

Общественное объединение «Здоровый выбор»

Ю. Н. Макейчик

**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
В БЕЛАРУСИ**

Пособие

Минск
«Капитал Принт»
2018

УДК 334.012.32:364

ББК 65.291

M15

Пособие издано в рамках проекта «Социальное предпринимательство: от примера до самообеспечения», реализуемого при финансовой помощи Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии

Макейчик, Ю. Н.

M15 Практические аспекты социального предпринимательства в Беларуси : пособие / Ю. Н. Макейчик. – Минск : Капитал Принт, 2018. – 226 с.
ISBN 978-985-7161-32-4.

Цель данного пособия – сформировать у читателей базовые знания и представления о практических основах ведения деловой активности с социальной составляющей на разных этапах развития бизнеса в Беларуси. Книга включает 7 основных разделов: «Модель социального предпринятия полного цикла», «Стратегия», «Аспекты финансов и права», «Управление и процессы», «Кадровое управление», «Маркетинг и коммуникация», «Оценка и отчетность». Каждый из разделов содержит общую теоретическую и практическую информацию, затрагивающую разные аспекты социального предпринимательства, рекомендации и примеры применения актуальных инструментов работы. Предназначено в качестве пособия для представителей малого и среднего предпринимательства, а также всех заинтересованных в социальном предпринимательстве лиц.

УДК 334.012.32:364

ББК 65.291

Любое воспроизведение текста или фрагментов текста возможно только при условии цитирования и ссылки на данное издание.

ISBN 978-985-7161-32-4

- © Макейчик Ю.Н., 2018
- © Оформление.
Общественное объединение
«Здоровый выбор», 2018
- © Оформление.
ООО «Капитал Принт», 2018

Предисловие	5
Введение	9
Модель социального предприятия полного цикла.....	23
Стратегия.....	31
<i>Разработка</i>	<i>32</i>
<i>Запуск.....</i>	<i>47</i>
<i>Развитие.....</i>	<i>52</i>
<i>Устойчивость.....</i>	<i>57</i>
Аспекты финансов и права	59
<i>Разработка</i>	<i>60</i>
<i>Запуск.....</i>	<i>68</i>
<i>Развитие.....</i>	<i>75</i>
<i>Устойчивость.....</i>	<i>81</i>
Управление и процессы.....	87
<i>Разработка</i>	<i>88</i>
<i>Запуск.....</i>	<i>90</i>
<i>Развитие.....</i>	<i>103</i>
<i>Устойчивость.....</i>	<i>110</i>
Кадровое управление	117
<i>Разработка</i>	<i>118</i>
<i>Запуск.....</i>	<i>126</i>
<i>Развитие.....</i>	<i>134</i>
<i>Устойчивость.....</i>	<i>140</i>
Маркетинг и коммуникация.....	145
<i>Разработка</i>	<i>146</i>
<i>Запуск.....</i>	<i>155</i>
<i>Развитие.....</i>	<i>162</i>
<i>Устойчивость.....</i>	<i>170</i>
Оценка и отчетность	175
<i>Разработка</i>	<i>176</i>
<i>Запуск.....</i>	<i>188</i>
<i>Развитие.....</i>	<i>193</i>
<i>Устойчивость.....</i>	<i>207</i>
Заключение	215
Литература	219

ПРЕДИСЛОВИЕ

Социальное предпринимательство как новое явление на пересечении коммерческих и социальных интересов возникло в Беларуси совсем недавно и привлекает к себе все больше внимания со стороны делового сообщества, меняя мотивы коммерческой деятельности, а также некоммерческого сектора, внедряя новые механизмы обеспечения организационной и финансовой устойчивости социальных инициатив.

В 2016 году общественное объединение «Здоровый выбор» открыло одно из первых успешных социальных предприятий в нашей стране – социальную мастерскую «Нашы Майстры». Изучив лучшие практики из мирового опыта и реализовав их в местном контексте, мы нашли свою модель решения социальных вопросов через предпринимательскую деятельность. Получив важные уроки, проанализировав свои ошибки, сделав серьезные выводы, оценив свои достижения и обобщив имеющийся опыт, мы решили поделиться с другими социальными инициативами всем тем, что открыли на пути к созданию в Беларуси устойчивого, самообеспечивающего социального предприятия.

Данное пособие было разработано в рамках реализуемого общественным объединением «Здоровый выбор» и профинансированного Программой поддержки Беларуси Федерального правительства Германии проекта «Социальное предпринимательство: от примера до самообеспечения» в 2017-2018 годах с целью продвижения социальных инноваций в нашей стране, а также содействия инициативам и общественным организациям в укреплении собственного финансового положения и независимости.

Мы выражаем благодарность нашим партнерам, помощь и плодотворный труд которых позволили реализовать данный проект:

Немецкие партнеры:

- IB Berlin-Brandenburg Nordost;

Белорусские партнеры:

- Социальное предприятие «Нашы Майстры».
- Семейный центр Катерины Ковровой;

Мы высоко ценим поддержку наших коллег, экспертов и друзей, которые консультировали и вдохновляли нас на достижение поставленной цели:

Немецкие эксперты:

- **Sara Erdmann**, IB Berlin-Brandenburg Nordost;
- **Tobias Schtrauss**, IB Berlin-Brandenburg Nordost.

Белорусские эксперты:

- **Ольга Иваненко**, учредитель и коммерческий директор бухгалтерской компании «БизнесСтарт»;
- **Светлана Зере**, международный лайф-коуч, тренер авторских женских программ и ретритов, учредитель Высшей Женской Школы, руководитель проекта «Леди Босс»;
- **Ирина Дубовик**, CEO, PROJECT MARKETING, автор и сооснователь интенсива для стартап-предпринимателей StartUpON;
- **Наталья Крашевская**, управляющий партнер коммуникационного агентства «Драйв Медиа»;
- **Сергей Кузьменко** (Sergio Silvi), учредитель и директор компании Web&Market, бизнес-тренер по интернет-маркетингу и PR в digital медиа, консультант по новым медиа и digital стратегии;
- **Лола Трапш**, Директор офиса международной компании по поиску и оценке топ-менеджеров Pedersen and Partners;
- **Владислав Казачков**, сертифицированный бизнес-тренер университета Синергия (Москва), IPSystems (Киев) и Бизнес Молодости (Москва), управляющий партнер компании

«ПрофГрад», студии дизайна «ПранаСтудио», магазина вкусных подарков «Медовик».

Мы признательны Фонду *Synanon* и Обществу с ограниченной ответственностью *Graefewirtschaft GmbH* за гостеприимство, открытость и возможность познакомиться с практическим опытом реализации социального предпринимательства в Германии.

Мы также благодарим наших коллег, молодых социальных предпринимателей Беларуси, которые приняли участие данном проекте, за оказанное доверие и сложившиеся отношения. Надеемся на дальнейшее плодотворное взаимодействие во благо и процветание нашего общества.

*Команда проекта «Социальное предпринимательство:
от примера до самообеспечения»,
Общественное объединение
«Здоровый выбор»*



Förderprogramm Belarus

Пособие подготовлено и издано при содействии Программы поддержки Беларуси (ППБ). Программа поддержки Беларуси реализуется Дортмундским международным образовательным центром (IBV Dortmund) по поручению Министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ) и Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ).

Мнение автора может не совпадать с мнением ПББ.

Социальное предпринимательство, получившее популярность во второй половине XX-столетия и особую масштабность во всем мире в начале 2000-х, до сих пор является привлекательным направлением деятельности для подвижников общественных изменений через внедрение бизнес-инноваций.

За несколько десятилетий существования социального предпринимательства ученые и практики так и не сформулировали единого определения этому феномену. Как общемировое явление оно проявляет себя по-разному в зависимости от специфики регионального и национального контекста, а также иных условий, в которых приходится работать. Тем не менее, в нем выделяют несколько ключевых характеристик, определяющих особое положение социального предпринимательства среди других участников социально-экономической деятельности.

В отличие от **первого сектора (государства)**, социальный предприниматель выполняет не институциональные обязательства, а руководствуется внутренней, личной потребностью вносить изменения в общественную жизнь.

В отличие от **второго сектора (представителей бизнеса)**, социальный предприниматель не концентрируется на получении максимальной прибыли, а реинвестирует прибыль в увеличение общественной выгоды.

В отличие от **третьего сектора (некоммерческих организаций)**, социальный предприниматель не полагается только на внешние источники поддержки своей социальной деятельности, а применяет бизнес-практики для обеспечения устойчивости социальной программы.

В отличие от **программ корпоративной социальной ответственности**, социальный предприниматель не возвращает долг обществу из этических соображений, а

занимает проактивную позицию в решении социальных проблем (см. Схему 1).

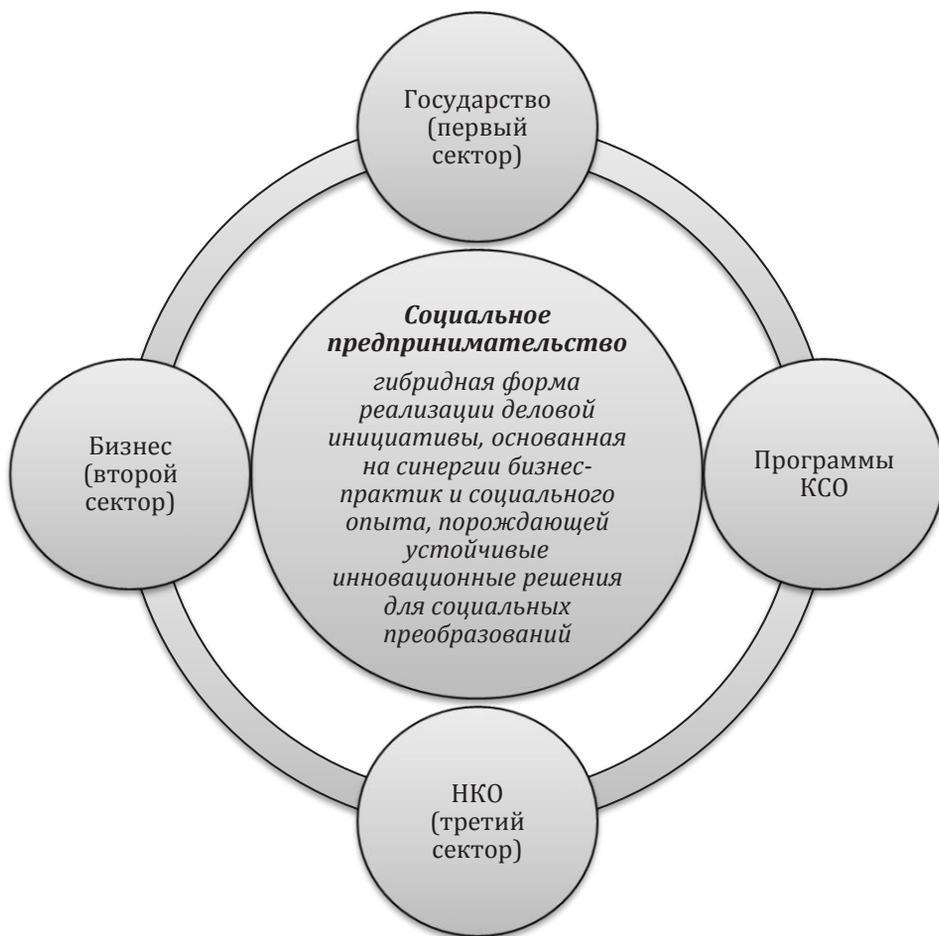


Схема 1. Социальное предпринимательство в межсекторном пространстве

Особое положение социального предпринимательства в межсекторном пространстве способствовало появлению гибридных моделей, в которых смешение социальных и доходных целей в разных пропорциях отличало сами предприятия от традиционных представителей из

коммерческого/некоммерческого сектора, но не позволяло однозначно классифицировать конкретную компанию. Общественные организации, реализующие платные услуги, социально ответственный бизнес, программы корпоративной социальной ответственности в бизнес-организациях – все это так или иначе связывало цели получения прибыли и достижение некоторых социальных целей.

Одной из попыток определить место социальных предприятий в упорядоченном множестве других организаций стала идея «комбинированного спектра»¹ (см. Схему 2).

Комбинированный спектр



Схема 2. Распределение гибридных форм предприятий

В данном подходе гибридные формы организаций распределяются по шкале в диапазоне от традиционного

общественного сектора к традиционному коммерческому в зависимости от мотивов, подконтрольности и способов распределения прибыли. Социальное предпринимательство, согласно этому подходу, занимает промежуточное положение между некоммерческими организациями, ведущими коммерческую деятельность для обеспечения поддержки своей уставной деятельности, и социально ответственным бизнесом.

Разнообразие реальных моделей социального предпринимательства и их вариативность в зависимости от страновой/региональной среды обуславливает наличие разных подходов к их классификации и приводит к определенной терминологической неоднозначности. Для устранения разночтений и неточного понимания рассматриваемых явлений и процессов следует прояснить, как используется тематическая терминология в данном пособии (узкоспециальные термины и аббревиатуры из других сфер будут определены в соответствующих главах).

Социальное предприятие (социальный бизнес, социальная компания) – бизнес-проект в широком значении, реализуемый представителями индивидуального, малого и среднего предпринимательства, имеющий четкие цели в области социальных изменений и группы воздействия, план достижения этих изменений с помощью результатов бизнес-активности, конкретные практики, внедренные в компанию, для реализации этих целей.

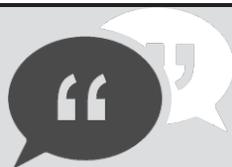
Социальная миссия (социальная цель) – ценностный вектор компании в области социальных изменений, отраженный в ее стратегии и определяющий специфику деятельности.

Социальный компонент (социальная программа, социальная составляющая) – предварительно разработанная совокупность действий в области социальной защиты, культуры, экологии, подчиненная по содержанию и форме исполнения социальной миссии компании.

Представители как деловых кругов, так и некоммерческого сектора Беларуси проявляют интерес к социальному предпринимательству.

Деловая инициатива с социальной миссией базируется на разных мотивах, но среди наиболее распространенных, как показывают устные опросы заинтересованных в социальном предпринимательстве лиц, оказываются:

- личный опыт взаимодействия с социальной проблемой;
- разочарование в способностях общественных и государственных институтов всеобъемлюще решать социальную проблему;
- религиозные убеждения;
- образ жизни;
- предпринимательский опыт вкупе с чувством социальной справедливости;
- любовь к инновациям и социальная активность.



...В основе создания социального предприятия «Нашы Майстры» (2016), помогающего восстановить социальные навыки родителям, страдающим алкогольной зависимостью, лежит личный опыт – учредители сами росли в семьях, где также были проблемы с употреблением алкоголя. Значительный период работы в социальной сфере в рамках общественного объединения (с детьми из неблагополучных семей, детей в интернатных учреждениях и приютах, куда тех помещали от злоупотребляющих родителей) позволил сформировать четкое представление о нуждах и потребностях целевых групп. Интерес к инновациям стимулировал участвовать в образовательных программах и стажировках, в результате одной из которых (Community Connections, США) родилась первая модель социального предпринимательства, объединившая все имеющиеся у учредителей знания и инсайты в проблемной области.

Некоммерческие организации Беларуси обращаются к социальному предпринимательству как к альтернативному источнику обеспечения своей программной устойчивости. Предпосылкой этому служит один или сочетание нескольких из четырех факторов:

- сокращается объем международной донорской помощи относительно текущих потребностей^{2,3};
- потенциал местного фандрейзинга не позволяет обеспечить необходимый уровень финансовой поддержки⁴;
- механизм государственного социального заказа не демонстрирует ожидаемого масштаба⁵;
- на рынке получения внешнего донорского финансирования растет конкуренция ввиду появления новых некоммерческих организаций⁶.

Приходит понимание того, что только владение собственным независимым, постоянным источником дохода может обеспечивать непрерывность выполнения социальной миссии.

Основные проблемы, с которыми сегодня приходится сталкиваться социальным предприятиям в Беларуси, можно разделить на внешние и внутренние.

Ключевой **внутренней проблемой** является отсутствие необходимых знаний и навыков ведения бизнеса.

Умения организовать междисциплинарную команду и быть для нее лидером, наладить процессы предпринимательской деятельности, вести переговоры, грамотно презентовать свой продукт/услугу и продавать, управлять финансами и разбираться в тонкостях бухгалтерского учета, эффективно использовать современные технологии (информационные и коммуникационные) – это список немногих требований, которые необходимы современному социальному предпринимателю для успешной работы.



...По нашим наблюдениям, социальный бизнес начинают в первую очередь люди с опытом работы в общественной сфере – представители некоммерческого сектора, работники системы образования и социальной защиты, госслужащие.

Проводя тренинги и участвуя в образовательных мероприятиях по теме социального предпринимательства, мы предварительно опрашивали участников об их наиболее критических потребностях. До 80% респондентов отмечали нехватку знаний о построении бизнес-процессов и управлении ими, ведении конкурентной борьбы на рынке товаров и услуг, выборе оптимальной стратегии развития и роста.

К **внешним проблемам** относятся все факторы, которые лежат вне зоны контроля социального предприятия, но влияющие на его работу.

Со стороны государства – отсутствует закрепленное законом понятие «социальное предпринимательство», нет нормативной правовой базы, которая определяла бы и регулировала деятельность социальных предприятий. В отсутствие системы поддержки таким предприятиям приходится конкурировать наравне с любыми другими представителями малого и среднего бизнеса. Исключение в виде некоторых льгот представляют организации, трудоустраивающие людей с инвалидностью. В стране принята Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2016-2020 годы⁷, среди задач которой:

- содействие развитию субъектов малого и среднего предпринимательства;
- совершенствование инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства;

- формирование позитивного отношения к предпринимательской инициативе граждан.

Исследование вопроса не остается без внимания: при Научно-исследовательском институте труда Министерства труда и социальной защиты создана Рабочая группа по вопросам развития социального предпринимательства в Республике Беларусь. При участии Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии и некоммерческой организации ОДБ Брюссель, в 2016-2017 гг. НИИ провело исследование и определило общие концептуальные подходы к регулированию социального предпринимательства в Беларуси, информация направлена в Министерство для дальнейшего рассмотрения.

