, экология. В настоящее время эти области человеческой деятельности переживают экономический и социальный бум, им придают особое значение государство и общество.

В последнее время для проведения фандрайзинговой кампании привлекаются специально обученные люди, менеджеры по фандрайзингу или даже целые фандрайзинговые агентства на договорной основе. Чтобы привлечь достаточное для решения поставленных задач средства, специалисты по фандрайзингу – фандрайзеры – устанавливают множество контактов, проводят многочисленные беседы.

Технология фандрайзинга должна опираться на общую стратегию конкретной фирмы, к которой обращается фандрайзер.

Этапы фандрайзинга примерно следующие:

1. Планирование – разработка содержательной программы, определение расходов, выбор видов фандрайзинга.
2. Реализация – выбор методов проведения, установление ответственности за проведение, выделение средств.
3. Контроль хода фандрайзинга, корректировка планов с учетом произошедших изменений.
4. Анализ – оценка результатов, определение эффективности.

Фандрайзинг широко практикуется для подготовки и проведения специальных мероприятий, таких как балы, званые вечера, конкурсы, марафоны, аукционы, презентации, конференции, обеды. Во время их подготовки и проведения привлекается внимание потенциальных доноров и одновременно собираются необходимые средства. Во время такого мероприятия важно отметить каждого из прибывших гостей, если необходимо, выделить конкретного гостя из остальной публики.

Следует отметить, что фандрайзинг – не выпрашивание денег, а спланированная работа, которая направлена на получение пожертвований, сделанных осознанно. Сущность фандрайзинга – установление партнерских отношений, переход к стратегии сотрудничества с людьми и организациями, которые могут оказать материальную поддержку.

### **12.7. Особенности бухгалтерского учета в некоммерческих организациях**

Бухгалтерский учет в некоммерческих организациях (за исключением бюджетных организаций) ведется в об-

щеустановленном порядке<sup>1</sup> (п. 1 ст. 32 ФЗ о НКО).

Этот порядок регламентируют следующие нормативные документы:

- Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ "О бухгалтерском учете";
- Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденное Приказом Минфина РФ от 29.07. 1998 № 34н;
- отдельные положения по бухгалтерскому учету (ПБУ), регулирующие порядок учета отдельных объектов и операций;
- План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкция по его применению, утвержденные Приказом Минфина России от 31.10.2000 № 94н.

Порядок составления и представления бухгалтерской отчетности некоммерческими организациями имеет следующие особенности.

Во-первых, некоммерческим организациям предоставлено право не включать в состав годовой бухгалтерской отчетности Отчет о движении денежных средств по форме № 4 (см. п. 4 Указаний об объеме форм бухгалтерской отчетности, утвержденных Приказом Минфина России от 13.02.2000 № 4н).

Во-вторых, при отсутствии соответствующих данных некоммерческая организация может не представлять Отчет об изменениях капитала (форма № 3) и Приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5).

---

<sup>1</sup> О некоммерческих организациях : Федеральный закон от 12. 01. 1996 7-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

В-третьих, всем некоммерческим организациям следует включать в состав годовой бухгалтерской отчетности Отчет о целевом использовании полученных средств по форме № 6, утвержденный Приказом Минфина России от 13.01.2000 № 4н.

Порядок заполнения Отчета о целевом использовании полученных средств приведен в пунктах 131 и 132 Методических рекомендаций о порядке формирования показателей бухгалтерской отчетности организаций, утвержденных Приказом Минфина России от 28.06.2000 № 60н.

Кроме того, пунктом 4 ст. 15 Закона "О бухгалтерском учете" общественные организации (объединения), не осуществляющие предпринимательскую деятельность и не имеющие кроме выбывшего имущества оборотов по продаже товаров (работ, услуг), освобождены от обязанности представлять промежуточную бухгалтерскую отчетность.

Указанные организации только один раз в год по итогам отчетного года представляют бухгалтерскую отчетность в упрощенном составе:

- бухгалтерский баланс;
- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о целевом использовании полученных средств.

Соответственно эти организации в составе годовой бухгалтерской отчетности не представляют Отчет об изменениях капитала (форма № 3), Отчет о движении денежных средств (форма № 4), Приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5) и пояснительную записку.

В соответствии с действующим законодательством бухгалтерский учет в некоммерческой организации должен вестись на основании учетной политики, сформиро-

ванной в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Учетная политика организации" ПБУ 1/98, утвержденным Приказом Минфина РФ от 09.12.1998 № 60н.

При формировании учетной политики бухгалтеру некоммерческой организации следует исходить из того, что в ней в первую очередь должны найти отражение все способы ведения бухгалтерского учета, применяемые в данной организации, по тем вопросам, по которым законодательство предусматривает несколько возможных вариантов ведения учета либо по которым способы ведения бухгалтерского учета на нормативном уровне вообще не установлены.