Со стороны рынка – присутствует сильная конкуренция, в которой «социальная» составляющая бизнеса как преимущество пока имеет ничтожно малый вес, а в некоторых случаях, когда приходится сталкиваться с устоявшимся общественным мнением, стереотипами относительно уязвимых групп, является даже слабым местом. Социальным предприятиям приходится вступать в конкурентную борьбу с традиционными представителями малого и среднего бизнеса без каких-либо льгот, особенно в области доступа к недорогим заемным средствам.

Со стороны бизнес-сообщества – наблюдается двоякая ситуация. С одной стороны, очевиден невысокий уровень поддержки и взаимодействия. Так, вкладывая средства в программы корпоративной социальной ответственности, крупные компании не используют возможность включить социальные предприятия в свою производственную цепочку, хотя это тоже вариант опосредованной поддержки общества. Вероятно, также довлеет негативная коннотация слова «социальный» в пост-советском пространстве, отождествляющая явление с некоторой неустойчивостью, дотационностью. С другой стороны, исключением является группа крупных бизнесменов-менторов, обучающих начинающих предпринимателей и предоставляющих

поддержку их социальным инициативам, например, через конкурс Social Weekend, а также выступающих в качестве экспертов в проектах, посвященных данной тематике. Консалтинговым учреждением «Социальные технологии бизнеса» выпускается информационный бюллетень «Кухня социального предпринимательства», который распространяется в том числе и через сайт Республиканской конфедерации предпринимательства.

Со стороны СМИ – недостаточно усилий по продвижению идей социального предпринимательства; при формировании информационной повестки дня предпочтение отдается стартап-движению и деловой активности в сфере информационных технологий. Положительным исключением в работе белорусских журналистов является некоммерческая платформа «Имена».

Со стороны общества – низкая осведомленность о достижениях и преимуществах, которые кроет в себе социальное предпринимательство в масштабе сообществ, регионов, целой страны⁸, а также скепсис относительно альтруистической природы таких предприятий. Социальная составляющая бизнеса не является в сознании большинства покупателей ведущим фактором, определяющим потребительское поведение. Представителями гражданского общества периодически проводятся специальные тематические мероприятия для привлечения внимания общественности, нормотворцев и СМИ к феномену социального предпринимательства, где обсуждаются в том числе и вопросы развития этого явления в Беларуси, например, ежегодный Республиканский социальный форум, организуемый Дортмундским международным образовательным центром при участии ряда крупных местных некоммерческих организаций.

Со стороны доноров – сложности в получении международной помощи для реализации социальной инициативы/проекта, поскольку наличие бизнес-компонента лишает организацию статуса некоммерческой/общественной,

а значит, она не попадает под критерии соответствия для возможных заявителей. Только ограниченное число стран реализуют в Беларуси программы поддержки именно в этой сфере, например, Германия, Финляндия, Нидерланды, США, а также проекты программ Европейского союза.

В Германии преобладающее большинство социальных предприятий работает в сфере социального обеспечения⁹. Используя данные^{10,11} о годовом ВВП и структуре расходов государственного бюджета в двух странах, можно провести сравнение (см. Таблицу 1):

	Беларусь	Германия
ВВП, млрд USD\$	54,4	3 677,4
Население, чел.	9 507 875	82 695 000
ВВП на душу USD\$	5 726	44 550
Расходы бюджета, млрд USD\$	14,36	370,9
Расходы на соц. политику (без учета образования и здравоохранения)	8,5%	28%

Таблица 1. Данные о доходах и распределении расходов в Беларуси и Германии

Отличительной чертой немецкого государственного устройства в этой области является принцип субсидиарности: центральные органы государственного управления играют вспомогательную роль и выполняют только те задачи, которые невозможно решить на более низком, локальном уровне. Приоритет отдается решению проблем на местах силами определенного числа крупных некоммерческих организаций и небольших социальных предприятий^{12,13}, которые получают разные виды поддержки: финансирование через субсидии по механизму государственного социального заказа, не прямые формы поддержки через предоставление

налоговых льгот и других преференций. Влияние государства при этом не распространяется на их деятельность, кроме правовых и нормативных рамок.

 **...Подобная практика присутствует и в Беларуси – это механизм социального государственного заказа. Однако стоит признать, что монополистом в этой сфере до сих пор является государство в лице существующих институтов. Позитивно оценивая внедрение механизма, представители третьего сектора не стремятся им пользоваться ввиду жестких рамок и условий¹⁴.**

В Германии социальное предпринимательство не имеет единого четкого правового определения по причине большого разнообразия таких предприятий и инициатив, нет особой законодательной базы, дающей определение социальному предпринимательству и регулирующей его, нет систем сертификации или отличительных знаков, выделяющих такие предприятия среди других. Однако, для получения налоговых льгот организациям, позиционирующим себя как работающих на решение социальных вопросов, необходимо соответствовать ряду четких критериев. Предпринимательская деятельность может вестись в разнообразных организационно-правовых формах, но должна соответствовать следующим характеристикам¹⁵:

- попадать под законодательное определение «общественной пользы»;
- не иметь права распределять прибыль среди учредителей;
- иметь внедренную систему блокировки активов (от невыгодного распоряжения остатками во время деятельности или присвоения в случае ликвидации).

Под **«общественной пользой»** понимается деятельность по материальной, интеллектуальной и духовной поддержке общества в таких областях, как наука; религия; здравоохранение; проблемы молодежи и пожилых людей; культура; сохранение исторического наследия; образование; защита окружающей среды; помощь жертвам, инвалидам, политическим узникам; защита животных; реабилитация заключенных; профилактика травматизма; защита потребителей; брак и семья; спорт; профилактика преступлений; проблемы местной истории и географии и т.д. – всего 25 позиций в ст.52 Закона о порядке налогообложения (*аналог Налогового кодекса в нашей стране*).

По результатам устных интервью с партнерами и принимающими организациями во время обучающего визита, состоявшего в рамках проекта, были обозначены следующие варианты обеспечения **финансовой устойчивости** и поддержки:

- собственные средства из полученной прибыли от продажи товаров или услуг государственным общественным институтам или частным лицам;
- гранты от правительства (тендеры);
- гранты от фондов и крупного бизнеса;
- фандрейзинг/пожертвования;
- социальное инвестирование;
- налоговые льготы (в зависимости от типа компании).

Вопросы, которые сегодня выносятся социальными предпринимателями на **повестку дня**:

- закрепление в законодательстве новой особой правовой формы для всех видов социальных предприятий с целью преодоления барьеров для запуска социального бизнеса;
- популяризация концепта в обществе и закрепление за ним дифференцирующего знака, увеличение степени вовлеченности СМИ и медиа в продвижение идеи;
- внедрение новых механизмов доступа к финансированию.



...Интересным инструментом является выпуск облигаций социального воздействия (social impact bond). Организационно это кооперация частного фонда, государственной структуры и социального предприятия. Фонд выделяет средства на профилактику (программу превентивных действий), социальное предприятие реализует эту программу, по результатам проводится оценка. Все расходы, которых удалось избежать благодаря профилактике, засчитываются в качестве выручки и подлежат выплате фонду государственным органом совместно с процентом за пользование деньгами. На сегодняшний момент единственный подобный пилотный проект был реализован в Германии в 2013 году в Аугсбурге, но, несмотря на положительные отзывы и оценки, пока не получил должного распространения, вопреки усилиям по продвижению этой идеи¹⁶ со стороны Сети социальных предпринимателей Германии (The German Social Entrepreneur Network) и некоторых фондов.

Уникальность опыта Германии для белорусских социальных предприятий состоит в том, что при схожих условиях в области нормативных правовых основ, а именно отсутствии четкого законодательного регулирования, немецкие предприятия уже собрали достаточный багаж практик для изучения и реализации в белорусском обществе. А стоящие не повестке дня вопросы перекликаются с теми, которые актуальны и для нашей страны.

МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПОЛНОГО ЦИКЛА

В мировой практике существует немало классификаций моделей социального предпринимательства и иллюстрирующих примеров. Высокая зависимость от регионального и странового контекста определяет их разнообразие и специфику.

В Беларуси история развития социального предпринимательства совсем недолгая. С учетом того, что средний возраст становления таких предприятий с социальной миссией около трех лет, найти достаточное количество успешных примеров, адаптированных именно к белорусскому контексту, не представляется возможным ввиду молодости этого сектора. Исключение составляют инклюзивные компании, обеспечивающие трудовую занятость для людей с ограниченными возможностями и имеющие некоторые льготы вследствие работы с данной уязвимой группой. Однако, инклюзивные предприятия для других групп вынуждены конкурировать на рынке товаров и услуг наравне с компаниями из числа традиционного бизнеса. По этой причине команда общественного объединения «Здоровый выбор», одной из первых запустившая социальное предприятие другого типа и добившаяся его устойчивости, решила поделиться полезными практиками, инструментами и своим собственным успешным опытом в этой сфере, обобщив его в каждой из фаз жизненного цикла.

В зависимости от **структуры**¹⁷, т.е. от степени включения в родительскую организацию, социальные предприятия традиционно делятся на три основных типа (см. Схему 3):

- Социальное предприятие *тождественно* родительской организации, т.е. является ее единственным направлением деятельности. В данной структурной модели предполагается финансовое самообеспечение: предприятие полностью финансирует свою социальную

деятельность.

- Социальное предприятие *интегрировано*, т.е. входит в состав родительской организации в виде программы или направления и разделяет с ней основные материальные и нематериальные активы (например, недвижимость или технологии, кадры). Такой вид отношений обеспечивает родительской организации финансовую устойчивость, позволяя получать финансирование для текущей деятельности или расширения других своих программ.
- Социальное предприятие *независимо* с юридической, финансовой, управленческой стороны от родительской организации и представляет собой отдельно зарегистрированное предприятие. Активы не эксплуатируются совместно, а в случае необходимости могут использоваться на контрактной основе.



тождественная



интегрированная



независимая

Схема 3. Классификация социальных предприятий по структуре

 ...История создания социального предприятия «Нашы Майстры» началась в 2016 году с реализованного общественным объединением «Здоровый выбор» проекта, в котором была открыта мастерская по изготовлению изделий из гипса. На начальном этапе социальное предприятие было интегрировано в родительскую структуру и существовало как элемент программной деятельности наряду с другими социальными проектами.

На этапе развития, когда стало понятно, что проект может существовать самостоятельно и обеспечивать себя необходимыми ресурсами (в первую очередь финансовыми), было принято решение о смене структуры и выделении социального предприятия в независимую юридическую единицу.

На данный момент унитарное предприятие «Нашы Майстры» является отдельной организацией, не зависящей финансово от ОО «Здоровый выбор», однако за последним остается право участвовать в стратегическом управлении, выполнять функцию супервизора и получать дивиденды на правах владения долей в уставном капитале.

В белорусском контексте в зависимости от **вектора взаимодействия с целевыми группами** социальные предприятия можно разделить на инклюзивные и прикладные (см. Схему 4):

- **инклюзивные** предприятия работают с целевыми группами, вовлекая их в деятельность самого предприятия, например, компании по профессиональной ориентации/подготовке и трудоустройству; «Нашы Майстры» является примером такой компании;
- **прикладные** предприятия работают не напрямую с целевыми группами, а оказывают:
 - **инфраструктурные услуги** (сродни целевому социальному инвестированию) – обучение, консультации, финансовая и техническая поддержка, рыночное посредничество для социальных предпринимателей (Social Weekend, проект Bizz4all, Инкубатор социального предпринимательства, платформы Ulej.by, Talaka.by);
 - помощь в виде **субсидирования расходов** (скидки или особые услуги для целевых групп, поддержка отдельной НКО).



Схема 4. Классификация социальных предприятий в зависимости от взаимодействия с целевыми аудиториями

Бизнес-модель социального предприятия определяется набором определенных характеристик, которые имеют существенное значение для его функционирования, например: структура, направления деятельности, ресурсы, ключевые партнеры (стейкхолдеры), ценностное предложение, доходы и расходы, ожидаемые социальные перемены, угрозы и риски, возможности.

****Как это работает****

В Таблице 2 представлена Схема бизнес-модели социального предприятия «Нашы Майстры», производящего гипсовые эко-фигурки и оказывающего помощь родителям, страдающим от алкогольной зависимости. В основе подхода лежит Business Model Canvas, разработанная Александром Osterwalderом и Ивом Пинье.¹⁸

	<i>Бизнес</i>	<i>Соц. компонент</i>
Ключевые партнеры	<ul style="list-style-type: none"> ♦ поставщики сырья и услуг; ♦ дистрибьюторы; 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Семейный центр Катерины Ковровой; ♦ группы самопомощи

		анонимных алкоголиков; ♦общественная организация «Надежда и исцеление»; ♦менторы; ♦донорские программы;
Ключевые ресурсы	♦оборудование; ♦сырье; ♦кадры; ♦технология;	♦кадры; ♦концепция и связи; ♦фандрейзинг;
Направления деятельности	♦производство по каталогу; ♦производство на заказ; ♦Интернет-магазин;	♦группы самопомощи; ♦консультирование; ♦проф.обучение; ♦поддержка в реабилитации;
Ценностное предложение	♦гипсовые эко-фигурки для творчества и декора;	♦восстановление социальных навыков родителей трудоспособного возраста, страдающих алкогольной зависимостью, через трудоустройство и поддержку в сохранении стажа трезвости;
Целевые группы	♦частные покупатели; ♦бизнес; ♦гос.учреждения;	♦частные лица (зависимые и со-зависимые); ♦сообщества; ♦НКО;
Отношения с клиентами	♦индивид. заказ; ♦внимание к деталям; ♦участие в разработке; ♦долгосрочные отношения; ♦брендирование;	♦индивид. подход; ♦поддержка со-зависимых; ♦обязательное посещение групп самопомощи анонимных алкоголиков; ♦поддержка «выпускников» в виде рекомендаций для трудоустройства и ходатайств в суде
Сбыт	♦торговые сети; ♦прямые продажи; ♦Интернет-магазин; ♦долгосрочные контракты;	♦партнерские НКО; ♦местное сообщество; ♦исполком;
Расходы	♦зарплаты; ♦аренда; ♦коммунальные платежи;	♦обучение; ♦мероприятия; ♦вознаграждение консультантам;

Доходы	♦сырье;	программы;
	♦маркетинг;	
	♦реализация готовой продукции;	♦ «Коробка смелости»;
	♦изготовление на заказ;	♦гранты;

Таблица 2. Схема бизнес-модели социального предприятия «Нашы Майстры»

Жизненный цикл социального предприятия, как и любой другой компании, проходит несколько стадий. В составе классической 4-фазной модели¹⁹, применяемой для коммерческих организаций, выделяют, как правило, следующие основные этапы (см. Схему 5):

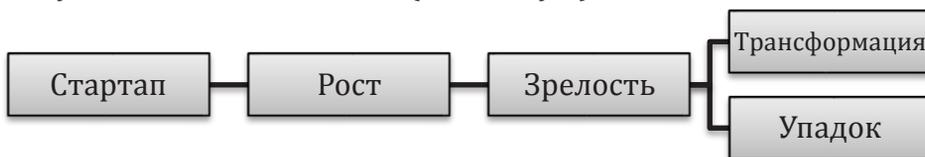


Схема 5. Фазы жизнедеятельности компании

Гибридный двухкомпонентный характер социального предприятия, предполагающий серьезную подготовку для реализации как социальной, так и коммерческой деятельности, обуславливает необходимость включить (см. Схему 6) **подготовительный** этап в жизненный цикл в качестве еще одной фазы, который также может подразделяться на этап обоснования/согласования и непосредственной стратегической разработки.^{20,21}



Схема 6. Фазы жизнедеятельности социального предприятия

Этап трансформации социального предприятия частично включен в фазу устойчивости, поскольку бизнес-компонент и социальный компонент развиваются нелинейно и неравномерно, последний из них, как правило, запаздывает, уступая до некоторого момента имеющиеся ресурсы предпринимательской деятельности. В представленном виде модель полного цикла применима к обоим составляющим.

Изменения, происходящие при переходе в новую фазу, затрагивают все основные сферы деятельности внутри социального предприятия, к которым относятся:

- стратегия;
- финансы и правовые вопросы;
- управление и процессы;
- кадровое управление;
- маркетинг и коммуникация;
- оценка и отчетность.

Именно такая структура лежит в основе данного пособия.



...На каждом этапе мы постарались отразить применимые в белорусском контексте инструменты, дать практические рекомендации и показать на примере, как это работает. Консультации местных экспертов, опыт и замечания немецких партнеров, ответы на вопросы начинающих социальных предпринимателей нашли отражение в данном издании. Надеемся, читатель найдет для себя эту информацию полезной.

Разработка

- Свойства стратегии
- Блоки стратегии: продукт, целевая аудитория, финансовый план, конкурентная среда, социальный компонент

Запуск

- Трудности на этапе становления
- Практические рекомендации
- Предпосылки закрытия бизнеса

Развитие

- Поиск инвесторов для обеспечения роста
- Ключевые аспекты инвест-презентации

Устойчивость

- Стабильность как угроза: варианты развития стратегии

Сущность стратегии как базового документа зарождающегося бизнеса состоит в том, чтобы любые жизненные процессы происходили не бессистемно, а в соответствии с поставленными задачами, целями и приводили к желаемому результату.

При написании стратегии важно помнить о некоторых **характеристиках**.

Прежде всего, она создается как живой рабочий документ, который будет активно использоваться во внутренней жизни компании. В качестве рабочего документа она должна соответствовать таким критериям, как **понятность** и **удобочитаемость**: все, что написано в стратегии, должно быть написано удобным для понимания языком, так, чтобы каждый член команды мог, обратившись к этому документу, объяснить, в чем его суть и какие детали в нем скрываются.



****Совет**:** *Избегайте шаблонных фраз, узкоспециальной терминологии и канцеляризмов, которые формально добавляют «красоты», но фактически прячут или искажают суть. Стратегия – это внутренний рабочий документ, и оцениваться он должен исключительно с прикладных позиций.*

Вторая важная характеристика стратегии – **выполняемость** и **достижимость**, описываемые в ней действия, задачи и цели должны соответствовать характеристикам, представленным в технологии SMART, и быть конкретными (**specific**), измеримыми (**measurable**), достижимыми (**attainable**), реальными (**realistic**) и ограниченными каким-либо временным периодом (**time-bound**).



****Совет**:** Амбициозные и глобальные цели, соотнесенные с миссией, также важны, однако они долгосрочны, а для запуска бизнеса заранее планировать такие аспекты нецелесообразно. Исключение составляет только социальная миссия, ради которой бизнес создается.

Третья существенная черта стратегии – **авторитетность**: документ разрабатывается для реализации его в жизни, т.е. компания должна стремиться выполнять все, что приписано на страницах стратегии, выполняя шаг за шагом все прописанные действия и решая поставленные задачи.

В открытом доступе²² существует много шаблонов для разработки стратегии, руководитель выбирает его для себя, исходя из собственного видения ситуации. Ниже представлены основные компоненты, которые необходимо включить в данный документ на этапе разработки своей бизнес-концепции.

При разработке стратегии бизнеса важно четко для себя определить, за счет чего компания будет зарабатывать первые деньги. Для этого необходимо разделить свои **услуги/продукты** на несколько категорий.

- **Якорный (основной) продукт** – в эту категорию попадает от одного до нескольких наиболее «сильных» продуктов, реализация которых позволяет получать основную прибыль и обеспечивать текущую жизнедеятельность компании, а также выделять инвестиции на дальнейшее развитие.
- **Второстепенный продукт** – сопутствующий или смежный товар/услуга, который также может быть предложен вашей компанией, но не является для вас приоритетным по прибыльности и масштабируемости.
- **Комплекс/программа** – набор услуг, сопровождающий основное предложение, который клиент может

составлять сам путем выбора из имеющихся вариантов и своих финансовых возможностей.

- **Перспективный продукт** – то направление, которое вы можете тестировать сейчас небольшими финансовыми вложениями, чтобы расшириться на следующем этапе.
- **Закрытый продукт** – те услуги и продукты, ассоциируемые с нашей деятельностью, которые вы точно не будете продавать.

Узкая специализация бизнеса обеспечивает индивидуальный подход к клиенту и лучше удовлетворяет потребительский спрос.



...Проблема, с которой сталкивается, пожалуй, каждый начинающий социальный предприниматель – это наличие нескольких направлений деятельности и личная привязанность к одному из них, несмотря на его слабый рыночный потенциал.

Для людей с опытом общественной работы, приходящих в бизнес, важно научиться быть прагматичными и обосновывать свой выбор в трех плоскостях:

- *осуществимость (это реально сделать?);*
- *востребованность (кто-нибудь в этом нуждается?);*
- *жизнеспособность (за это будут платить?).*

Направление деятельности, к которому «лежит душа» лучше относить на более поздний период развития вашей компании, когда стабильная прибыль позволит выделять на это ресурсы без угрозы для стабильно положительного функционирования бизнеса.

Осуществимость, обусловленная рядом внутренних и внешних факторов, оценивается путем сопоставления уникальных ключевых характеристик вашего якорного продукта с:

- имеющимися у вас на данный момент возможностями и ресурсами;
- требуемыми в будущем усилиями, финансовыми вложениями и временными рамками, необходимыми для его создания и пробного запуска;
- факторами риска для осуществления идеи.

Способом провести оценку того, будет ли продукт интересен вашим покупателям и нужен ли он рынку, является анализ **востребованности**, опирающийся на масштаб решаемой вашим продуктом проблемы и частоту ее возникновения, а также учет контекста.

****Как это работает****

Анализ частоты и масштаба удобно представить в виде 4-блочной схемы, где идеальное положение продукта будет находиться в блоке «большая и часто возникающая проблема» (см. Схему 7).

Анализ контекста должен в свою очередь содержать ответы на следующие вопросы:

- Прогноз уровня и динамики потребления:
 - Какое будущее у данной проблемы в ближайшей перспективе?
 - Как долго она будет существовать?
- Характеристика конкурентных групп и прогноз развития заместителей:
 - Есть ли альтернативное решение на данный момент?
 - Могут ли ее решить новые игроки или технологии?
- Прогноз объемов потребления:
 - В какой степени со временем эта проблема будет затрагивать покупателей?
- Потенциальная емкость:
 - Смежных проблем будет больше или меньше?

Большая проблема

Связна с большими, но редкими тратами клиента или имеет сезонный характер
Вывоз крупногабаритного строительного мусора

Идеальное положение продукта
Контролируемый развивающий досуг для подростков

Редко возникает

Нежизнеспособная бизнес-идея, которая потребует от вас больших усилий, но не принесет эффекта из-за низкого спроса
Заточка ножей на дому

Часто возникает

Элемент повседневности, но востребован
Питьевая вода с доставкой

Маленькая проблема

Схема 7. Определение масштаба и частоты возникновения проблемы



****Совет**:** Обратите внимание на проблемы, находящиеся уже сегодня на повестке дня вашего региона. Развитие технологий, старение нации, урбанизация, доступ к медицинскому обслуживанию, избавление от разных форм зависимости – это сферы со значительным бизнес-потенциалом.

Оценка **жизнеспособности** базируется на сопоставлении двух важных параметров:

- требуемый поток инвестиций для обеспечения непрерывного финансирования идеи;
- расчетный поток доходов, необходимый для выполнения обязательств перед инвесторами и пополнения собственного капитала для обеспечения текущей жизнедеятельности бизнеса и его развития.

Более детально эти вопросы отражаются в финансовом плане стратегии.

Помимо определения продукта, важно также определить, как он будет **позиционироваться**. Распространено мнение, что 80% бизнес-инициатив гибнут в первый год-полтора своего существования.²³ Происходит это по разным причинам, в том числе из-за непоследовательности маркетинговых усилий: не потому что продукт недостаточно хорош, а потому что не вызывает интереса, мало кто имеет потребность в его использовании. Те предприниматели, которые не изучают потребности своей аудитории, а работают только по теоретическим выкладкам, напрасно тратят силы, время и средства. Другие подходят к делу иначе, исследуя, какую существенную регулярную проблему решает их продукт для целевой аудитории.

Самое простое действие, чтобы узнать ответ – поговорить со своим ближайшим окружением, расспросить друзей и знакомых, попросить дать отзыв и оценку. Можно спросить самого себя: Кто я? Зачем мне это нужно? Чем мне это полезно? Чем мне это интересно?

Более профессиональный подход состоит в том, чтобы провести исследование потребностей и поведения аудитории с помощью особого инструмента – **структурированного интервью**. Такую услугу оказывают многие коммуникационные агентства, но для экономии средств можно провести его самостоятельно, воспользовавшись шаблонами из общедоступных источников. Для чего это делается:

- выявляет скрытые потребности ваших клиентов и помогает сформулировать ценность вашего продукта для них;
- информация может быть полезна при составлении скриптов для менеджеров по продажам;
- выявляет смежные области, на которые стоит обратить внимание.

****Как это работает****

Предмет выявления	Примеры вопросов
Критерии отбора и оценки	<ul style="list-style-type: none">▪ На что вы в первую очередь обращаете внимание, принимая решение о покупке?▪ Что может вас заставить перейти от привычного продукта к продукту другой компании?
Жизненные приоритеты и цели	<ul style="list-style-type: none">▪ Как вы определяете, что день/месяц/год прошел хорошо?
Открытые проблемы и потребности	<ul style="list-style-type: none">▪ Что составляет вашу главную повседневную головную боль?▪ С какими выматывающими проблемами вам регулярно приходится сталкиваться?
Привязка к конкурентам	<ul style="list-style-type: none">▪ Какой продукт может заменить данный?▪ Назовите 3 главных отличия данного продукта от других?
Каналы коммуникации	<ul style="list-style-type: none">▪ Какие сайты/блоги/СМИ вы читаете?▪ Где вы ищете описание и отзывы о продукте?
Потенциальные покупатели, масштабирование	<ul style="list-style-type: none">▪ Кому еще может быть полезен продукт?▪ Как еще можно использовать продукт?
Лидеры мнения	<ul style="list-style-type: none">▪ Мнению каких людей вы больше всего доверяете?▪ Где вы ищете советы?

Таблица 3. Примеры вопросов структурированного интервью



****Совет**:** *Не используйте обобщенный подход ко всем своим клиентам, это рассеивает ваши усилия и средства. Одному важно внимание к деталям, другому – экологичность, третьему – доступная стоимость, четвертому – практичность. Ценность продукта для каждой категории покупателей своя, ориентировать усилия надо на потребностях и ценностях одной конкретной аудитории.*

Клиенты, которые непосредственно покупают ваш товар/услугу, являются вашей **целевой аудиторией**. Знания о психологических, поведенческих, особенностях и ценностных приоритетах являются основой маркетинговой деятельности и будут рассмотрены в отдельной главе.

Определение функциональной специфики целевых аудиторий на уровне разработки стратегии необходимо для подбора рациональных инструментов работы с ними и для выбора наиболее оптимальной системы налогообложения.

Клиентская аудитория **по типу бизнеса** делится на две группы – b2c (business-to-customer) и b2b (business-to-business). Они в свою очередь делятся на мелкий, средний и крупный сегменты.

Модель «b2c» – это продажа своего продукта/услуги без посредника конечному потребителю, который чаще всего является физическим лицом и использует ваш продукт в личных целях. Например, продажа игрушек частному лицу, изготовление кондитерской продукции по индивидуальному заказу и т.д.

Модель «b2b» – это коммерческая деятельность по продаже продуктов/услуг юридическим лицам, при этом ваш продукт приобретается для осуществления бизнесом-покупателем своей предпринимательской деятельности. Пример – изготовление украшений для праздничных агентств, кейтеринговые службы и т.д.

Ключевое различие этих моделей состоит в том, для каких целей приобретается продукт: личных или предпринимательских, а юридическая форма лица отходит на второй план. Учет модели будет важен при выборе формы регистрации и системы налогообложения.

Другие классификации целевых аудиторий подразумевают, например, **отраслевое деление** клиентов, когда компания определяет, в каких сферах предлагаемый товар будет наиболее востребован как первоочередной, а в каких – как вспомогательный. Решение такого вопроса помогает определиться с возможными трудностями и затратами при осуществлении деятельности: получение сертификатов, лицензий, согласований, участие в тендерах, аукционах и т.д.

Географический принцип деления: привязываем ли мы бизнес к определенной территории или используем все доступные варианты. Это, например, имеет значение при решении вопроса о транспортно-логистических расходах.

Финансовый блок стратегии представляет собой многоаспектную модель действий и мер по использованию финансового и ресурсного потенциала бизнеса, необходимых для достижения целей общей концепции развития компании. При разработке стратегии в области финансов необходимо четко и подробно описать следующие аспекты:

- порядок расчета себестоимости и рентабельности;
- постоянные и условно-переменные затраты;
- механизмы ценовой политики;
- систему учета и налогообложения;
- порядок взаимодействия с поставщиками и сбытовую политику;
- точки безубыточности, индикаторы и целевые показатели финансово-экономической эффективности;
- индикаторы финансовой безопасности и устойчивости;
- источники планируемой дополнительной финансовой поддержки;

- границу личных и корпоративных интересов руководителя в области финансов;
- точку начала отчислений и объем отчислений на социальный компонент бизнеса.



...Благодаря наличию такого плана руководителю легче принимать финансовые решения. Это помогает избежать неопределенности, противоречий и хаоса в области финансового управления, а значит, предотвратить урон ресурсному потенциалу и производительности бизнеса.

Анализ конкурентной среды и специфики рынка позволяют начинающему бизнесмену определить, в каком положении его бизнес-предложение находится сейчас, и прогнозировать будущее. В данный раздел необходимо включить следующие **блоки**:

- **макроэкономические особенности:** ситуация в экономике в целом, доступность кредитных средств, уровень дохода населения, налоговая ситуация и т.д.;
- **отраслевые особенности:** какие тенденции наблюдаются в выбранной отрасли, какие технологии появляются, что представляет угрозу;
- **конкуренты:** кто представляет для вашей компании угрозу сейчас, и кто – в перспективе (по уровню угрозы: низкая, средняя, высокая), при возможности, указать собственное конкурентное преимущество и сильные/слабые стороны конкурентов.

Немаловажным аспектом являются варианты защиты вашей бизнес-модели и установление **барьеров от конкурентов**. В данной области есть несколько подходов к работе:

- **маркетинговый** – обеспечить лояльность покупателей, т.е. сделать так, чтобы при прочих равных условиях или

небольших ценовых сдвигах они неизменно выбирали именно вашу компанию;

- **законодательный** – защита с помощью патентов, авторских прав и т.д.;
- **операционный** – эксклюзивные контракты и договоры;
- **организационный** – обеспечить масштабность при взаимодействии с вашим продуктом (высокую степень проникновения продукта в экосистему покупателя и стоимость перехода к конкурентам).



****Совет**:** *Создавая бизнес, всегда давайте себе честный ответ: вы используете реактивную стратегию, т.е. строите компанию так же, как строились и сотни других компаний до вас, или идете проактивным инновационным путем и задаете тенденцию. Очевидно, что второй ответ обеспечит ваш бизнес более устойчивыми характеристиками, но он же и потребует от вас невероятных усилий и энергии.*

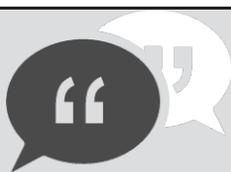
Стратегия социального предприятия должна учитывать в том числе нагрузку от **социального компонента**, ради которого этот бизнес создается. Описываемая миссия и цели должны отражать ожидаемые изменений, план и конкретные практики их достижения.

Социальный бизнес – это «делать хорошо» для общественного блага и «делать хорошо» в контексте собственной бизнес-эффективности, которая обеспечит финансовую устойчивость, благодаря получению прибыли, покрывающей расходы компании. Иными словами, на начальных этапах акцент должен ставиться на бизнес, а социальный компонент при этом является нравственным ориентиром и высшей целью вашей деятельности (за исключением инклюзивных предприятий, в которых высокая степень организационного взаимопроникновения между бизнес-процессами и социальной миссией). Именно поэтому

для рабочей стратегии необходимо четко **указывать позицию** по отношению к социальному компоненту:

- в какой момент времени, т.е. при каких финансово-экономических показателях, фокус усилий будет смещен с бизнес-компонента на социальный;
- какие индикаторы будут указывать на этот момент;
- каковы будут пути отступления, если все сложится не так, как хотелось бы вначале.

Рекомендуется также указать, в каком виде социальный компонент будет включен в общую деятельность компании: какой в процентах объем денежных средств будет на него выделяться, при каких условиях, кто будет выгодополучателем этой деятельности (для инклюзивных моделей – те же аспекты, но с прицелом на масштабирование).



...На социальном предприятии «Нашы Майстры» в качестве работников производства трудоустроены родители, имеющие зависимость от алкоголя.

Нашим покупателем в бизнес-аспекте является человек, заинтересованный в гипсовых эко-фигурках для творчества и декора, в социальном – общество через индивидуальные проявления участия в решении проблемы алкоголизма и преодолении связанных с ней рисков.

Нашими клиентами являются сами участники нашей социальной программы (зависимые), которые ежедневно приходят на работу, увеличивают стаж трезвости, зарабатывают, выплачивают долги, возвращают детей из государственной опеки в семьи. Со-зависимые лица, чаще всего члены семьи, являются участниками и клиентами более широкой социальной деятельности в рамках общественного объединения.

Выгодополучателем нашей социальной программы является ребенок, чье полноценное и всестороннее

развитие зависит от присутствия в его жизни здоровых родителей.



****Совет**:** *Заранее продумайте, как будет меняться ценностное предложение вашего продукта по мере развития бизнеса. Учитывайте готовность целевой аудитории принять вашу социальную ориентацию. В Германии, например, социальная составляющая при прочих равных условиях является немаловажным конкурентным преимуществом, что обусловлено ценностью «локальности» и «общественной пользы» для жителей страны. В Беларуси приоритетнее изначально будет ставить личную покупательскую ценность на первый план, т.е. получаемую покупателем личную выгоду, а монетизировать социальную составляющую, т.е. акцентировать на ней внимание в кампании маркетингового продвижения, только на этапе развития и устойчивости бизнеса.*

Миссия обозначает ценностный вектор деятельности бизнеса и влияет не только на восприятие ее внешними аудиториями, но и организует внутреннюю жизнь компании – отражает ее цель, принципы и философию работы. Формулирование миссии организации является важным аспектом работы над стратегией и лежит в сфере ответственности руководителя или основателей компании, поскольку именно они отвечают за ее воплощение в жизнь.

Ключевое правило разработки успешной миссии заключается в том, что отталкиваться надо не от производимых продуктов, а от реальных потребностей своих клиентов.

****Как это работает****

Примеры формулировки миссии:

Мы ведем курсы иностранных языков

- Мы учим разговаривать с миром на его языке.

Мы выращиваем эко-продукты

- Мы обеспечиваем выбор здорового и безопасного рациона питания.

Мы организуем досуг пенсионеров

- Мы предлагаем людям серебряного возраста пожить для себя сейчас.

При формулировании более **развернутой миссии**, необходимо предварительно проанализировать свою деятельность, ответив на пять вопросов, представленных ниже, а затем объединить ответы в целостное высказывание.

****Как это работает****

Вопросы	Фокус	Ответ
Что делает компания?	рынок	<i>Мы делаем образовательные мобильные приложения для детей</i>
Для кого мы работаем?	аудитория	<i>Родители детей младшего школьного возраста</i>
Какие потребности своих клиентов мы удовлетворяем?	ценность	<i>Облегчить учебу, сформировать правильные умения, обеспечить успех в будущем</i>
В чем секрет нашего успеха?	уникальная философия	<i>Следуем возрастным потребностям и способностям каждого ребенка</i>

Что мы делаем лучше других?	конкурентное преимущество	<i>Делаем многофункциональные доступные приложения, которые имеют индивидуальные настройки, требуют минимального родительского контроля</i>
<i>Миссия: Дать в нужный момент каждой любящей маме и заботливому папе идеально подобранный ключ к развитию своего ребенка, чтобы обеспечить ему успех в учебе и взрослой жизни.</i>		

Таблица 4. Технология формулирования миссии

Наличие миссии в организации служит ориентиром при оценке деятельности компании и принятии стратегически важных решений, обладает объединяющим потенциалом для сплоченной работы команды и помогает формировать положительный корпоративный имидж.