### ***Раздельный учет расходования целевых средств***

Целевые средства некоммерческие организации должны расходовать строго по назначению. То есть только на те цели, которые указаны организацией (физическим лицом) – источником целевых средств.

В соответствии с пунктом 4 статьи 582 ГК РФ иное использование пожертвования возможно только с согласия жертвователя. Использование пожертвования не в соответствии с назначением, указанным жертвователем, дает ему право требовать отмены пожертвования.

При изменении целевого назначения средств без согласия лица, являющегося источником целевых поступлений, у некоммерческой организации могут возникнуть негативные налоговые последствия. Средства целевого финансирования и целевые поступления, использованные не по целевому назначению (исключая бюджетные средства), признаются внереализационным доходом и включаются в налоговую базу при исчислении налогооблагаемой прибыли (п. 14 ст. 250 НК РФ). Это происходит в момент фактического использования целевых средств не по целевому назначению либо в момент нарушения усло-

вий, на которых они предоставлялись. Так сказано в подпункте 9 пункта 4 статьи 271 НК РФ.

Например, на выполнение двух различных конкретных научных исследований по уставной деятельности некоммерческая организация получила целевое финансирование в виде двух грантов от физического лица и российского юридического лица. Средства, полученные от физического лица, были использованы на проведение научного исследования, для которого предназначались средства, предоставленные юридическим лицом. В этом случае средства целевого финансирования, полученные от физического лица, израсходованы нецелевым образом. Соответственно они должны быть включены в налоговую базу по налогу на прибыль.

Таким образом, НКО должны не только вести раздельный учет расходов по предпринимательской и уставной деятельности, но также организовать раздельный учет расходования целевых средств, поступивших на содержание и ведение уставной деятельности НКО. Это можно осуществить с помощью сметы.

Смета – это финансовый план поступления и расходования денежных средств на покрытие расходов по уставной деятельности организации. Для выполнения целевых программ по уставной деятельности некоммерческой организации следует иметь смету, рассчитанную на определенный период времени – месяц, квартал, год, ряд лет.

Требования к составлению финансового плана (сметы доходов и расходов) законодательно не определены. НКО может самостоятельно определять статьи доходов и расходов сметы, планировать их размер в соответствии с имеющимися источниками средств и направлениями своей деятельности. Финансовый план (смету) НКО утверждает высший орган управления организации. К компетенции последнего относится также внесение в смету

изменений. Это установлено пунктом 3 статьи 29 ФЗ № 7-ФЗ.

Если некоммерческая организация выполняет несколько целевых программ, целесообразно составлять отдельные сметы по каждой из них. Ведь по окончании отчетного периода либо после выполнения каждой целевой программы нужно составлять отчет об исполнении сметы. Этот отчет утверждается тем же органом, что и смета.

Те или иные расходы НКО при согласовании сметы должны быть ограничены только целями и задачами, определенными учредительными документами организации. Жертвователи, грантодатели и учредители вправе определить цели, на которые ими предоставлены средства (в пределах целей и задач, определенных уставными документами некоммерческой организации).

Если некоммерческая организация выполняет одновременно несколько целевых программ, то при распределении административно-хозяйственных расходов она вправе самостоятельно выбрать метод их учета и распределения. Выбранный метод нужно обязательно отразить в учетной политике организации.

Обычно некоммерческие организации распределяют такие расходы следующим образом:

- либо путем списания всех административно-хозяйственных расходов на выполнение тех программ, в которых сметой предусмотрены такие расходы и определены их конкретные размеры;
- либо путем списания расходов пропорционально удельному весу средств, поступивших на каждую из программ.

А теперь такой вопрос: должны ли целевые средства быть полностью использованными по состоянию на конец года? Нет, не обязательно. Если целевые программы рассчитаны на несколько лет, целевые средства расходу-

ются в течение всего срока реализации этих программ.

### ***Раздельный учет НДС***

В соответствии со статьей 143 НК РФ некоммерческие организации являются плательщиками НДС. Однако в статье 146 Кодекса сказано, что полученные организацией средства, не связанные с расчетами по оплате товаров (работ, услуг), не включаются в расчет налогооблагаемой базы по НДС. Следовательно, целевые средства, полученные НКО, не являются объектом налогообложения по НДС.

НДС, уплаченный поставщикам при приобретении за счет целевых средств товаров (имущества, работ, услуг), к вычету не принимается. Ведь эти товары (имущество, работы, услуги) будут использоваться для осуществления некоммерческой (уставной) деятельности, которая не связана с получением выручки от реализации товаров (работ, услуг), т. е. в операциях, не облагаемых НДС. Поэтому суммы «входного» НДС должны быть включены в стоимость таких товаров (работ, услуг) на основании подпункта 1 пункта 2 статьи 170 НК РФ. Фактически суммы налога покрываются за счет целевых средств.

Однако по предпринимательской деятельности НКО должны формировать налоговую базу по НДС в общеустановленном порядке. Объектом налогообложения будет выручка от реализации товаров (работ, услуг). Например, с выручки от оказания платных консультационных услуг негосударственное образовательное учреждение должно исчислить и уплатить в бюджет НДС, как и коммерческая организация.

«Входной» НДС, уплаченный при приобретении товаров, имущества, работ и услуг, которые будут использоваться в предпринимательской деятельности, можно принять к вычету при выполнении требований, установ-



ленных статьями 171 и 172 Кодекса. Уточним: при условии, что эти активы приобретаются за счет выручки, полученной НКО от предпринимательской деятельности.

Часто неделимое имущество и приобретаемые работы и услуги НКО используют как в облагаемых, так и в необлагаемых операциях. Характерный пример — основные средства, которые используются и в уставной, и в предпринимательской деятельности, или общехозяйственные расходы (арендная плата за офисное помещение, различные консультационные, информационные услуги). В этом случае некоммерческой организации придется вести раздельный учет этих расходов и НДС по ним.

При ведении раздельного учета облагаемых и необлагаемых операций НКО должна руководствоваться статьей 170 НК РФ. Согласно положениям этой статьи, суммы «входного» НДС, уплаченные поставщикам товаров (работ, услуг), учитываются в стоимости последних, если они используются в операциях, не облагаемых НДС. «Входной» НДС может быть принят к вычету, если имущество (работы, услуги) приобретены для использования в операциях, облагаемых НДС. Как определяется сумма налога, принимаемая к вычету, и сумма налога, включаемая в стоимость приобретенных товаров (работ, услуг)? В пункте 4 статьи 170 НК РФ сказано, что она «определяется исходя из стоимости отгруженных товаров (работ, услуг), операции по реализации которых подлежат налогообложению (освобождены от налогообложения), в общей стоимости товаров (работ, услуг), отгруженных за налоговый период».

При отсутствии раздельного учета НКО теряет право на налоговый вычет «входного» НДС по товарам (работам, услугам), приобретенным в рамках коммерческой деятельности и использованным в операциях, облагаемых НДС.

### *Раздельный бухгалтерский учет в некоммерческих организациях*

В бухгалтерском учете по всем операциям, связанным с поступлением и расходованием средств по уставной и предпринимательской деятельности, НКО должны вести раздельный учет. Для этого в первую очередь необходимо организовать надлежащий аналитический учет. Это означает, что все операции по уставной и предпринимательской деятельности должны отражаться на разных субсчетах соответствующих счетов бухгалтерского учета.

При раздельном отражении в бухгалтерском учете доходов и расходов по уставной и предпринимательской деятельности очень важно правильно оформлять первичные документы. Каждый документ, подтверждающий хозяйственную операцию, должен быть составлен таким образом, чтобы данную операцию можно было однозначно отнести к определенному виду деятельности.

Раздельный бухгалтерский учет необходим для правильного определения финансового результата деятельности НКО. И не только. Хорошо организованный аналитический учет поможет бухгалтеру и в решении задач налогового учета.

Посмотрим, как этого достичь.

В соответствии с Инструкцией по применению Плана счетов доходы от целевых поступлений отражаются по кредиту счета 86 «Целевое финансирование».

Доходы от предпринимательской деятельности нужно отражать по кредиту субсчета «Выручка» счета 90 или по кредиту субсчета «Прочие доходы» счета 91 (в зависимости от вида хозяйственной операции).

Получается, что вводить дополнительные субсчета для разделения целевых поступлений и доходов по пред-

принимательской деятельности в бухгалтерском учете не надо. Следует только определить, какие целевые поступления НКО будет включать в расчет налога на прибыль, а какие – нет. Для этого на счете 86 нужно открыть два субсчета:

- «Целевые поступления, не увеличивающие налогооблагаемый доход»;
- «Целевые поступления, увеличивающие налогооблагаемый доход»;
- при этом к субсчету «Целевые поступления, не увеличивающие налогооблагаемый доход» счета 86 необходимо открыть отдельные субсчета второго порядка, где будут отражаться поступления по каждой целевой программе;
- что касается раздельного учета расходов, то его можно организовать, открыв два субсчета к счету 20:
  - «Расходы по уставной деятельности»;
  - «Расходы по предпринимательской деятельности».

Для ведения раздельного учета некоммерческих расходов к субсчету «Расходы по уставной деятельности» счета 20 нужно открыть отдельные субсчета второго порядка. На них следует отражать расходование целевых средств по каждой целевой программе согласно соответствующей смете.

А на счете 26 «Общехозяйственные расходы» рекомендуем открыть три субсчета:

- «Расходы по некоммерческой деятельности»;
- «Расходы по предпринимательской деятельности»;
- «Общие расходы по уставной и предпринимательской деятельности».