Предпринимательский путь – это путь проб и ошибок, в котором никогда не знаешь заранее, где может произойти смещение в сторону плюса или минуса. Не существует уникального готового решения для конкретной сферы деятельности. Период запуска бизнеса – это период тестирования и модификации выбранной модели, а инициативность и желание искать новые пути обеспечивают движение бизнеса в ходе первых попыток встать на ноги.

К чему должен **быть готов** предприниматель:

- Концепция продукта может измениться в результате пробного запуска.
- Некоторые содержательные блоки стратегии окажутся невыполнимыми или нежизнеспособными.
- Недостаток опыта, еще неустоявшиеся рабочие процессы, неготовность в обилию проблем снижают эффективность работы, что скажется на производительности. Первые месяцы работы пройдут под отрицательным знаком в балансе: не принесут прибыль, но потребуют дополнительного вливания оборотных средств.
- Поток проблем будет увеличиваться из-за незнания особенностей и тонкостей бизнеса в выбранной сфере. Принятие решений будет или поспешным, или отложенным, но в любом случае породит новый виток проблем.
- Сроки и обязательства будут нарушаться. Как с вашей стороны, так и со стороны контрагентов. Отладка процессов эффективного взаимодействия требует времени.
- Достаточный поток клиентов, пришедших за первой покупкой, может создать иллюзию благополучия, но он на самом деле не обеспечит устойчивость выбранной модели. Придется на ходу разбираться, почему

покупатель не хочет возвращаться и что сделать, чтобы он возвращался снова и снова.

- Социальная составляющая бизнеса не обеспечивает постоянный приток покупателей. Рост покупательской активности, в том числе спроса, произойдет в момент привлечения общественного внимания к социальной проблеме, которую вы решаете. Однако, надолго удержать это внимание в условиях быстроменяющихся информационных потоков практически невозможно. Привлечение же высококлассного пиар-специалиста потребует значительных денежных вливаний, а эффект будет замечен не сразу.

Ошибки неизбежны, самое важное, чтобы они не лишали начинающего предпринимателя веры в успех и не сбивали его энтузиазм. Хотя путь у каждого свой, есть ряд **практических советов** относительно того, что можно сделать, чтобы это путь был пройден с минимальными потерями.

- Сосредоточьтесь на деталях и качестве работы – сделайте перфекционизм своим конкурентным преимуществом. Нет ничего хуже, чем выпустить сырой продукт. Рынок и покупатели второй шанс не предоставят.
- Обновляйте и дорабатывайте свои продукты и технологии, слушайте своих покупателей – работайте над увеличением числа повторных продаж.
- Давайте реальные обещания и сдерживайте их. Подпорченная бизнес-репутация может нанести существенный урон в дальнейшей работе.
- Скрепляйте обязательства предоплатой или договором. Выдавать кредит доверия могут себе позволить только устоявшиеся бизнес-модели.
- Тратьте усилия и средства только на лучшее – лучших специалистов (через аутсорсинг), лучшие технологии, самые эффективные методы работы. Они – ваши инвестиции в успешное «завтра».

- Ориентируйтесь на вычитание, а не на сложение. Старайтесь не возлагать надежды на новые ресурсы, пока до конца не исчерпан потенциал уже имеющихся.
- Держите процесс принятия решений в одних руках. Тестировать за раз нужно только один подход, одно видение.
- Анализируйте свои действия и ошибки, ищите однотипные модели поведения и меняйте их. Принимайте во внимание только большие, стратегически важные шаги. Ошибки, не влияющие на компанию или клиентов, не заслуживают внимания.
- Определите зону своего контроля. Рынок – это большое число участников, правил, течений. Изменить его правила начинающему предпринимателю сложно. Зато легко изменить то, что внутри – себя.
- Доверяйте собственной интуиции, когда дело касается стратегических вопросов. В области тактических решений пользуйтесь количественными индикаторами.

 *...Не теряйте голову и не поддавайтесь паническим настроениям. При этом заранее четко определите для себя ресурсно-временной порог, выход за который станет индикатором, что бизнес-идея не работает.*

Не каждая бизнес-идея становится успешной. Запуск – это пробный этап, который завершается одним из двух вариантов: закрытием бизнеса или его дальнейшим развитием. Рациональное зерно присутствует в тех решениях, которые не наносят урон собственнику.

Любой бизнес не начинает зарабатывать деньги в момент открытия, для выхода «в плюс» необходимо время. Как правило, в бизнес-плане указывается точка безубыточности и период, за который ваши показатели прибыли должны ее превзойти.

Ключевой ориентир – положительная динамика, т.е. поступательное движение в сторону увеличения финансовых показателей. Отрицательная динамика или длительное равновесие свидетельствуют о возникновении **кризисного положения** и должны заставить задуматься о внесении кардинальных изменений в стратегию. Иногда самым разумным шагом является закрытие бизнеса. Ниже представлены причины, по которым молодой бизнес может быть закрыт.

- Показатели продаж, взятые за долгий период, снижаются по той причине, что ваш продукт уже насытил рынок до такого уровня, что потребности в нем уже нет, а новые рынки не поддаются освоению.
- Появился конкурент, значительно превосходящий вас по масштабу и оборотам, что грозит скорым вытеснением с рынка.
- Появилось новое технологическое решение проблемы, которую вы решали с помощью своего бизнеса.
- Иссякли доступные финансовые средства для дальнейшей жизнедеятельности компании, есть угроза невыполнения обязательств и покрытия постоянных затрат.
- Растут объемы товарных остатков, которые в последствии приходится реализовывать со скидкой, что ведет к снижению маржинальности бизнеса.
- Компании не удалось собрать за долгий период хорошую команду специалистов, а имеющиеся не обладают компетенциями или мотивацией продвигать общее дело.
- Возникли правовые риски, связанные с принятием изменений в законодательстве.
- Макроэкономическая ситуация в стране/регионе вышла из равновесия и не поддается среднесрочному прогнозированию.
- Руководитель находится в стадии эмоционального и/или физического выгорания из-за систематических перегрузок.



****Совет**:** Принять решение о закрытии убыточного или нежизнеспособного малого бизнеса всегда сложно. За ликвидацией стоит лишь цифра в статистке, но на личном уровне это может восприниматься как катастрофа. Оптимальным будет провести всесторонний анализ и рассмотреть возможные корректировки в стратегии. Если не получается их выработать, то лучше сразу принять горькую пилюлю «выхода из игры». Нередко начинающие предприниматели откладывают принятие решения о закрытии, боясь социального осуждения («потерять лицо», «быть неудачником»), ищут необоснованные предлоги («еще чуть-чуть подождать, все сложится»), держатся за привязанности (к традиции, к месту, к команде). Такое поведение рискованно в том плане, что растущие убытки могут породить серьезные проблемы на разных уровнях – законодательства, финансовой ответственности и здоровья.

Малый бизнес – очень неустойчивое явление. На большой процент ежегодно появляющихся предпринимателей приходится и большой процент уходящих в другие сферы. Умение проявить инициативу, продумать действия на два шага вперед, желание идти на обоснованный риск и принимать решения будут хорошей основой для ведения собственного дела. Преодоление точки безубыточности, выход на стабильную прибыль, уверенный спрос на ваш продукт или услугу – индикаторы того, что бизнес растет, а значит, впереди вас ждет выход на новый уровень.

Любая компания, достигнув приемлемо-устойчивого уровня существования, сталкивается с ситуацией, когда дальнейший рост невозможен без привлечения инвестиций со стороны.

Масштабируемость, т.е. способность увеличивать производительность пропорционально дополнительным ресурсам, является ключевым показателем того, что ваша бизнес-концепция заслуживает внимания инвесторов.

В Беларуси активно развивается инфраструктура для роста и продуктивной работы стартап движения. Значительную помощь в поисках потенциального инвестора для малого бизнеса могут оказать справочные публикации, обзоры и разработки, как, например, Startup Ecosystem Map, разработанная для нашей страны Ириной Дубовик²⁴.

**** Как это работает****

Возможные способы для социальных инициатив попасть в поле зрения инвесторов в Беларуси включают:

- участие в специализированных конкурсных мероприятиях для стартапов (Social Weekend, Конкурс предпринимательских идей);
- участие в обучающих и нетворкинговых мероприятиях – встречи, семинары, тренинги, клубы, конференции и т.д. (Probusiness.by, Venture Day Minsk, Всемирная неделя предпринимательства);
- регистрация на краудфандинговых платформах (ulej.by, talaka.by, kickstarter.com);
- рекомендации руководителей компаний, уже успешно взаимодействовавших с конкретным инвестором;
- услуги платформ-посредников (startupnetwork.by);
- публикации кейс-стори в СМИ.



****Совет**:** *Посещайте тематические мероприятия, заводите полезные знакомства, выстраивайте долговременные отношения – личная репутация и связи работают сильнее любых цифр и обещаний на бумаге.*

На что обращают внимание **потенциальные инвесторы**?

1. Возможности рынка

Никому не хочется лишиться своих денег, а значит, вкладывать их надо в те ниши, которые обеспечат возврат инвестиций. Наиболее распространенные варианты:

- ниша еще относительно свободна и динамично развивается, и соискатель имеет четкий план действий по работе в этой нише;
- ниша заполнена, динамично развивается, но соискатель инвестиций имеет принципиально новые, отличные от конкурентов, решения и подходы к работе в данной нише.

Если ваше предложение не попадает под эти критерии, то вероятность получения поддержки будет невысокой.



****Совет**:** *Реально оценивайте занимаемую вами нишу:*

- если она сама имеет невысокий потолок развития, то какой бы потенциал вы не продемонстрировали, ваше предложение не получит должной поддержки;
- если рынок перенасыщен предложениями в вашей нише, то из-за конкуренции, вы и ваш инвестор не сможете получить большую отдачу и высокую прибыль.

2. Конкурентное преимущество

Наличие собственного ключевого отличия, выделяющего ваш бизнес и ряда подобных, является существенным

привлекательным фактором для инвестирования – это отличие будет служить «подушкой безопасности» вашей компании на рынке. Что может составлять конкурентное преимущество:

- эксклюзивная технология производства;
- специфические компетенции (знания, навыки, опыт) сотрудников;
- любые правовые льготы и статус;
- каналы поставок и распространения;
- базы данных клиентов и доступ на другие рынки;
- отраслевые связи.



****Совет**:** Устойчивость конкурентного преимущества – немаловажный вопрос. Устойчивость подразумевает невозможность для конкурентов скопировать и использовать его в своей модели. Позаботьтесь о защите этого преимущества – патентом, договором, авторскими правами.

3. Предпринимательский потенциал соискателя

Не менее важным, чем рыночные возможности, является и внутренний дух вашего бизнеса. Бизнес, сделавший свои первые самостоятельные шаги выглядит гораздо привлекательнее, чем тот, который существует на бумаге. Предприниматель, проявивший себя в деле, заслуживает большего внимания, нежели тот, кто является мастером на словах.



****Совет**:** Описывая свое инвест-предложение, покажите «товар» в ретроспективе и в перспективе.

Описывая уже проделанные шаги, укажите, с какими трудностями вам пришлось столкнуться на этапе запуска бизнеса, какие свежие решения вы приняли, чтобы их преодолеть. Это продемонстрирует, с одной стороны,

предпринимательскую инициативу руководителя, а с другой – жизнеспособность и гибкость вашей модели.

Описывая свое видение развития бизнеса, опирайтесь на реалии текущей ситуации и собственные ожидания, в том числе обрисуйте свои негативные ожидания, озвучьте свой анализ рисков, будущие трудности и меры по их преодолению или смягчению последствий. Это продемонстрирует с одной стороны, ваш энтузиазм и желание работать, с другой – определит перспективы.

4. Кадровый потенциал

Любая успешная предпринимательская инициатива – это прежде всего команда единомышленников – энтузиастов, горящих за свое дело. В истории вряд ли найдется много примеров тому, что большой бизнес вырос из прилагаемых усилий одного человека. Считается, что успех будущей компании зависит от первых 10 сотрудников.

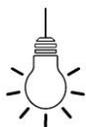
Инвестору важно увидеть не только руководителя, но и исполнительский потенциал вашего бизнеса. Представляя свое предложение, укажите сильные стороны своей команды. Что представляет вас в выгодном свете:

- *экспертность* – знания тонкостей в своей профессиональной сфере, уникальный опыт работы, самодостаточность в принятии решений;
- *дополнительные навыки в перспективе их монетизации* – использования для выгоды компании;
- *связи* – вхождение в профессиональное сообщество, свой авторитетный голос в этом сообществе;
- *сплоченность* – умение работать в едином темпе на одной волне.

5. Разумная управленческая гибкость

Привлекая инвестиции, вы продаете не только модель, которая обеспечит будущие доходы, но и право на голос в управлении бизнесом. Редкий инвестор откажется от контроля за действиями, предпринимаемыми в бизнесе. Важно продемонстрировать умение находить разумный баланс между своим видением, независимостью в принятии стратегических

решений и предложениями со стороны. Полный отказ принимать знания и опыт демонстрирует вашу строптивость и неуступчивость, нежелание идти на компромисс. Огульное принятие сторонних решений, говорит об излишней податливости, отсутствии целеустремленности, решительности и собственного видения. Собственнику важно показать с одной стороны, свою самодостаточность, с другой – умение идти на компромисс.



****Совет**:** *Не ставьте свой бизнес под угрозу из-за страха потерять инвестиции здесь и сейчас. Если инвестор напористо подстраивает ваш бизнес под себя и направляет его в русло, отличное от вашего видения, если вместо принятия решений вы тратите усилия на получение согласия что-то предпринять, не бойтесь расстаться с таким инвестором.*

Стабильный, приносящий регулярный и хороший доход бизнес – это и конечная цель любой бизнес-идеи, но в то же время и большая угроза. Стабильный бизнес использует проверенные временем модели и технологии, и это в определенный момент становится губительным – собственник теряет чувство опасности перед изменчивостью факторов, определяющих успех бизнеса в конкретный момент времени. То, что сегодня является залогом успешности бизнеса, завтра станет уже устаревшим и будет тормозить его рост. Важно пересматривать собственную стратегию с тем, чтобы двигать бизнес вперед. Какие есть варианты?

Масштабирование бизнеса может происходить в нескольких направлениях:

- освоение новых территорий (географически новые единицы) и площадок (переход в онлайн);
- освоение смежных ниш на рынке;
- вывод новых продуктов или обновление уже имеющихся;
- увеличение клиентской аудитории (например, из b2c в b2b);
- стратегическое партнерство с другим крупным бизнесом.

Продажа бизнеса с целью удержания своего места на рынке может идти по одному из путей:

- присоединение через продажу к более крупному бизнесу в данной отрасли. По сути покупается ваша технология, которая для крупного бизнеса является или новым направлением работы, или усиливает ее конкурентное преимущество перед таким же крупным игроком;
- продажа доли инвестиционному институту, в том числе с обязательством обратного выкупа (для IT);
- выход на рынок ценных бумаг и продажа своих акций (IPO).

Стратегическая революция

Данный подход подразумевает кардинальное переключение с уже доказавших свою эффективность методов и практик. Взамен необходимо внести значительные перемены в компанию: переключиться на новый продукт, внедрить новую технологию, применить нестандартные методы работы, изменить масштаб взаимодействия с социальным компонентом бизнеса. В внешней среде можно попытаться установить новые правила игры.



...Устойчивость бизнеса на этапе расцвета оценивается не только финансово-экономическими показателями. Социальное предприятие должно в полной мере обеспечивать движение к выполнению своей социально-значимой миссии, а также принимать обязательства по достижению других показателей устойчивого развития. Эти усилия создают дополнительное конкурентное преимущество бизнесу, которое выражается в нематериальных ценностях – уровне доверия, репутации, стоимости бренда.

Разработка

- Определение формы собственности бизнеса
- Выбор системы налогообложения
- Финансовый план

Запуск

- Точка безубыточности
- Способы увеличить доходы
- Способы минимизации расходов на постоянных и условно-переменных затратах

Развитие

- Выбор между формой ЧУП и ООО
- Баланс коммерческих и личных финансовых интересов
- Регулирование отношений между участниками бизнеса

Устойчивость

- Источники финансирования для социального компонента в виде общественной организации

АСПЕКТЫ ФИНАНСОВ И ПРАВА: РАЗРАБОТКА

Перед началом деятельности предпринимателю необходимо решить стратегический вопрос относительно финансовых и организационно-правовых сторон ведения бизнеса.

К сфере организационно-правовых вопросов относится **форма собственности бизнеса** – от этого параметра будет зависеть выбор системы налогообложения, кадровая политика, возможности роста и т.д. (см. Таблицу 5).

	Физическое лицо	Индивидуальный предприниматель	Юридическое лицо (ООО, ЧУП и т.д.)
С кем работать	только физические лица	ИП, физические и юридические лица	ИП, физические и юридические лица
Регистрация	не требуется (только уведомить налоговый орган по месту жительства)	паспорт, заявление, фото, пошлина (0,5 базовой величины)	справка о согласовании наименования, заявление, решение об учреждении, устав, пошлина (1 базовая величина)
Регистрационные расходы	оплатить единый налог	книга учета проверок, книга замечаний и предложений, печать (по желанию)	книга учета проверок, книга замечаний и предложений, печать, уставный фонд
Доступ к заемным средствам	нет	кредит	кредит, инвестиции
Ограничение по видам деятельности	существенные (Указ № 337) ²⁵	ограниченный список (запрещены банковские, ризлтерские,	возможны любые

		охранные, туроператорские услуги и др.)	
Налого- обложение	единый налог	единый налог УСН ОСН	УСН ОСН
Наемные работники	нельзя	до 3 человек	до 50 человек при УСН без НДС до 100 человек при УСН с НДС
Распределение прибыли	на личное усмотрение	на личное усмотрение после уплаты налогов	уплата налогов, выплата дивидендов с уплатой подходного налога
Бухгалтерский учет	не требуется	не обязателен (может вести руководитель)	обязателен
Ответствен- ность	личным имуществом	всем личным и коммерческим имуществом	имуществом, для участников– риск убытков в пределах доли
Управление и принятие решений	самостоя- тельное	самостоятельное	общее собрание, директор, оформление решений через протокол
Реорганизация и ликвидация	только прекраще- ние деятель- ности	только прекращение деятельности	формы реорганизации, продажа, ликвидация

Таблица 5. Сопоставление форм собственности бизнеса



****Совет**:** Наиболее целесообразно с финансовой и организационно-правовой точек зрения идти по следующему пути:

1) начинать вести бизнес с оказания услуг физическим лицам (если деятельность без

регистрации разрешена),
 2) затем переходить к форме «индивидуальный предприниматель» для оказания услуг как физическим лицам, так и ИП/организациям,
 3) к оформлению юридического лица приступать только на этапе стабильного развития, когда требуется привлечение существенных инвестиций в дальнейший рост.

Правильный **выбор системы налогообложения** должен приводить к росту доходов за счет оптимальной и легальной минимизации налоговой нагрузки. Действующее законодательство постоянно совершенствуется, поэтому приведенные ниже основные системы представлены в сравнении по состоянию на октябрь 2018 года, без учета частных особенностей (см. Таблицу 6).

Единый налог	Упрощенная система налогообложения		Общая система налогообложения
	без уплаты НДС	с уплатой НДС	
Субъект			
физические лица (Указ №337) ²⁵ ИП, работающие с физ.лицами (огранич.)	ИП, не попадающие под ЕН юридические лица интернет-магазины (огранич.) ²⁶		ИП, не попадающие под ЕН юридические лица (в т.ч. интернет-магазины, производство подакцизной продукции, резиденты СЭЗ и ПВТ)
Ограничения по перечню товаров/услуг			
Гл. 35 Налогового Кодекса ²⁷ Указ № 345 ²⁸ Постановление № 772 ²⁹	нет, за исключением тех, что попадают под ЕН		

База			
для физ.лиц – населенный пункт и вид деятельности для ИП – вид деятельности, количество объектов, валовая выручка, отчетный период	для ИП – объем валовой выручки за календ.год не более 168 900 руб.		доход (=выручка-подтвержденные документально расходы-вычеты)
	для юр.лиц – объем валовой выручки за календ. год не более 1 058 400 руб.	для юр.лиц – объем валовой выручки за календ. год не более 1 542 600 руб.	
Ограничения по количеству работников			
нет	до 50	до 100	нет
Ставка налога			
фиксированная возможна 5% доплата	5% от выручки	3% от выручки	9% от дохода для ИП-резидентов ПВТ 16% от дохода для ИП (при выручке за 3 месяца менее 40.000€) +20% НДС 18% от дохода для юр.лиц +20% НДС
Выгода			
не требуется вести учет	несложный учет при одном виде деятельности и небольших оборотах	несложный учет, невысокая ставка налога	при расчете базы в нее не включаются расходы
Сферы			
услуги физическим лицам для личного пользования, розничная торговля по перечню (Указ №337 ²⁵ , ст.296 НК ³⁰)	оказание услуг юр. лицам и ИП	розничная и оптовая торговля с высокой наценкой, экспорт	услуги с большой расходной частью, оптовая торговля, в т.ч. этап инвестиционных затрат бизнеса

Таблица 6. Сопоставление действующих систем налогообложения (2018)



...В истории финансовых и организационно-правовых трансформаций социального предприятия «Нашы Майстры» можно выделить несколько этапов.

1) «Нашы Майстры» в течение 2016 года существовали в качестве социального проекта, реализуемого общественным объединением «Здоровый выбор», частичную финансовую поддержку которому оказывал международный донор. Проект был зарегистрирован в Департаменте по гуманитарной деятельности в соответствии с законодательством.

2) После выхода на положительную динамику основных показателей, к 2017 году правовая форма изменилась, проект был зарегистрирован как производственное унитарное предприятие, учрежденное на 100% юридическим лицом (общественным объединением). Мы избрали упрощенную систему налогообложения. Впоследствии оказалось, что такая комбинация не является допустимой с точки зрения налоговых органов. Мы вынуждены были перейти на общую систему налогообложения, как того требовало законодательство в отношении унитарных предприятий, учрежденных юридическим лицом.

3) Общая система налогообложения была не выгодна нам с той позиции, что большую часть наших расходов составляли выплаты заработной платы, а не приобретение сырья и производственные затраты. Было решено пройти реорганизацию – в общество с ограниченной ответственностью, учредителем которого стало как юридическое, так и физическое лицо. Для этой правовой формы на данный момент нам наиболее выгодной оказалась упрощенная система налогообложения без уплаты НДС.



****Совет**:** Выбор подходящей системы налогообложения – непростой вопрос. Специфика деятельности и планы на расширение во многом будут влиять на то, какой вариант предпочтительнее. Малому бизнесу с небольшими оборотами рекомендуется УСН, с большими затратами – ОСН, оказывающим частные услуги физическим лицам – ЕН. Не стоит забывать также про особые условия для работы в отдельных регионах и сельской местности. В любом случае рекомендуется проконсультироваться со специалистами в области финансового планирования и аудита, которые помогут сделать наиболее оптимальный выбор.

Финансовый план является частью бизнес-плана и отражает финансовую состоятельность бизнес-идеи на текущий момент, а также ее финансовые перспективы. Основные разделы финансового плана, как правило, включают:

- предполагаемые расходы компании:
 - инвестиционные (разовые) – регистрация, закупка оборудования, ремонт помещений, обучение персонала и т.д.;
 - периодические – постоянные и условно-переменные затраты;
- предполагаемые доходы компании:
 - прогноз цен на продукцию и объемов плановой месячной выручки;
 - доход от производства и реализации продукта (для производственных предприятий);
 - доход по средней сумме чека (для предприятий сферы услуг и розничной торговли);
- баланс активов и пассивов:

- доля собственного капитала;
- ликвидность;
- требуемый объем заимствованных средств;
- расчет основных финансовых показателей:
 - себестоимость продукции;
 - прогнозная чистая прибыль;
 - рентабельность;
 - точка безубыточности;
 - сроки окупаемости затрат;
- расчет рисков:
 - вид риска;
 - анализ убытков от риска;
 - меры минимизации последствий;
- источники финансирования, инвестиционный и кредитный планы с указанием:
 - объемов;
 - сроков;
 - ставок.

Данный перечень не является полным и зависит от конкретной бизнес-модели и сферы деятельности, определяющей условия и ограничения для финансовой стороны предприятия. Так, для социального предприятия одной из статей расходов будет затраты на социальный компонент.



****Совет**:** Для обеспечения жизнеспособности социального предприятия необходимо в первую очередь обеспечить устойчивые тенденции роста для бизнес-компонента. В этой связи целесообразно в финансовый план на первый год жизни компании включать статьи, связанные именно с предпринимательской деятельностью. По результатам первого года работы стоит пересмотреть финансовый план с учетом социальной составляющей.

Расходы на социальный компонент бизнеса включают:

- постоянные затраты, не зависящие от объема деятельности (кадровое обеспечение, коммунальные платежи, аренда офиса, обеспечение техникой и т.д.);
- переменные затраты, зависящие от количества участников социальной деятельности.

Доходы социального компонента:

- реализация продукции (для программ с производством);
- оказание образовательных услуг в рамках социальной миссии;
- безвозмездные партнерские программы (консультации, услуги и т.д.).

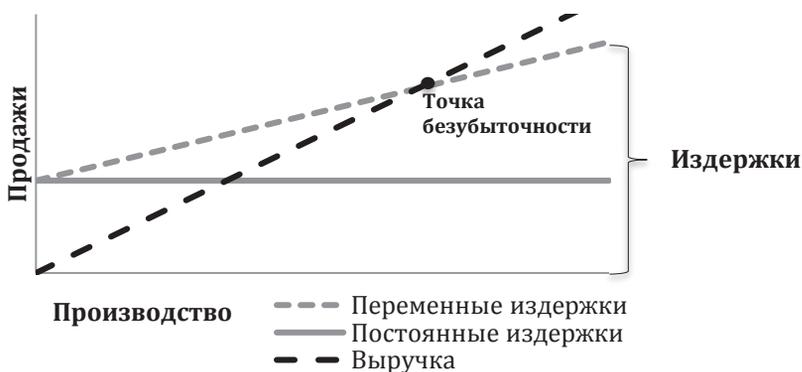
Источники финансирования социального компонента:

- локальный фандрейзинг;
- спонсорская помощь;
- поддержка доноров.

Немаловажным компонентом работы молодого предприятия является систематический контроль расходов, а также оценка и планирование объемов производства и продаж.

С операционной и психологической точек зрения наиболее критичным является определение и достижение **точки безубыточности** – того показателя выручки (т.е. дохода от реализации продукта), который перекрывает постоянные и условно-переменные расходы за соответствующий период, но еще не фиксирует прибыль³¹.

График безубыточности



В данном случае стабильный объем постоянных издержек не является фактором, влияющим на восприимчивость компании к изменениям спроса. Однако, чем ниже объемы переменных издержек, тем меньше значение точки безубыточности относительно объемов производства, а значит, тем устойчивее компания к снижению спроса.

Точку безубыточности можно рассчитывать в денежном и в натуральном выражении.

Точку безубыточности для некоторого усредненного продукта компании в денежном выражении можно также рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Точка безубыточности (дн)} = \frac{\text{выручка} \times \text{постоянные затраты}}{\text{выручка} - \text{переменные затраты}}$$

где *выручка* – это доход от реализации продукции, *постоянные затраты* – затраты, не зависящие от объемов производства, *переменные затраты* – затраты, зависящие от объемов производства и реализации продукции или услуг.

Точку безубыточности в натуральном выражении (количестве) – по формуле:

$$\text{Точка безубыточности (нат)} = \frac{\text{постоянные затраты}}{\text{цена за единицу} - \text{средние переменные затраты (на единицу)}}$$

Ключевое правило роста заключается в том, чтобы доходы перекрывали расходы.

Выручка от реализованной продукции является не единственным средством получения дохода для малого предприятия. Среди способов *увеличить доход* можно рассматривать как создание инвестиционных активов, так и организационно-производственные трансформации, ведущие к росту соответствующих показателей:

- сформировать «подушку безопасности» в виде отдельного банковского вклада (депозита), на который ежемесячно перечисляются денежные средства в размере 10-15% от прибыли на случай нестабильной работы компании;
- пересмотреть загруженность производственных мощностей в периоды низкого спроса (например, сезонный фактор) и продумать стратегию их монетизации (другая деятельность, сдача в аренду другой компании);
- реализовывать комплексы продуктов (якорный + сопутствующие товары и услуги);

- пересмотреть продуктовую линейку и наращивать производство по наиболее прибыльному продукту, а остальные – производить в количестве, необходимом, для обеспечения ассортимента ряда;
- пересмотреть стратегию ценообразования 1) в зависимости от новизны продукта и насыщенности им рынка (повысить цену), 2) среднерыночной цены и тенденций ее изменения (следовать за тенденцией);
- использовать льготы, субсидии и другие меры государственной поддержки малого и среднего бизнеса.

Растущему бизнесу очень важно **минимизировать расходы**, поскольку их высокое значение повышает и положение точки безубыточности, а значит, составляет угрозу выживания в условиях становления. Уменьшение расходов чаще всего идет за счет сокращения издержек, которые являются неотъемлемой частью любого бизнеса. Любые затраты необходимо классифицировать по степени зависимости от объемов производства.

Постоянные фиксированные затраты – не изменяются от объема производства и размера выручки:

- заработная плата сотрудникам, выполняющим административную и хозяйственную функцию (относится к непроизводящим ресурсам);
- арендная плата (офис, склад);
- коммунальные платежи;
- постоянные обязательные налоги (ФСЗН, страховые взносы, налог на недвижимость и т.д.);
- оплата постоянных услуг (банковских, охранных, клининговых и т.д.);
- выплаты по обязательствам;
- амортизационные отчисления.

Для ***сокращения постоянных расходов*** можно рассмотреть такой вариант, как аутсорсинг – привлечение ресурсов из внешней среды для выполнения специальных или периодически возникающих задач, например: бухгалтерские

услуги, налоговое сопровождение, обслуживание сайта, маркетинг, реклама и PR.

Выплаты по обязательствам, коммунальным платежам, арендной плате могут быть уменьшены:

- во внешней среде
 - после пересмотра условий договоров, которые могут быть изменены в свою пользу;
 - после подбора других предложений с более выгодными условиями;
- во внутренней среде
 - после введения учета расходования энергоресурсов;
 - после учета затрат на коммуникацию и связь;
 - после анализа целесообразности аренды/покупки производственного оборудования.



****Совет**:** Наиболее выигрышные решения – добиваться экономии за счет сокращения расходов на амортизацию, что является «инвестицией» в собственные убытки, или на налогообложение, что является наказуемой законом деятельностью и влечет административную или уголовную (в случае крупного ущерба) ответственность.

Условно-переменные затраты – зависят от объема производства продукции, реализации товаров или услуг:

- заработная плата сотрудникам, время/усилия/знания которых непосредственно покупает клиент (относится к производящим ресурсам);
- заработная плата временным работникам (аудит, ремонт, обслуживание техники);
- комиссионные вознаграждения;
- сырье, комплектующие, расходные материалы;
- транспорт;
- оплата услуг контрагентов;

- налоги, базой для которых служит объем производства;
- маркетинговые расходы;
- организационные ситуационные расходы.

Для **сокращения условно-переменных расходов** собственник может рассмотреть следующие варианты оптимизации:

- пересмотр модели оплаты труда для «производящих» сотрудников (базовая средняя заработная плата + премия в зависимости от объемов, сроков и других существенных показателей личной эффективности);
- пересмотр условий закупки и поставок сырья (другие каналы, другие источники, другие условия, другие объемы, совместные закупки и т.д.);
- пересмотр технологических процессов (отдельные участки работ могут передаваться подрядчикам или наоборот – включаться в собственное производство, например, упаковка, доставка, хранение);
- пересмотр бюджетов на маркетинг и рекламу (приобретение нового клиента не должно превышать прибыль, полученную с него, а вложение в новый канал продаж должно вести к увеличению числа покупателей);
- пересмотр условий платежей (квартальные или ежемесячные, возможность отсрочки и рассрочки, изменение процентных ставок при некоторых ограничениях и т.д.).



****Совет**:** *Наиболее важный момент при планировании работы по сокращению существующих затрат – найти допустимый предел, выход за который может принести компании убытки за счет ухода ценных сотрудников, потери контроля над производственным циклом, разрушения долгосрочных взаимовыгодных связей с партнерами.*

****Из опыта работы немецкого социального предприятия *Graefewirtschaft GmbH*^{32**}**

Данное предприятие по своей форме является коммерческой организацией, однако выполняет социальную миссию по содействию постоянной занятости, интеграции и обучению мигрантов в новой для них стране. Руководитель организации – выходец из семьи переселенцев – основала при центре для пребывания мигрантов предприятие в сфере общественного питания с тремя направлениями (в порядке появления): ресторан, кейтеринговая служба и обеспечение школ питанием. На данный момент предприятие имеет 10 человек в управлении (2 руководителя, 2 менеджера, 6 управляющих на месте производства), 50 сотрудников и годовой оборот, сопоставимый по объемам с оборотами успешного среднего белорусского производственного предприятия.

Финансово данное предприятие самостоятельно: оно не получает льгот или налоговых вычетов от государства за социальную составляющую, не имеет никаких особых преференций. Расходы на рекламу минимальны: используется «сарафанное радио» и вложения в поддержание высокого качества производства (в первую очередь соответствие требованиям Немецкого общества питания, *Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.*) и обслуживания (ключевые характеристики: быстро, своевременно, комплексно).

Конкурентное преимущество состоит в возможности сокращения затрат за счет использования кухонного помещения и оборудования при центре для мигрантов.

Расходы, помимо прямых производственных затрат, связаны с оказанием поддержки наемным работникам-беженцам: профессиональное образование/карьерный рост по трем направлениям деятельности компании, питание, премирование, а также долгосрочная финансовая поддержка (3-5 лет) наиболее ценных сотрудников.

Однако, своим непосредственным конкурентам данная компания проигрывает потому, что на одно полноценное

рабочее место вынуждена брать 2-3 человека, а также бороться со стереотипами клиентов и проверяющих органов касательно уровня квалификации сотрудников.

Социальный компонент реализуется двумя путями:

1) собственные усилия и затраты на трудоустройство людей из уязвимой группы;

2) проекты в сфере интеграции мигрантов через профессиональное обучение, поддерживаемые грантами от Европейского социального фонда, Федерального министерства труда и социальной защиты, Департамента по вопросам интеграции, труда и социальных дел Сената Берлина.

Этап роста компании – важный момент для принятия стратегических решений в области финансовых вопросов. Они, как правило, сопряжены с изменением формы собственности организации, происходит трансформация из формы «индивидуальный предприниматель» в «открытое акционерное общество», «общество с ограниченной ответственностью», «частное унитарное предприятие».

Наиболее часто дилемма состоит в выборе между двумя популярными формами – ЧУП и ООО. По части налогообложения эти организационно-правовые формы находятся в равных условиях, однако ООО обладает рядом преимуществ в случае роста компании и возникновении вопросов о привлечении инвесторов или продаже бизнеса (см. Таблицу 7).

Общество с ограниченной ответственностью	Частное унитарное предприятие
<i>количество учредителей</i>	
от одного до пятидесяти	один
<i>регистрация</i>	
только в нежилом помещении	юридический адрес – возможно в жилом помещении, производство/услуги – только в нежилом.
<i>статус учредителя</i>	
участник	учредитель
<i>долевое владение</i>	
долевая собственность	только как единый неделимый имущественный комплекс, принадлежащий учредителю
<i>распоряжение имуществом</i>	
только в виде дивидендов	может быть изъято в личных целях (с проведением оценки изымаемого и уплатой подоходного налога)

ответственность	
солидарная в пределах доли в уставном фонде	все имущество ЧУП
бухгалтерский учет	
обязательно наличие бухгалтера в штате или привлеченного	возможен силами руководителя
совместительство	
если директор – один из учредителей, он не имеет права работать по совместительству	директор собственного ЧУП может работать по совместительству на другой оплачиваемой работе
контроль наемного руководителя	
законодательные ограничения по совершению невыгодных сделок (крупные сделки, аффилированные лица)	риск проведения сделок в движимым имуществом на заведомо невыгодных условиях (если иное не прописано в уставе и контракте)
продажа	
-изменение состава участников ООО через не требующей государственной регистрации куплю-продажу долей уставного фонда; -внесение изменений в устав в части нового состава участников; -регистрация изменений в государственном регистрирующем органе, выдавшем свидетельство при создании ООО.	1) продажа как единого имущественного комплекса: -инвентаризация активов, пассивов, обязательств; -регистрация «комплекса» в агентстве по государственной регистрации и земельному кадастру; -государственная регистрация передачи прав собственности; договора купли-продажи; -уведомление кредиторов о сделке. 2) продажа путем двойной реорганизации: -ЧУП -> ООО (с переоформлением договоров на новое юридическое лицо и получением новых лицензий); -продажа доли ООО.