К последнему виду расходов относится большинство общехозяйственных расходов. Поскольку в нормативных

актах по бухгалтерскому учету способы распределения общехозяйственных расходов между разными видами деятельности не установлены, то организация самостоятельно устанавливает критерий для их распределения. Обычно расходы распределяются пропорционально полученным от каждого вида деятельности доходам в общей сумме доходов (включая целевые поступления).

При необходимости к субсчету «Расходы по некоммерческой деятельности» счета 26 открываются отдельные субсчета второго порядка, на которых отражается расходование целевых средств по каждой целевой программе согласно смете.

Для ведения раздельного учета «входного» НДС к счету 19 «НДС по приобретенным ценностям» также открываются отдельные субсчета. На них отдельно отражаются суммы НДС, уплаченные при приобретении товаров (работ, услуг), которые будут использоваться только в облагаемых или только в необлагаемых операциях либо одновременно в облагаемых и необлагаемых операциях:

- «НДС по приобретенным ценностям, используемым в облагаемых операциях»;
- «НДС по приобретенным ценностям, используемым в необлагаемых операциях»;
- «НДС по приобретенным ценностям, используемым как в облагаемых, так и в необлагаемых операциях».

При приобретении имущества, работ, услуг, используемых одновременно в облагаемых и необлагаемых операциях, сумма «входного» НДС, уплаченного поставщику, отражается по соответствующему субсчету счета 19. По окончании налогового периода определяется сумма «входного» налога, принимаемая к вычету, и сумма НДС, включаемая в стоимость товаров (работ, услуг). Эти суммы рассчитываются исходя из стоимости отгру-

женных товаров (работ, услуг), операции по реализации которых подлежат налогообложению (освобождены от налогообложения), в общей стоимости товаров (работ, услуг), отгруженных за налоговый период. Сумма НДС, принимаемая к вычету, списывается с данного субсчета счета 19 в дебет счета 68, а часть «входного» НДС, которая включается в стоимость приобретенных товаров (работ, услуг), списывается в дебет соответствующих счетов по учету этих ценностей (01, 04, 20, 26, 41, 44 и т. п.).

Все применяемые некоммерческими организациями способы ведения раздельного учета доходов и расходов по предпринимательской и уставной деятельности, «входного» НДС, а также раздельного учета поступлений и расходов по каждой целевой программе в рамках уставной деятельности должны быть отражены в учетной политике для целей налогообложения и для целей бухгалтерского учета. Она утверждается распоряжением руководителя некоммерческой организации.

### ***Как организовать раздельный налоговый учет***

Согласно статье 313 НК РФ, система налогового учета организуется налогоплательщиком самостоятельно. Поэтому каждая некоммерческая организация вправе разработать собственную методику ведения раздельного учета. Ее нужно утвердить приказом об учетной политике для целей налогообложения.

Если НКО ведет предпринимательскую деятельность (является плательщиком налога на прибыль), ей нужно организовать и вести налоговый учет так же, как и коммерческим организациям. В учетной политике для целей налогообложения НКО следует отразить все основные вопросы, связанные с организацией и ведением налогового учета. Обязательно нужно указать, какие виды деятельности, осуществляемые НКО, подпадают под обло-

жение налогом на прибыль. Также в учетной политике целесообразно зафиксировать, какие именно подразделения в структуре НКО занимаются предпринимательской деятельностью.

В налоговом учете суммы полученных целевых средств должны отражаться отдельно от доходов по предпринимательской деятельности. Для этого нужно завести отдельные налоговые регистры. В отдельных регистрах также отражаются расходы, произведенные за счет целевых средств согласно смете, и расходы, произведенные в рамках предпринимательской деятельности.

Таким образом, нормами главы 25 Кодекса для НКО установлена обязанность по ведению раздельного учета полученных средств целевого финансирования и целевых поступлений, доходов от предпринимательской деятельности, а также расходов, произведенных в рамках каждого вида деятельности. Поэтому НКО не вправе включить в состав расходов, связанных с производством и реализацией, а также в состав внереализационных расходов затраты на содержание НКО и ведение уставной деятельности. Это расходы по оплате труда административно-управленческого персонала, по аренде помещений, оплате услуг банка, транспортных расходов, услуг связи и др. Такие затраты должны производиться за счет средств целевого финансирования и целевых поступлений, а также прибыли, оставшейся в распоряжении НКО после уплаты налога на прибыль организаций.

Только для бюджетных учреждений (одной из форм НКО) Налоговым кодексом предусмотрен порядок распределения некоторых видов общих расходов между уставной (финансируемой из бюджета) и предпринимательской деятельностью. Допустим, в сметах доходов и расходов бюджетного учреждения предусмотрено финансирование расходов по оплате коммунальных услуг,

услуг связи, транспортных расходов, расходов по обслуживанию административно-управленческого персонала за счет двух источников. В таком случае в целях налогообложения прибыли уменьшение доходов, полученных от предпринимательской деятельности, и средств целевого финансирования на сумму общехозяйственных расходов производится пропорционально объему средств, полученных от предпринимательской деятельности, в общей сумме доходов (включая средства целевого финансирования). Об этом говорится в пункте 3 статьи 321.1 НК РФ.

При определении указанной пропорции в составе доходов от предпринимательской деятельности внереализационные доходы (доходы, полученные в виде банковских процентов по средствам, находящимся на расчетном, депозитном счетах, от сдачи имущества в аренду, курсовые разницы и другие доходы) не учитываются.

## **12.8. Особенности налогообложения некоммерческих организаций**

Согласно части первой НК РФ, все налоги и сборы, действующие на территории Российской Федерации, делятся на три группы:

- федеральные налоги и сборы;
- налоги и сборы субъектов Российской Федерации (региональные налоги и сборы);
- местные налоги и сборы.

Федеральные налоги и сборы являются обязательными к уплате на всей территории Российской Федерации. К ним относятся:

- налог на добавленную стоимость;

- акцизы на отдельные виды товаров (услуг) и отдельные виды минерального сырья;
- налог на прибыль (доход) организаций;
- налог на доходы от капитала;
- подоходный налог с физических лиц;
- взносы в государственные социальные внебюджетные фонды;
- государственная пошлина;
- таможенная пошлина и таможенные сборы;
- налог на пользование недрами;
- налог на воспроизводство минерально-сырьевой базы;
- налог на дополнительный доход от добычи углеводородов;
- сбор за право пользования объектами животного мира и водными биологическими ресурсами;
- лесной налог;
- водный налог;
- экологический налог;
- федеральные лицензионные сборы.

Региональными признаются налоги и сборы, устанавливаемые и вводимые в действие законами субъектов РФ в соответствии с НК РФ, и обязательные к уплате на территориях соответствующих субъектов Российской Федерации. К региональным налогам и сборам относятся:

- налог на имущество организаций;
- налог на недвижимость;
- дорожный налог;
- транспортный налог;
- налог с продаж;
- налог на игорный бизнес;



- региональные лицензионные сборы.

Местными признаются налоги и сборы, устанавливаемые и вводимые в действие нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления в соответствии с НК РФ, и обязательные к уплате на территориях соответствующих муниципальных образований. К местным налогам и сборам относятся:

- земельный налог;
- налог на имущество физических лиц;
- налог на рекламу;
- налог на наследование или дарение;
- местные лицензионные сборы.

Согласно действующему законодательству, некоммерческие организации имеют право заниматься предпринимательской деятельностью постольку, поскольку данная деятельность соответствует целям, ради которых создавалась организация. Налоги по предпринимательской деятельности НКО исчисляют в том же порядке, что и коммерческие организации.

В соответствии с действующим Законодательством РФ, бухгалтерский учет некоммерческих организаций ведется в общеустановленном порядке на основании учетной политики. По всем операциям, связанным с поступлением и расходом средств по уставной и предпринимательской деятельности, некоммерческие организации должны вести раздельный учет. Это необходимо для правильного определения финансового результата деятельности некоммерческой организации в соответствии с ее уставными целями, а также для обеспечения порядка в ходе ведения налогового учета

Прибыль от предпринимательской деятельности не подлежит перераспределению между членами некоммер-

ческой организации, а направляется на достижение целей, ради которых она создавалась.

### ***Налогообложение поступлений***

Действующее налоговое законодательство выделяет специфику такого вида поступлений, как средства целевого финансирования, закрытый перечень которых приведен в п. 14, п. 1. ст. 251 НК РФ. Налогоплательщики, получающие средства целевого финансирования, обязаны вести раздельный учет доходов и расходов, полученных в рамках целевого финансирования. Только в этом случае эти средства исключаются из категории доходов, подлежащих налогообложению.

Налоговым Кодексом Российской Федерации также введено понятие целевых поступлений, перечень которых определен п. 2. ст. 251 НК РФ. Целевые поступления не учитываются при определении налоговой базы по налогу на прибыль, но только при условии, что они используются на ведение уставной деятельности.

### ***Налогообложение прибыли***

Все НКО, независимо от того, ведут они предпринимательскую деятельность или нет, облагаются налогом на прибыль. Учитываются доходы от реализации товаров и услуг, имущественных прав организации и внереализационные доходы.

Налог на добавленную стоимость (НДС) некоммерческие организации платят при реализации товаров и услуг, передаче имущественных прав. Существует довольно большая категория реализуемых товаров, работ и услуг, которые освобождаются от налогообложения (важнейшие медицинские товары и услуги, ряд услуг в

сфере культуры и искусства и т.д.).