Таблица 7. Сопоставление форм собственности бизнеса



****Совет**:** Выбирая путь «личное дело на всю жизнь» – отдайте предпочтение форме ЧУП. В случае продумывания бизнеса на перспективу, лучше остановиться на форме ООО.

На этапе трансформаций собственнику также необходимо прояснить и зафиксировать два ключевых вопроса:

1. Разграничение коммерческих и личных финансовых интересов

При адаптации своей финансовой модели собственнику необходимо определить, какая часть финансов будет относиться к финансам бизнеса, а какая – к личным.



...Наличие собственной компании, которая к тому же приносит прибыль, создает иллюзию, будто собственник владеет большим объемом доступных средств.

Может возникнуть желание часть этих средств изъять на собственные нужды.

Сталкиваясь с такими ситуациями, руководитель должен подходить к решению рационально. С одной стороны, любой бизнес требует развития, а значит, и вложений в него: тратя средства из фонда развития на личные нужды, руководитель повышает риск финансовой и стратегической несостоятельности в среднесрочной перспективе.



****Совет**:** Ведя бизнес, всегда имейте «страховку» на случай непредвиденных ситуаций. Свободные средства должны направляться (в порядке приоритета):

- на денежное обеспечение 6-месячного покрытия постоянных затрат (зарплаты, налоги, коммунальные

платежи, аренда, выплаты по обязательствам);

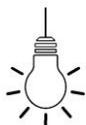
- на воспроизводство основных фондов;
- на маркетинг (~8% от выручки);
- на удовлетворение личных потребностей.

С другой стороны, достаточный уровень личного дохода от предпринимательства является хорошим мотивирующим фактором, предупреждающим выгорание. Хотя максимальная прибыль и не является стратегической целью социального предприятия, уровень оплаты труда и базовый доход собственника должен быть рыночным.



****Совет**:** Наиболее рациональный подход – определить себе заработную плату как руководителю, а остальное получать в виде годовых дивидендов. Нужно помнить, что выход за эти рамки, изъятие собственных вложений ради какой бы цели он не делался, всегда несет потенциальный риск гибели бизнеса.

На случай непредвиденных обстоятельств, вплоть до банкротства, необходимо также продумывать и свой персональный финансовый план, собственную финансовую подушку безопасности.



****Совет**:** Резервный капитал – это средства, которые помогут собственнику бизнеса пережить период деловой нестабильности без потрясений. Сюда могут относиться банковские депозиты, недвижимость, инвестиционные проекты – все то, что будет приносить доход с имеющихся денег, независимо от степени процветания основного бизнеса.

2. Регулирование отношений между участниками бизнеса

Для регулирования отношений между участниками бизнеса существуют следующие виды документов:

- устав;
- партнерское соглашение;
- опционный договор.

Устав – основополагающий, *обязательный к исполнению* документ, определяющий отношения между учредителями, уточняющий полномочия учредителя и директора, отражающий права и обязанности общества и его участников, а также правила управления бизнесом. Любые изменения в уставе компании должны фиксироваться в государственном регистрирующем органе.

Партнерское соглашение (акционерное соглашение/ договор об осуществлении прав участников ООО) – инструмент дополнительного регулирования взаимоотношений между собственниками бизнеса, который заключается между ними добровольно для определения порядка решения конфликтных/спорных ситуаций в дополнение к основным уставным документам.

Опционный договор – соглашение, по которому продавец *обязан* в будущем купить или продать некоторый актив на оговоренных условиях, а покупатель получает *право, но не обязанность*, совершить эту сделку.

- корпоративный опцион – инструмент регулирования взаимоотношений с инвесторами: доля в бизнесе за исполнение инвестиционных обязательств;
- опционы сотрудников – инструмент повышения мотивации и поощрения наиболее ценных сотрудников: доля в бизнесе/доля прибыли за эффективное исполнение трудовых обязательств.

Опционный договор является узкоспециальным инструментом регулирования для резидентов Парка высоких технологий.



****Совет**:** *В условиях социального бизнеса, где многие процессы долгое время строятся на личных отношениях и волонтерском (безвозмездном) участии, наиболее действенным инструментом защиты от непредвиденных обстоятельств является составление особого документа – партнерского соглашения.*

Преимущества партнерского соглашения состоят в добровольности заключения соглашения, отсутствии законодательно фиксированных ограничений по времени заключения, срокам действия и количеству соглашений, отсутствии необходимости государственной регистрации как соглашений, так и изменений в них. Это защитный и опорный документ, который может использоваться при возникновении разногласия по следующим вопросам:

- распределение функций и определение зон ответственности;
- распределение прибыли и убытков;
- порядок оценки бизнеса;
- определение размера и стоимости доли;
- распределение прав на интеллектуальную собственность;
- распоряжение долей в случае определенных (реорганизация/ликвидация) или форс-мажорных (несчастный случай/смерть) обстоятельств;
- порядок урегулирования споров (при конфликте интересов или наступлении тупиковых ситуаций);
- меры ответственности за нарушение/неисполнение соглашения.

Партнерское соглашение не является приоритетным в случае противоречий между содержащимися в нем положениями и, например, уставом. Однако, это действенный вариант страховки на те случаи, которые основным документом не предусмотрены.

Этап устойчивости бизнеса заставляет собственника обратить внимание на положение социального компонента. Наиболее целесообразным решением является диверсификация источников финансирования, что позволит увеличить общий вклад в решение социальной проблемы, снизив при этом балансовые затраты компании. Одним из вариантов может быть преобразование социального компонента в отдельную некоммерческую организацию.

Источники финансирования общественной организации делятся на собственные и внешние (привлеченные, государственные). Комплексно информация представлена в Схеме 8.



Схема 8. Спектр источников финансирования общественной организации

Взносы, их размер и периодичность определяются Уставом ОО:

- вступительные – единовременный разовый платеж, вносимый гражданами при создании организации/вступлении в нее;
- членские – денежные средства, периодически вносимые членами организации для продления членства и расходующиеся на уставные цели;
- целевые – денежные средства, вносимые членами организации на финансирование деятельности, утвержденной общим собранием, или участия в мероприятиях, проводимых организацией (лекции, семинары, сборы и т.д.).

Реализация услуг – поступления от проводимых в уставных целях образовательных, выставочных, спортивных и т.д. мероприятий. Законодательно нет четкой трактовки, относится ли эта деятельность к предпринимательской или нет, т.е. подлежит налогообложению и в принципе является ли легальной для некоммерческой организации. Такие мероприятия, проводимые на возмездной основе, могут не относиться к предпринимательской деятельности при условии, что доходы, полученные от мероприятия, в полном объеме направлены на покрытие расходов, связанных с его проведением.

По закону «Об общественных объединениях»³³ (в ред. от 04.11.2013 №71-3) *предпринимательская деятельность* может осуществляться общественным объединением только *посредством образования **коммерческой организации*** и (или) участия в ней. Общественное объединение может осуществлять предпринимательскую деятельность, которая:

- направлена только на достижение уставных целей;
- соответствует этим целям;
- отвечает предмету деятельности ОО.

Создание коммерческой структуры наиболее целесообразно регистрировать в виде общества с ограниченной ответственностью, учредителем которого

является НКО как юридическое лицо. В таком случае прибыль направляется непосредственно на уставные цели организации. При наличии двух и более участников могут возникнуть спорные вопросы в области управления и выплаты дивидендов.

Гранты как способ финансирования социально важной деятельности чаще всего поступают из крупных международных организаций, а значит, подлежат обязательной регистрации в качестве иностранной безвозмездной помощи в Департаменте по гуманитарной деятельности (в соответствии с Декретом №5 «Об иностранной безвозмездной помощи»³⁴). При этом доход, полученный от хранения полученных средств в виде депозита, подлежит налогообложению. Возможность получения финансирования также регулирует Указ Президента Республики Беларусь №460 «О международной технической помощи, предоставляемой Республике Беларусь».³⁵

Локальный фандрейзинг включает пожертвования (безвозмездный взнос) от физических и юридических лиц, перечисляющих денежные средства на расчетный счет НКО или благотворительный счет либо передающих имущество, материальные ценности и т.д., в отношении которых организация ведет отдельный учет операций. Нецелевое расходование средств (не на уставные цели или не в соответствии с волей жертвователя) может быть признано нарушением и повлечь применение санкций. Привлекать пожертвования с минимальными затратами можно своими силами (через собственные каналы информации – сайт, паблики в социальных сетях, рассылки), силами лидеров мнения (через их каналы взаимодействия с аудиториями), силами посредников – краудфандинговых платформ.

Спонсорство регулируется Указом №300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи»³⁶ и базируется на принципах безвозмездности и безвозвратности, а также применяется в отношении индивидуальных предпринимателей и

юридических лиц, которые *по договору* могут передавать не только денежные средства, но и предоставлять услуги, работы, права на использование интеллектуальной собственности. Цели, на которые может оказываться спонсорская помощь, представлены ограниченным списком в Указе. Налоговый кодекс (ст.140)³⁷ на данный момент предоставляет освобождение от налога на прибыль (до 10% валовой прибыли) для юридических лиц, оказывающих помощь одной или нескольким из 13-ти крупных некоммерческих (общественных) организаций, перечисленных в тексте Кодекса.

Льготы на данный момент не являются широкоприменимой практикой в отношении большинства НКО, исключение – спортивные, молодежные и детские организации (Указ № 150 «О некоторых вопросах аренды и безвозмездного пользования имуществом»³⁸, №559 «О некоторых вопросах государственной поддержки общественного объединения «Белорусский республиканский союз молодежи»³⁹, №191 «Об оказании поддержки организациям физической культуры и спорта»⁴⁰, Закон №305-3 «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений в Республике Беларусь»⁴¹). Существует льгота по применению понижающего коэффициента 0,1 к базовой ставке арендной платы (Приложение 2 к Указу № 150⁴²), однако, она действует только для тех общественных организаций, которые входят в перечень, утверждаемый Советом Министров.⁴³

Механизм **государственного социального заказа** на данный момент определяется Законом №427-3 «О внесении изменений и дополнений в некоторые Законы Республики Беларусь по вопросам социального обслуживания»⁴⁴ и №31-3 «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О социальном обслуживании»»⁴⁵, по которым НКО могут участвовать в конкурсе и получать субсидии на оказание социальных услуг (освобождены от уплаты подоходного налога и НДС, но покрывают только расходы на заработную

плату и начисления на заработную плату, отпуск и выплату материальной помощи сотрудникам, оказывающим социальные услуги, Постановление №864 «Об утверждении Положения о социальном обслуживании в замещающей семье и внесении дополнений и изменений в некоторые постановления Совета Министров Республики Беларусь»⁴⁶⁾ и реализацию социальных проектов (покрывают только до 50% бюджета проекта при наличии у НКО второй половины средств, Постановление №1219 «О некоторых вопросах государственного социального заказа»⁴⁷⁾).



****Совет**:** *Без участия дополнительного финансирования и/или поддержки социальному компоненту очень сложно достичь устойчивости. Из источников дополнительной поддержки наиболее существенными являются привлечение донорской помощи и участие в государственном социальном заказе. У них при этом имеются встречные требования – это софинансирование, если речь идет о социальном проекте: 20-25% у иностранных доноров, 50% – у государства. Для выполнения этого условия, а значит, и получения финансовой помощи, целесообразно разделять издержки: производственные и административные расходы закрывать за счет собственной бизнес-составляющей, а собственно проектные, в том числе и на распространение информации о создаваемом социальном эффекте, – за счет привлекаемой помощи.*

УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЦЕССЫ

Разработка

- Планирование и организация рабочих процессов

Запуск

- Регистрация и ликвидация ИП
- Регистрация и ликвидация некоммерческой организации

Развитие

- Делегирование процессов

Устойчивость

- Проблемы процессов и эффективности
- Автоматизация процессов

Организация труда на предприятии состоит из двух ключевых направлений. Прежде всего, это организация структуры труда – руководитель определяет круг необходимых задач, набор соответствующих кадров, зоны их ответственности и требуемый уровень компетенции (см. главу «Кадры»). Второе направление – организация рабочих процессов, в которое входят создание рабочих процессов, определение их последовательности и взаимосвязи.

К **ключевым процессам** на социальном предприятии относятся:

- стратегическое управление + разработка продукта;
- операционная деятельность (основная, приносящая доход);
- управление социальным компонентом;
- маркетинг (продажи);
- бухгалтерский учет;
- администрирование.

В зависимости от типа бизнеса к **основным** могут относиться также

- логистика и транспорт;
- маркетинг (продвижение) и PR;
- отдел кадров;
- IT;
- безопасность и т.д.

Задача руководителя на этапе разработки определить:

- роль процесса (основной, вспомогательный, обслуживающий);
- структура взаимосвязей и соподчинения процессов (линейная, функциональная, проектная, смешанная);
- периодичность процессов (одноразовый, циклический).



****Совет**:** *Определение бизнес-процессов необходимо для создания стройной и понятной структуры вашего предприятия. Стихийные последовательности действий в случае смены сотрудников или внедрения инноваций – гарантия проигрыша в конкурентной борьбе из-за дополнительных затрат, срывов сроков, недовольства клиентов, напряженной обстановки в коллективе.*



...На социальном предприятии «Нашы Майстры» при определении процессов мы опираемся на функциональное распределение труда:

- *управляющие – бизнес и социальный компонент (стратегия, кадры, оценка, контроль);*
- *операционные – разработка, закупка, производство, хранение;*
- *вспомогательные – администрирование, сбыт, транспорт;*
- *обслуживающие – бухгалтерия, PR, IT, аудит.*

Правильное определение процессов позволяет добиться управляемости и прозрачности в работе, а также сократить издержки, которые будут появляться по мере развития компании.

Запуск любого предприятия начинается с регистрации. Наиболее простая форма ведения бизнеса на начальном этапе – индивидуальный предприниматель. Работать с этой формой целесообразно с организационных и финансовых позиций – это своеобразный тестовый режим ведения бизнеса, который несложно закрыть в случае неудачи и легко реорганизовать в другие формы (ООО, ОАО и т.д.) в случае роста и развития.

Последовательность действий при регистрации предприятия

1. Определить вид деятельности по Общегосударственному классификатору Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 "Виды экономической деятельности" (ОКЭД)

2. Проверить, можно ли осуществлять выбранную деятельность без регистрации. Статья 295. Налогового Кодекса РБ, Указ Президента РБ № 337 от 19 сентября 2017 «О регулировании деятельности физических лиц»).

Если можно, то см. =>

- 1) До начала деятельности обратиться в налоговый орган по месту жительства с письменным уведомлением, где указывается:
 - виды деятельности, которые вы предполагаете осуществлять;
 - виды товаров;
 - период осуществления деятельности;
 - место осуществления деятельности.
- 2) Уплачивается единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц (=единый налог).

Регистрация ИП

*Подать документы лично
(по письменному
заявлению – через
нотариуса)*

*Подать документы через
Интернет*

1) Распечатать и заполнить форму заявления.

2) Оплатить государственную пошлину - реквизиты на сайте исполкома
– оплата только в банке
- обязательно наличие оригинальной синей печати банка и подписи банковского работника на платежном документе
- изучить ст.257 Налогового Кодекса⁴⁸ – об освобождении от уплаты пошлины некоторых категорий граждан.

3) Обратиться в администрацию своего района или в районный исполнительный комитет по месту регистрации с:
- заявлением;
- квитанцией об оплате гос.пошлины;
- паспортом;
- фотографией 3,5×4,5 см.

4) Получить свидетельство о государственной регистрации на

1) Приобрести ключ электронной цифровой подписи в РУП

«Информационно-издательский центр по налогам и сборам» или в РУП «Национальный центр электронных услуг»

а) получить сертификат пользователя (=ключ)

б) установить и настроить программное обеспечение для работы «Персональный менеджер сертификатов Авест»

в) настроить для работы браузер MS Internet Explorer версии 9.0 и выше.

2) Пройти авторизацию на сайте Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (<http://egr.gov.by>) и

заполняем электронное заявление

- заявление по форме

- указать желаемый для открытия расчетного счета банк (документы будут

<p>следующий рабочий день.</p> <p>5) Решить, нужна ли печать (для ИП – необязательна).</p> <p>6) Через пять рабочих дней получить в регистрирующем органе извещение о постановке на учет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -в налоговых органах, -органах государственной статистики, -органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, -регистрации в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах». 	<p>переданы в банк автоматически в электронном виде)</p> <p>- прикрепить цифровую фотографию</p> <p>3) НЕ ОПЛАЧИВАТЬ гос.пошлину (п.п. 8.2.1 п. 8 ст. 257 Налогового кодекса⁴⁸)</p> <p>4) Получить в автоматическом режиме электронное подтверждение о приеме электронных документов регистрирующим органом.</p> <p>5) Получить в день регистрации в электронном виде свидетельство о государственной регистрации индивидуального предпринимателя*.</p> <p>6) В течение пяти рабочих дней получить в электронном виде извещение о постановке на учет, т.е. документ, подтверждающий постановку на учет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -в налоговых органах, -органах государственной статистики, -органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, -регистрацию в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах».*
--	--

* Данный документ на бумажном носителе можно получить путем личного обращения в регистрирующий орган.

7) Обратиться в Инспекцию по налогам и сборам по месту регистрации:

- приобрести Книгу замечаний и предложений;
- приобрести и зарегистрировать в службе «Одно окно» своей ИМНС Книгу учета проверок.

8) Обратиться в выбранный банк для открытия расчетного счета:

- заявление на открытие счета;
- копия свидетельства о регистрации ИП (без нотариального удостоверения);
- паспорт;
- печать (если она изготавливалась).