### ***Социальный налог***

Некоммерческие организации платят единый социальный налог, объектом которого признаются выплаты и иные вознаграждения, которые НКО начисляет в пользу физических лиц по трудовым и гражданско-правовым договорам. От уплаты ЕСН освобождаются:

- организации любых организационно-правовых форм, с сумм выплат и иных вознаграждений, не превышающих в течение налогового периода 100 тыс. руб. на каждого работника, являющегося инвалидом I, II, III группы;
- категории налогоплательщиков с сумм выплат и иных вознаграждений, не превышающих 100 тыс. руб. в течение налогового периода на каждого отдельного работника;
- общественные организации инвалидов, среди членов которых инвалиды составляют не менее 80 %;
- организации, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов и в которых среднесписочная численность инвалидов составляет не менее 50 %, а доля заработной платы инвалидов в фонде оплаты труда составляет не менее 25 %;
- учреждения, единственными собственниками имущества которых являются указанные общественные организации инвалидов, созданные для достижения образовательных, культурных, лечебно-оздоровительных, физкультурно-спортивных, научных, информационных и иных социальных целей, а также для оказания правовой и иной помощи инвалидам, детям-инвалидам и их родителям;

- фонды поддержки образования и науки – с выплат в виде грантов учителям, школьникам, студентам и аспирантам.

### ***Иные налоги***

Налоговой базой для налога на имущество служит остаточная стоимость имущества НКО. Некоммерческие партнерства, АНО и фонды (кроме общественных) не имеют права на льготы по налогу на имущество. Налог с продаж НКО уплачивают в том случае, если они продают физическим лицам товары и услуги за наличный расчет или с использованием кредитных или расчетных банковских карт. НКО, имеющие статус юридического лица и являющиеся рекламодателями, являются плательщиками налога на рекламу (не выше 5 % стоимости рекламных услуг).

### ***Льготное налогообложение***

Налоговый Кодекс РФ закрепляет за некоммерческими организациями возможность использования упрощенной системы налогообложения, если доля участия в них других организаций составляет менее 25 %.

Для некоторых организационно-правовых форм некоммерческих организаций НК РФ предусматривает льготное налогообложение по налогу на добавленную стоимость.

Кроме того, некоторые формы некоммерческих организаций в отдельных случаях освобождаются от налога на прибыль и налога на имущество. Так, не облагаются налогом на прибыль вступительные, членские и целевые взносы некоммерческих организаций, паевые вклады потребительских кооперативов, а также пожертвования и имущество, переходящее в собственность некоммерческой организации в порядке наследования по завещанию.

Существенные налоговые льготы имеют благотворительные организации.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Имущественная база социальных предприятий. Порядок и источники формирования имущества.
2. Платные услуги и специфика предпринимательской деятельности.
3. Механизмы «связанной и несвязанной предпринимательской деятельности» социальных предприятий.
4. Фандрайзинговая деятельность социальных предприятий. Договоры пожертвования и целевого финансирования.
5. Особенности налогообложения социальных предприятий. Налоговые льготы.
6. Порядок предоставления налоговой отчетности и отчетов по расходованию имущества и денежных средств.

## **Библиографический список**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации.
4. Федеральный закон от 11.02.2013 № 8-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации и Федеральный закон "О некоммерческих организациях"». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Федеральный закон от 18.07.2011 № 220-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Федеральный закон от 24.07.2009 № 212-ФЗ (ред. от 27.12.2009) «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Федеральный закон от 24.07.2009 № 213-ФЗ (в ред. от 25.12.2009) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Фе-

дерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования"». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

9. Федеральный закон от 17.07.2009 № 170-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О некоммерческих организациях”». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

10. Федеральный закон от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

11. Федеральный закон от 03.11.2006 № 175-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "Об автономных учреждениях", а также в целях уточнения правоспособности государственных и муниципальных учреждений». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

12. Федеральный закон от 27.07. 2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

13. Федеральный закон от 13.06.2006 № 38-ФЗ «О рекламе». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

14. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

15. Федеральный закон от 26.11.1998 № 174-ФЗ «О внесении изменений и дополнения в Федеральный закон "О некоммерческих организациях"». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

16. Федеральный закон «О садоводческих, огороднических и дачных некоммерческих объединениях граждан» от 15.04.1998 № 66-ФЗ (в ред. Федерального закона от 22.11.2000 № 137-ФЗ). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

17. Федерального закона от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ (в ред. от 23.11.2009) «О бухгалтерском учете». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

18. Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

19. Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

20. Федеральный закон от 19.06.1992 № 3085-1 «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах)» (в ред. федеральных законов от 11.07.1997 № 97-ФЗ, от 28.04.2000 № 54-ФЗ). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

21. Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 «О средствах массовой информации» (о СМИ). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

22. *Алексеевский В. С.* Синергетика менеджмента устойчивого развития. М. : Манускрипт, 2006. 328 с.

23. *Алексеевский В. С.* Управление диссипативными системами экономики и социума : автореф. ... д-ра экон. наук. Кострома, 2004. 40 с.

24. *Баталина М., Московская А., Тарадина Л.* Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России». М., 2007. С.16.

25. *Батурина М. В.* Отчетность некоммерческих организаций как форма контроля их деятельности // Финан-



совые и бухгалтерские консультации. 2006. № 12. С. 12–18.

26. *Баишкатова Ю. И.* Управленческие решения / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2003 89 с.

27. *Богатых Е. А.* Гражданское и торговое право : учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Юрид. фирма «Контракт», 2000. 350 с.

28. *Виханский О. С.* Стратегическое планирование : учебник. М. : Изд-во МГУ, 1995.

29. *Геналиева А. А.* Венчурный бизнес как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса // Науч. тр. междунар. науч.-практ. конф. ученых МАДИ (ГТУ) ; МСХА ; ЛНАУ (5–6 янв. 2004 г.). М. ; Луганск ; Смоленск, 2004. Т. 3 : Экономика. С. 38–40.

30. *Гусарова Л. В.* Анализ деятельности некоммерческих организаций // Бухгалтерский учет. 2010. № 1. С. 104–107.

31. *Дибб С., Симкин Л.* Практическое руководство по сегментированию рынка. СПб., 2002.

32. *Дженстер П, Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей : пер. с англ. М. : Вильямс, 2004. 368 с.

33. *Дихтль Е. А.* Практический маркетинг. М. : Высшая школа, 2003. 605 с.

34. *Зайцева Т. Ю.* Критические точки аудита маркетинга предприятия. Режим доступа: [http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/m\\_audit.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/m_audit.htm)

35. Информация о результатах исследования «Модели социального предпринимательства в России». URL: <http://rmcenter.ru/about/news/detail.php?ID=3233> (дата обращения: 24.10.2014).

36. *Карась Л. Ю.* Системный анализ и принятие решений в деятельности менеджера.

М. : Изд-во ГУ-ВШЭ, 1998. 482 с.

37. *Карданская Н. Л.* Принятие управленческих решений : учебник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 406 с.

38. *Керлин Дж. А.* Социальные предприятия в США и Европе: понять различия и извлечь из них уроки. URL: [http://www.nb-forum.ru/thlaw\\_365\\_133](http://www.nb-forum.ru/thlaw_365_133)

39. *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М. : Экономика, 1997. 288 с.

40. *Козелецкий Ю.* Психологическая теория решений. М., 1979. 504 с.

41. *Коновалова Л. Н., Корсаков М. И., Якимец В. Н.* Управление социальными программами компании / под ред. С. Е. Литовченко. М. : Ассоциация менеджеров, 2003. 148 с.

42. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. СПб. : Питер, 2003. 800 с.

43. *Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф.* Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. М. : Альпина Паблишер, 2012. 144 с.

44. *Котлер Ф. Андреасен А. Р.* Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. 6-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2007. 855 с.

45. *Крейг Ф., Бабетт Б.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. 2005. 541 с.

46. *Кумаритова А. А.* Социальный заказ для государственных и муниципальных нужд как форма взаимодействия государства и неправительственных некоммерческих организаций // Аудиторские ведомости. 2007. №9. С. 56–62.

47. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / пер. с англ. ; под ред. В. Б. Колчанова. СПб. : Питер, 2008. 720с.

48. Лапыгин Ю. Н. Системное управление (конспект лекций). Части 1 и 2. / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики (МГУЭСИ) ; Волгоград : ВИБ, 1999.

49. Марченко М. Н. Источники права : учеб. пособие. М. : Проспект, 2011. 760 с.

50. Концепция взаимодействия исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга с общественными объединениями и иными негосударственными некоммерческими организациями «Общественно-государственное партнерство» на 2008–2011 годы. URL: <http://gov.spb.ru/gov/admin/otrasl/kpmp/obschestob/partnerstvo>

51. Концепция партнерства органов государственной власти Самарской области, органов местного самоуправления и негосударственных некоммерческих организаций по развитию гражданского общества. URL: [http://www.adm.samara.ru/obchestvo/obchestvo\\_instituti/31676/](http://www.adm.samara.ru/obchestvo/obchestvo_instituti/31676/)

52. Кувишинова М., Герц И. Менеджмент в социальной сфере : метод. указ. / НГТУ. ИДПО. ЦСП. Новосибирск, 2005.

53. Кувишинова М. Менеджмент НКО : учеб. пособие. НГТУ. ИДПО. ЦСП. Новосибирск, 2005.

54. Маххамад Юнус, Алан Жоли. Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма. М. : Альпина Паблишерз, 2010. 312 с.

55. Мухамедьяров А. А. Инновационный менеджмент: учебное пособие М. : ИНФРА–М., 2008. 176 с.