9) Зарегистрироваться в соответствующем виде деятельности реестре (например, Торговом реестре, Реестре бытовых услуг и т.д.). Перечень услуг, формы заявлений и инструкции по их заполнению доступны на сайте Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь (МАРТ, <http://mart.gov.by>).

10) Изучить нормативные документы по приему наличных денег и необходимости использования кассового суммирующего аппарата (КСА) – на сайте Министерства по налогам и сборам.

11) Изучить нормативные документы с перечнем видов лицензируемой деятельности, при необходимости – получить лицензию.

12) Обратиться в свою ИМНС не позднее 20 дней с момента регистрации для утверждения выбранной системы налогообложения.

Таблица 8. Порядок регистрации граждан в качестве индивидуального предпринимателя

Заккрытие предприятия занимает в среднем 3-6 месяцев и происходит обычно двумя путями:

- добровольно – по желанию собственника;
- принудительно – по решению регистрирующего органа или экономического суда.

В любом случае предприниматель должен исполнить все обязательства перед государством, юридическими и физическими лицами, для чего ему необходимо пройти несколько контрольных процедур.

Для ускорения процесса ликвидации рекомендуется изначально:

- проверить баланс своей кредиторской-дебиторской задолженности и погасить-взыскать долги;
- решить вопросы с продажей имеющейся в активах недвижимости;
- информировать сотрудников о предстоящем разрыве трудовых отношений (в связи с ликвидацией – письменно, за 2 месяца).

Последовательность действий при ликвидации предприятия

1) Уточнить план При включении ИП в план – выборочных проверок на ближайший год в начинать процедуру закрытия после проверки.

Комитете
государственного
контроля
(<http://kgk.gov.by/ru/coordination-plans-ru>).

2) Оплатить размещение объявления о закрытии ИП в приложении к журналу «Юстиция Беларуси» (<http://www.justbel.info/pages/liquidation-info>)

3) Обратиться в место В течение одного дня регистрации ИП с регистрирующий орган заявлением о ликвидации, передает информацию о

которое оформляется на специальном бланке и собственноручно подписывается предпринимателем. Указать сроки ликвидации – от 3 до 9 месяцев с момента подачи. При подаче заявления иметь при себе подтверждение оплаты объявления о ликвидации.

начале ликвидации в Фонд социальной защиты населения, Министерство по налогам и сборам, Белгосстрах, Таможенный комитет, которые уведомляют о задолженности предпринимателя перед их ведомством и бюджетом.

4) Через 2 рабочих дня после подачи заявления о ликвидации проверить наличие объявления о ликвидации на сайте журнала (<http://justbel.info/Liquidation/FindMyRequest>), указав свой регистрационный номер (УНП) и фамилию ИП.

Все кредитные требования, предъявленные в течение 2 месяцев с момента публикации, подлежат исполнению и препятствуют закрытию ИП. По истечении двухмесячного периода кредитные требования предъявляются физическому лицу и могут быть исполнены через суд.

Проводить коммерческие операции в период ликвидации запрещено. Деятельность, которую можно проводить:

- выплата заработной платы;
- обязательные платежи, в т.ч. налоги и сборы;
- расчеты с кредиторами.

5) В течение 5 дней с подачи заявления встретиться со своим налоговым инспектором и согласовать вопросы проверки и закрытия.

6) В течение 15 рабочих дней с подачи заявления предоставить в «Белгосстрах» отчет о ликвидации.

Если ИП не привлекал работников, отчет не подается.

7) Уволить сотрудников, осуществить необходимые выплаты в соответствии с законодательством. *Рекомендуется разрывать отношения «по соглашению сторон». В случае*

Подготовить документы для сдачи в архив.

8) Пройти проверку инспекции министерства по налогам и сборам. *По результатам проверки выдается Акт. В заключении указываются выявленные нарушения и санкции за них. При несогласии предпринимателя с выводами, Акт подписывается с возражениями и обжалуется в письменном виде в вышестоящих инстанциях или в суде.*

На период рассмотрения жалоб ликвидация ИП приостанавливается.

9) Провести инвентаризацию имущества и оценку активов. Провести расчеты с кредиторами. Остатки перевести в пользование физлица. *При отсутствии средств в обороте задолженности погашаются за личный счет предпринимателя.*

10) Сдать в архив документы (полный перечень уточнить в архиве).

11) Закрыть банковские счета.

12) Сдать регистрирующий орган свидетельство и печать, уведомление об отсутствии задолженностей и справку из архива. *В случае утраты оригинала свидетельства необходимо подать заявление об утрате и приложить сведения о публикации объявления об утрате.*

13) Подать на специальном уведомлении о завершении прекращения деятельности индивидуального предпринимателя.	на бланке о процесса	В Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей вносится запись об исключении ИП. Регистрирующий орган выдает справку бывшему предпринимателю о завершении ликвидации.
--	----------------------	---

Таблица 9. Порядок ликвидации предприятия

Стратегическое планирование социального предприятия всегда затрагивает вопрос организационных отношений между бизнес-компонентом и социальной составляющей. В некоторых случаях предприниматель решает, что для работы целесообразнее будет разделить эти направления и дополнительно **создать некоммерческую организацию**, например, общественное объединение.

В Республике Беларусь запрещена деятельность незарегистрированных общественных объединений, а значит, для придания статуса юридического лица необходимо пройти регистрацию. Рассмотрим, что для этого необходимо сделать, на примере местного общественного объединения.

Регистрация местного общественного объединения

Согласовать свое наименование будущего общественного объединения на сайте Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (http://egr.gov.by)	Согласование подразумевает подачу заявления на согласование и пакет документов. Решение выносится на следующий день после регистрации заявления.
---	--

Подобрать помещение для регистрации юр. лица, получить гарантийное письмо.

1) Провести в помещении, не относящемся к жилому фонду, общее собрание членов будущей организации. Принять решение о создании ОО. Принять устав.

Для собрания необходимо 10 и более участников старше 18 лет от двух и более территориально-административных единиц той местности, на которую будет распространяться деятельность ОО.

Обязательно вести протокол собрания о решении создать организацию.

2) В течение месяца после учредительного собрания подать заявление по специальной форме о государственной регистрации в Главное управление юстиции соответствующего областного исполнительного комитета, приложить к нему:

- документ об оплате государственной пошлины (есть исключения в зависимости от вида организации);
- документ об оплате размещения объявления о регистрации ОО в приложении к журналу «Юстиция Беларуси»;
- устав ОО в двух экземплярах и электронную копию;
- список учредителей ОО;
- список членов выборных органов ОО;
- протокол учредительного собрания ОО;
- гарантийное письмо о предоставлении помещения (юридического адреса)

3) Получить свидетельство о регистрации общественного объединения и один

В течение месяца регистрирующий орган, при соблюдении в поданных документах всех требований

прошитый и скрепленный печатью регистрирующего органа экземпляр устава.

и законодательства, выносит решение о регистрации ОО, прошивает и заверяет своей печатью устав, который передается ОО.

В день принятия решения о регистрации ОО регистрирующий орган вносит его в Единый государственный реестр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Информация о регистрации также вносится в Реестр местных общественных объединений, союзов и в десятидневный срок данные передаются в Министерство юстиции для систематизации.

4) Через пять рабочих дней получить в регистрирующем органе извещение о постановке на учет:

- в налоговых органах;
- органах государственной статистики;
- органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты;
- регистрации в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах».

По аналогии с алгоритмом для коммерческих организаций:

- назначить руководителя и получить удостоверение;
- сделать печать ОО;
- оформить книгу учета проверок, книгу замечаний и предложений;

- заключить договор аренды;
- нанять бухгалтера;
- стать на учет в ФСЗН;
- открыть банковский счет;
- наладить делопроизводство и учет кадров.

Таблица 10. Порядок регистрации местного общественного объединения

Как и в случае с коммерческой организацией, **заккрытие и ликвидация общественного объединения** может проходить по решению суда или по решению объединения. По **решению суда** ОО может быть ликвидировано

- за разжигание войны и экстремистскую деятельность;
- за нарушение законодательства или устава в течение года после вынесения предупреждения;
- за неустранение выявленных нарушений;
- за нарушения правил использования иностранной безвозмездной помощи;
- за непредоставление обязательных сведений;
- за нарушение численного состава.

Ликвидация местного общественного объединения

1) Провести собрание высшего органа ОО, зафиксировать в протоколе:

- решение о ликвидации;
- порядок и сроки ликвидации;
- решение создать ликвидационную комиссию (зафиксировать ее состав) или назначить ликвидатора.

2) В течение трех рабочих дней после даты принятия решения о ликвидации *В течение трех рабочих дней после получения документов* регистрирующий орган уведомить в письменной *вносит в Единый* форме регистрирующий *государственный* орган. Приложить: *юридических лиц и*

- протокол собрания о ликвидации, ее порядке и сроках *индивидуальных предпринимателей* информацию о ликвидации
- решение о создании ликвидационной комиссии и ее составе (или назначении ликвидатора) *ОО.* В течение следующего за днем подачи документов рабочего дня регистрирующий орган
- подтверждение оплаты объявления о ликвидации в приложении к журналу «Юстиция Беларуси». *извещает о начале ликвидации Фонд социальной защиты населения, Министерство по налогам и сборам, Белгосстрах, Таможенный комитет, архивы местных исполнительных и распорядительных органов, которые уведомляют о наличии (отсутствии) задолженности ОО перед их ведомством и бюджетом.*

3) Разработать ликвидационный баланс, получить подписи ликвидационной комиссии (ликвидатора) и утвердить его у руководящего органа ОО. *В ликвидационном балансе указываются:*

- сведения об имуществе ОО;
- сведения о требованиях кредиторов;
- сведения о результате рассмотрения этих требований.

Проводить любые операции по счетам в период ликвидации запрещено, за исключением тех, что связаны непосредственно с ликвидацией.

4) Погасить все обязательства. Оставшиеся после погашения всех обязательств средства направить на реализацию уставных целей.

5) Сдать в архив документы (полный перечень уточнить в архиве)

6) Закрыть банковские счета

7) Предоставить в Регистрирующий орган регистрирующий орган: вносит записи об

- заявление об исключении ООО из Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- утвержденный ликвидационный баланс;
- оригиналы устава и свидетельства о государственной регистрации;
- печать ООО или заявление о ее неизготовлении.

исключения ООО в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

реестр местных общественных объединений.

В течение 10 дней с даты принятия решения об исключении ООО из Единого регистра регистрирующий орган уведомляет об этом налоговые органы, органы государственной статистики, ФСЗН, «Белгосстрах».

Таблица 11. Порядок ликвидации местного общественного объединения

Предпринимателю, запустившему свой бизнес с нуля, долгое время приходится работать в режиме многофункционального работника. Чтобы бизнес начал приносить прибыль, необходимо прилагать значительные усилия для решения задач в разных областях деятельности. В определенный момент, когда компания приходит в состояние стабильного роста, руководитель должен остановиться, чтобы перестать «работать» в собственной компании и заниматься ее развитием. Для достижения этой цели используются два решения – эффективное управление временем и делегирование.

Стремление все сделать самому и все успеть зачастую приводит к переутомлению, депрессиям, выгоранию и проблемам со здоровьем. Поиск разумного баланса между плотностью рабочего графика и гибкостью при выполнении единичных задач позволяет избежать указанных проблем. Считается, что 15% рабочего времени занимают высокоприоритетные задачи, и они обеспечивают до 65% результата⁴⁹. В противоположность – 65% тратится на несущественные задачи, но они обеспечивают только 15% результата. Оставшиеся 20% – это просто важные задачи, которые и обеспечивают 20% результата.

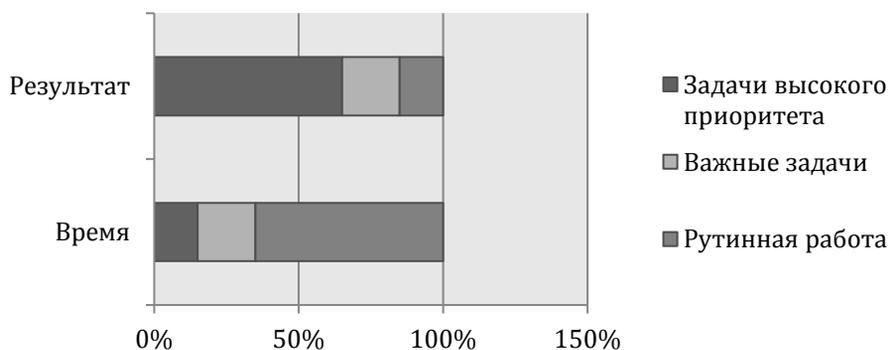


Схема 9. Принцип Парето в планировании рабочего времени

Оптимальным решением является планирование только 60-70% своего рабочего времени, остальное необходимо оставить для решения возникающих вопросов.



...Проблема перегрузки руководителя очень остро стоит в организациях с социальной миссией, будь то социальное предприятие или общественная организация. Работа в таких организациях воспринимается как личный проект, а потому бывает сложно найти границу между своим личным временем и рабочим временем. Необходимо внедрять практики эффективного тайм-менеджмента, чтобы не стать жертвой выгорания.

Хорошая техника планирования времени по принципу Парето – распределять задачи по важности и очередности, обозначив каждую буквой, например, ABC. Задачи группы «А» выполняются руководителем лично, группы «В» – могут быть делегированы другим сотрудникам или выполнены самостоятельно, «С» – обязательно делегируются другим сотрудникам.

Необходимость делегирования задачи или функций зачастую вызывает у руководителя внутреннее сопротивление, которое может быть связано с несколькими факторами.

- Собственное видение, заложником которого становится руководитель ввиду долгой работы в компании, и недоверие к исполнителю по части учета всех особенностей бизнеса. Например, разработка логотипа или фирменного стиля может вызвать разногласия между заказчиком, который «чувствует» бизнес, и исполнителем, который выполняет «очередную работу».

- Проблема решается подробным и четким изложением задачи и объяснением ожиданий от конечного результата.
- Опыт работы в определенной сфере и желание использовать возможность выполнить ее самостоятельно. Например, руководитель может знать несколько иностранных языков, любит практиковаться и потенциально способен перевести сайт. Однако, такое желание фактически отвлекает его от главной работы по стратегическому управлению компанией.
 - Решение проблемы – в расстановке задач не по возможностям, а по приоритету, и выполнение высокоприоритетных в первую очередь.
- Опасения «потерять лицо» перед коллективом. Например, в случае кризисной ситуации, угрожающей репутации компании, руководитель может заниматься поиском выхода сам, демонстрируя позицию хозяина положения, а может уступить место специалисту с компетенциями в этой сфере.
 - Решение проблемы заключается в работе над собой и рациональной оценке рисков и выгод.
- Желание экономить ресурсы. Например, установить новое программное обеспечение можно и самостоятельно, но последующая наладка всех приложений может занять немало времени, а результат потребует множественных доработок, что приведет к простоя техники и людей, а значит, недополучению прибыли.
 - Проблема решается комплексным рассмотрением ресурсов, в том числе времени, издержек и сил.



****Совет**:** *Задача руководителя – быть стратегом, управленцем, подбирать нужных людей и обеспечивать их работой. Желание сделать непрофильную работу самостоятельно чревато серьезными потерями в прибыли.*

****Как это работает****

Делегируя задачу, руководитель *следует* такому *алгоритму*:

- 1) Подобрать человека, который имеет *личные качества* (исполнительность, пунктуальность) и *профессиональные компетенции*, необходимые для решения поставленной задачи.
- 2) Убедиться в наличии у данного сотрудника *достаточного времени* для выполнения делегируемой задачи. Передача «проблемных вопросов» в довесок к его основной нагрузке может привести к некачественному выполнению как основной, так и делегируемой работы.
- 3) Убедиться в наличии ресурсов – технологий, средств, контактов – и их *доступности* для выполнения задачи.
- 4) Четко объяснить суть задачи и ожидаемый результат, получить от сотрудника обратную связь, т.е. *его видение* путей решения задачи и точки контроля. Это позволит сразу устранить проблему недопонимания.
- 5) Четко объяснить важность задачи, т.е. для каких целей она нужна, какие еще процессы или сотрудники в компании зависят от достигнутого результата. *Понимание взаимосвязи* на более высоком уровне мотивирует выполнять работу с большей отдачей и проявлять инициативу.
- 6) Проинформировать всех причастных лиц и смежные подразделения о сотруднике, отвечающем в настоящий момент за решение данной задачи. Это позволит более эффективно распоряжаться ресурсами и сэкономит время на различные *согласования*.
- 7) *Контролировать результат* в соответствии с оговоренными ранее сроками и показателями.



...Делегирование – это фактор роста как для руководителя, который получает дополнительное свободное время для развития бизнеса, так и для сотрудника, который продвигается вверх, повышая уровень личного и профессионального развития. Это взаимовыгодная практика, которая в конечном счете благотворно влияет на бизнес-показатели компании.

Существует, однако, ряд процессов и задач, которые небольшим предприятиям **выгоднее делегировать** для выполнения специалистам из сторонних организаций:

- *бухгалтерский учет* – для бизнеса, не связанного с частыми, сложными и разноплановыми операциями; квалификация подрядчика обеспечивает компанию не только бухгалтером, но и специалистом по аудиту, налогам, кадрам и некоторым юридическим вопросам;
- *колл-центр* – для выполнения разовых задач в ограниченный период времени; экономит средства ввиду отсутствия необходимости покупки оборудования и обучения сотрудников;
- *связи с общественностью (PR)* – экономит средства за счет привлечения ресурса команды специалистов по цене одного сотрудника, например, периодическое написание текстов, проведение имиджевых мероприятий, создание фото-видеоматериалов и презентаций, кризисное (репутационное) управление;
- *продвижение в социальных медиа (SMM)* – повышение продаж за счет привлечения практического опыта и дополнительных ресурсов для ведения аккаунтов, общения с потенциальными клиентами, запуска рекламы;
- *кадры* – экономит время на подбор, отсеивание неподходящих и выбор лучших кандидатов; решает вопросы сплочения команды;

- *онлайн-ассистент* – проводит подбор информации из открытых источников или баз данных по заданным параметрам, от билетов в театр до лучших предложений по поставкам материалов;
- *транспортные услуги* – избавляет от необходимости содержать автопарк и водителя для нерегулярных поездок;
- *внедрение технологий (IT)* – быстро и эффективно решает вопросы установки оборудования, подбора необходимых конфигураций, обучения сотрудников новым технологиям;
- *финансы и аудит* – доступ к специальным знаниям, практическому опыту и услугам высокого качества со страховкой профессиональной ответственности.