56. Самоуправление в контексте коллективного предпринимательства. Тарасова О. В. URL: <http://tomb->

raider6.narod.ru/lib/mm/molodjzohbuduschee\_civilizacii/samoupravlenie\_v\_kontekste\_kollek.html

57. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений. М., 1998. 368 с.

58. *Попов А. И.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 143.

59. *Попов С. А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации. Модуль 4. М. : ИНФРА-М, 1994. 344 с.

60. *Похабов В. И.* Основы маркетинга : учебное пособие. Мн. : Высшая школа, 2011. 271 с.

61. *Рожков В. П.* На пути к гражданскому обществу: социальное партнерство // Социальное партнерство государственных органов и неправительственных организаций как фундаментальный принцип гражданского общества. М., 2000. С. 105–110.

62. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. URL: <http://lib.rus.ec/b/376509/read> (дата обращения: 16.08.2014).

63. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. М. : ИНФРА-М, 2008. 512 с.

64. Сайт фонда «Наше будущее». URL: <http://www.nb-forum.ru/social/> (дата обращения: 28.08.2014).

65. *Самоукин А. И.* Экономика и психология бизнеса. М., 2001. 160 с.

66. *Свищева В. А.* Некоммерческие организации: бухгалтерский учет, налогообложение, финансирование. М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. 109 с.

67. *Слыщенко В. А.* Методы сравнительного правоведения: замечания о культурологическом подходе к сравнительному праву // Ежегодник сравнительного

права. 2011 / под ред. Д. В. Дождева. М. : Статут, 2011. С.2.

68. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 271с.

69. Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США: зарубежный опыт // НП «Моск. центр развития предпринимательства», 2008: информ. портал Внешмаркет.ру. URL: [http://www.vneshmarket.ru/content/document\\_r\\_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html](http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html) (дата обращения: 16.08.2014).

70. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. URL: <http://lib.rus.ec/b/376509/read> (дата обращения: 16.08.2014).

71. Социальное предпринимательство и социальная работа. URL:[http://knowledge.allbest.ru/sociology/2c0a65635a3bd78b4c53b89421316c27\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/sociology/2c0a65635a3bd78b4c53b89421316c27_0.html) (дата обращения: 09.08.2014).

72. Справочник экономиста / Юридический практикум. Режим доступа:

[http://www.profiz.ru/se/6\\_2010/sostav\\_otchotnosti/](http://www.profiz.ru/se/6_2010/sostav_otchotnosti/)

73. Сравнительно-правовое исследование социального предпринимательства в странах Америки и Европы. URL: <http://territoriaprava.ru/topics/49465> (дата обращения: 03.10.2014).

74. *Тикшаева Л. Н.* Инновационность малых предприятий // Сборник научных статей докторантов, аспирантов и соискателей. Чебоксары, 2004. С. 179–182.

75. *Фатхутдинов Р. А.* Управленческие решения : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. 314 с. (Серия “Высшее образование”).

76. *Шаповалова Л.* 5Р социального маркетинга. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p\\_social.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p_social.htm)

77. *Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С.* Методика финансового анализа : учебник. М. : ИНФРА–М, 2003. 574с.

78. *Шкардун В. Д.* Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. М. : Издательство «Дело» АНХ, 2008. 384 с.

79. *Юкаева В. С.* Управленческие решения : учеб. пособие, М.: Издательский дом «Дашков и К», 2006. 292с.

80. *Юрманова Е. А.* Реформирование кооперативного сектора в постсоциалистических странах: реалии и перспективы. URL: [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vchu/N151/N151p024-033.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N151/N151p024-033.pdf) (дата обращения: 12.08.2014).

81. *Defourny J., Nyssens M.* Conceptions of Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments // EMES WP. 2010. №08/01. P. 36. С.101.

82. *Kotler Ph., Roberto N., Lee N.* Social marketing: Improving the quality of life. 2<sup>nd</sup> ed., 2002.

83. *Wilda M. Vanek.* Italian Social Cooperatives. URL: [http://www.caledonia.org.uk/papers/Italian\\_Social\\_Cooperatives.doc](http://www.caledonia.org.uk/papers/Italian_Social_Cooperatives.doc) (дата обращения: 11.08.2014).

**САФАРОВ Сурен Мартуниевич**

**ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**  
**Учебное пособие**

Редактор *В. А. Киселева*

Подписано в печать 24.12.2014 г.  
Формат 60 x 84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага писчая. Печать плоская.  
Усл. печ. л. 11,16 Уч.-изд. л. 9,4 Тираж 200 экз.

Отпечатано с электронных носителей  
ООО «ИТ «Роща Академии»  
Сайт [www.roscha-akademii.ru](http://www.roscha-akademii.ru)  
e-mail: [it@roscha-akademii.ru](mailto:it@roscha-akademii.ru)  
153000, г. Иваново, пр-т Ленина, д.17 а/я 11

ISBN 978-5-990429-75-8