Существует ряд **требований**, лежащих в основе любого успешного процесса делегирования, происходящего ли в рамках компании или выходящего на сторонние ресурсы:

- *страховка* – критичные показатели, которые в случае их возникновения потребуют деятельного участия руководителя в процессе;
- *контроль* – промежуточный и заключительный;
- *мотивация* – в виде карьерного, статусного роста, поощрения и т.д.;
- *обратная связь* – в виде признания или конструктивной критики.

Говоря о передаче полномочий, нельзя не сказать о тех сферах, которые руководителю **делегировать нельзя**:

- стратегическое управление компанией;
- общее целеполагание;
- развитие основного продукта;
- установление точек контроля и индикаторов достижения результата;
- любые операции высокой степени риска.

Делегирование – это хороший вариант борьбы с хронической перегруженностью руководителя и нарушением баланса между его руководящей и исполнительной функцией,

а также профессиональной и личной жизнью. Это также элемент стимулирования активности и инициативности сотрудников, выявления управленческого резерва и построения системы эффективного взаимодействия в компании.

Показатели производительности труда во многом зависят от грамотной организации процессов. Если на этапе развития происходит их отладка до рабочего состояния, то на этапе устойчивости недоработки в этой области могут существенно повлиять на общий результат деятельности.

Как правило, в любой компании есть ряд внутрикорпоративных препятствий для ее эффективного функционирования. К основным проблемам, которые **забирают время и усилия**, можно отнести:

▪организационные:

- звонки;
- переписка;
- совещания;

▪функциональные:

- необходимость заниматься сразу несколькими делами;
- ожидание решений или действий другого сотрудника/руководителя;
- технические проблемы;

▪управленческие:

- установка невыполнимых сроков;
- частые изменения в заданиях;

▪межличностные:

- шумная обстановка в офисе;
- просьбы о помощи;
- напряженная атмосфера;

▪личные :

- прокрастинация;
- социальные сети;
- выгорание.

Оптимизация бизнес-процессов должна происходить в тех случаях, когда решения принимаются медленно, задания выполняются некачественно или с нарушениями сроков, а в

коллективе растет напряженность. Решение изменить тот или иной процесс в сторону сокращения или расширения должно приниматься на основе тщательного анализа, который должен учитывать как минимум **четыре составляющие**:

- субъект – лицо, ответственное за выполнение основной функции в процессе;
- объект – то, чем субъект непосредственно управляет;
- вход-выход процесса – начало и конец процесса и его составляющих цепочек;
- необходимые ресурсы.

****Как это работает****

Рассмотрим процесс оптимизации бизнес-процессов на примере работы с клиентами в социальных сетях (см. Схему 10 далее).

Составляющие процесса:

- субъект: специалист по работе с клиентами в социальных медиа;
- объект: связь с соответствующим менеджером;
- вход-выход: см.схему;
- ресурсы: контакты с менеджером по продажам и менеджером по работе с индивидуальными заказами.

Варианты оптимизации:

- предоставить доступ в систему учета продукции, чтобы исключить звено согласования с отделом продаж при выяснении наличия/отсутствия продукции;
- передавать запрос напрямую в отдел разработки для исключения лишнего звена при согласовании возможности изготовления продукции по индивидуальному заказу.

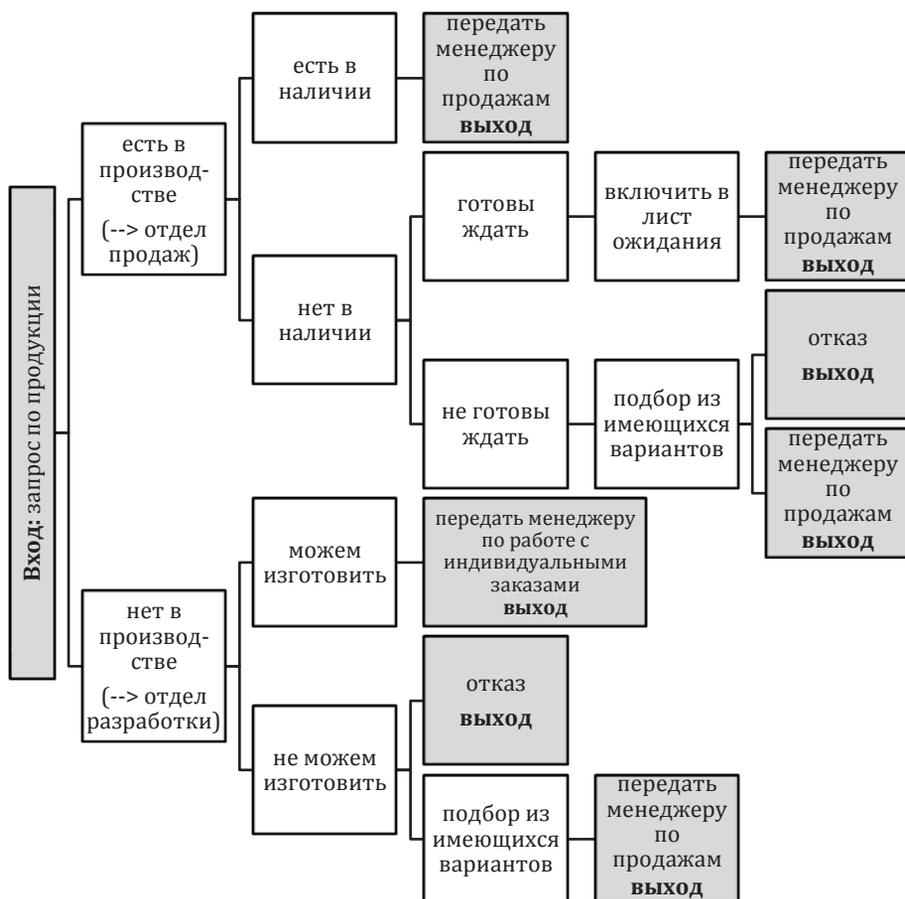


Схема 10. Анализ структуры бизнес-процесса

Существенную помощь в оптимизации процессов оказывает разнообразное программное обеспечение, которое позволяет «автоматизировать» всю внутреннюю деятельность предприятия. Это улучшает взаимодействие между сотрудниками, приводит к сокращению бюрократии, повышает качество контроля и придает большую гибкость вашей организации.

Автоматизация позволяет избавляться от процессов, которые бывают:

- лишними – неактуальные, рудиментарные процессы, доставшиеся в «наследство» с времен становления компании;
- избыточными – с большим, нежели требуется, количеством согласований и этапов, что затягивает процесс принятия решений или делает его дорогостоящим;
- ненадежными – не приводящими к должному результату или выполняющие его частично;
- неработающими – полное отсутствие согласованности в действиях подразделений.

Бухгалтерский учет может осуществляться разными способами, наиболее распространенными для малых и средних предприятий (в зависимости от выбранной системы налогообложения) является:

- упрощенная форма на основе книги учета хозяйственных операций, в которой последовательно записываются операции, а данные о них отражаются на соответствующих счетах;
- автоматизированная форма с применением различного программного обеспечения, которое позволяет не только создавать и регистрировать документы в базе данных, но и производить их выборку для анализа и отчета.

В зависимости от потребности, например,

- учет кадров и заработной платы;
- учет материалов;
- учет налогов и сборов;
- учет реализации товаров;
- учет денежных, расчетных, кредитных операций и т.д.

может быть выбран один комплексный программный продукт или программное обеспечение по приоритетным направлениям.

Управление продажами или **клиентский учет** может вестись как в тетради, так и в таких программных продуктах, как Excel, Google Docs или вариантах CRM-системы.

CRM-система (client relations management) – программное обеспечение, которое позволяет улучшить обмен информацией между подразделениями, упорядочить взаимодействие с клиентами и контролировать его на разных этапах работы с помощью внедрения в процессы сквозной автоматизации.

Преимущества данной системы:

- единая структурированная база данных клиентов;
- учет клиентов на самом входе в воронку продаж, например, автоматическая регистрация входящих звонков или переходов с сайта, а не только по факту платежа;
- статистика по ежедневной работе каждого менеджера;
- инструменты аналитики по всему процессу продаж и завершённым сделкам, оперативные отчеты по любым параметрам (средний чек по направлению, средняя конверсия и т.д.);
- возможность подобрать конфигурацию под собственную бизнес-модель.

При всех положительных чертах этой системы, есть бизнес, которому ее **внедрение не целесообразно**:

- в основе бизнеса – долгосрочные контракты с фиксированными объемами продукции;
- тип бизнеса – розничная торговля на основе личного взаимодействия продавца и случайных покупателей (стационарный магазин);
- бизнес занимает целиком свою нишу и имеет мало конкурентов – клиенты обращаются сами;
- база данных статична, сформирована лояльными клиентами и руководитель не планирует ее расширять;
- бизнес небольшой, а инвестиции в автоматизацию будут малоэффективны, т.е. не окупятся в ближайшей перспективе.

Программы управления проектами позволяют улучшить взаимодействие между членами одной команды за счет организации рабочих и проектных коммуникаций, например, совместного доступа к файлам и задачам, общему чату, прозрачной системы учета и т.д. Задачи ранжируются по типу, приоритету, содержанию и т.д. Целесообразно такие программы вводить для социального компонента бизнеса.

Управление бизнес-процессами может вестись по интуиции руководителя, с помощью должностных инструкций и алгоритмов, а также в BPM-системах.

BPM (business process management) – программное обеспечение, которое позволяет стандартизировать и автоматизировать последовательность действий сотрудников разных подразделений при выполнении одной общей задачи. Цепочка действий отражается в виде графической схемы, что делает процесс понятным, а автоматизация происходит за счет внедрения программных продуктов. Программа позволяет выявлять лишние звенья в последовательности действий и избавляться от них, что снижает уровень бюрократии и повышает эффективность работы.



****Совет**:** *Отдельная программа для контроля за исполнением процессов и их модификации нужна большим предприятиям с разнообразными видами деятельности, для малых и средних предприятий с линейным производством такие возможности реализуются в CRM-системах.*

Программы управления логистикой позволяют оперативно решать вопросы, связанные с хранением и перемещением продукции. В опции включена база данных клиентов, бланки для оформления и сопровождения заказов, планы погрузок, транспортный учет, контроль расходов и многое другое в зависимости от потребностей предприятия.

Программы комплексной защиты данных рассчитаны на предотвращение утечки данных о клиентах, сотрудниках, технологиях, а также внутренних документов, составляющих коммерческую тайну или содержащих конфиденциальную информацию. Для предотвращения вторжения из внешней цифровой среды используются антивирусные программы с корпоративными ключами, обеспечивающие защиту от вредоносного программного обеспечения и шпионских программ. Для защиты от хищения информации внутри компании используют программное обеспечение, контролирующее факт доступа (пароли, смарт-карты, электронные ключи) и протоколирующее совершенную над информацией работу, в том числе анализируют по ключевым словам персональные каналы связи, например, сообщения в мессенджерах, пересылаемые текстовые файлы и изображения.

Использование информационных технологий возможно для автоматизации как операционных, так и вспомогательных бизнес-процессов. Внедрение технологий позволяет оптимизировать затраты рабочего времени на рутинную работу, увеличивать скорость обработки данных, повышать качество учета и планирования. Руководителю остается только решить несколько главных вопросов в области **целесообразности внедрения** инноваций:

- стоимость внедрения программного решения и его технической поддержки;
- возможность интегрировать новую технологию в уже имеющиеся на предприятии;
- удобство и простота использования программным обеспечением;
- возможность настраивать конфигурацию под конкретную бизнес-модель.

Разработка

- Функции руководителя бизнеса
- Функции руководителя социального компонента
- Определение кадрового состава

Запуск

- Прием на работу родственников
- Передача функций на аутсорс
- Трудовые и гражданско-правовые отношения при найме на работу
- Кадровое обеспечение социального компонента

Развитие

- Корпоративная культура
- Признание и поощрение
- Развитие сотрудников
- Доверие и контроль

Устойчивость

- Угрозы для стабильной работы команды
- Проблема внедрения инноваций
- Эмоциональное выгорание

После разработки стратегии и экономически жизнеспособного бизнес-плана наиболее важным этапом является решение кадрового вопроса: от грамотно составленной команды будет зависеть, насколько успешным и быстрым будет движение компании вперед.

Исходя из двусторонней природы социального предпринимательства, компания должна иметь две ключевые фигуры: руководителя бизнес-направления и лидера социального компонента. Первый отвечает за бизнес-компонент, другой обеспечивает реализацию социальной миссии через принятую программу деятельности.



****Совет**:** На этапе разработки идеи данные роли, чаще всего, сконцентрированы в одном человеке, что является скорее сдерживающим фактором. Разделение этих сфер (руководитель + консультант, руководитель + заместитель) позволит более четко сформулировать основную концепцию социального предприятия.

Руководить – это значит выполнять как минимум пять основных **функций**⁵⁰:

1. Планирование

- формулирование стратегии;
- формулирование целей, задач и разработка плана действий;
- определение необходимых ресурсов;
- установление норм, культуры;
- определение границ «нормы» и индикаторов необходимости вмешательства.

2. Организация

- обеспечение материальными и финансовыми ресурсами;
- обеспечение кадровыми ресурсами;

- подбор сотрудников;
- определение должностных обязанностей;
- инструктирование сотрудников по целям, задачам и зонам ответственности;
- распределение нагрузки;
- мотивация сотрудников.

3. Менеджмент

- распределение ресурсов;
- оперативное реагирование и управленческие решения;
- обучение сотрудников;
- оценка и обратная связь.

4. Координация

- решение возникающих проблем и трудностей;
- помощь в достижении взаимопонимания между сотрудниками, смежными отделами, внешней аудиторией (партнеры, клиенты, проверяющие органы).

5. Контроль

- оценка соответствия процессов календарным и целевым установкам;
- оценка результатов работы (по целям, качеству, срокам);
- оценка соблюдения стандартов работы;
- оценка расходования ресурсов;
- реагирование на отклонения от плана;
- анализ отчетности и проектирование коррекционных действий.

Набор **управленческих функций руководителя социальной составляющей** будет схож с основным списком, представленным выше. Специфические функции лежат в области взаимодействия с окружением и внутренней аудиторией компании.



****Совет**:** На должность руководителя идеально подойдет человек с жизненным опытом в той проблемной социальной сфере, которую вы хотите изменить. Его руководящие навыки не обязательно должны быть совершенными, достаточно явных лидерских

способностей, ответственности и организованности. Наиболее существенным фактором будет знание причин и последствий проблемы, особенностей проблемной области, наличие связей.

****Из опыта немецкого социального предприятия SYNANON. *Leben ohne Drogen*****

Сегодня в плане бизнес-компонента эта компания – наиболее известный частный грузоперевозчик для физических лиц, меняющих местожительство. Организация выросла из инициативы 7 друзей с опытом зависимости от алкоголя и наркотических веществ, решивших перестать губить себя. Они получили в дар старый подержанный грузовичок и решили зарабатывать себе на жизнь перевозками, дав друг другу обещание «завязать». Сегодня их социальная программа, основанная на собственном опыте преодоления пагубных пристрастий, демонстрирует высокий процент реабилитации зависимых людей, имеет стабильный государственный заказ на предоставление реабилитационных услуг уязвимым группам общества.

****Как это работает****

В функционал специалиста социальной программы на социальном предприятии «Нашы Майстры» входят следующие направления.

Внешняя коммуникация – взаимодействовать с общественным мнением и общественными институтами по решаемой социальной проблеме для достижения взаимопонимания, поддержки и выстраивания стратегического партнерства:

- средства массовой информации;
- лидеры мнения и нормотворцы;
- местное сообщество.

Внутренняя коммуникация – взаимодействовать с сотрудниками организации для обеспечения планомерной, непрерывной, эффективной работы:

- специалист;
- клиенты программы.

Планирование(с руководителем предприятия)

- разработка критериев включения и исключения участников из социальной программы;
- определение целевых аудиторий и отбор их представителей;
- определение критериев и индикаторов оценки успешности социальной программы.

Партнерство

- взаимодействие с ближайшим окружением сотрудника из числа целевых групп;
- взаимодействие со специалистами государственных организаций, ответственных за решение фокусной проблемы;
- взаимодействие с организациями из смежных сфер.

Поддержка сотрудников из числа целевых групп:

- эмоциональная поддержка;
- создание сообщества единомышленников;
- поддержка положительных внутренних изменений (приоритетов, ценностей, моделей поведения);
- выявление и реагирование на личные проблемы.

Обучение

- формирование и развитие профессиональных навыков;
- навыки преодоления трудностей в проблемной области.

Кураторство

- воодушевление на деятельный подход к изменению текущего положения вещей;
- демонстрация своим примером предпочтительной модели поведения и возможных положительных изменений;
- поддержание долгосрочных отношений.



...Быть руководителем на социальном предприятии – это:

- *всегда быть на волне с сотрудниками, не закрываться от них;*
- *знать личную историю сотрудника;*
- *не прятаться за бумагами, а видеть человека;*
- *думать о развитии и будущем своих сотрудников;*
- *подавать личный положительный пример;*
- *принимать тяжелые решения о том, чтобы расстаться с сотрудниками, которые не справляются или не хотят работать;*
- *рационально распределять вознаграждения и взыскания.*

При разработке стратегии и бизнес-плана руководитель решает, какой **кадровый состав** ему необходим. Для этого рассматривается весь основной производственный цикл и вопросы сопровождения предпринимательской деятельности.

****Как это работает****

Как мы определяем необходимый кадровый состав, исходя из функционала на социальном предприятии «Нашы Майстры»:

- **основные** процессы и функциональные обязанности:

- руководитель (см. выше);
- администратор:
 - ведение заказов;
 - работа с клиентами;
- менеджер интернет-магазина:
 - ведение и обновление сайта, пабликов соц.сетей;
- производство:
 - процесс производства;
 - обучение;
- дизайн:

- разработка форм для выпуска продукции;
- разработка и выполнение цветового оформления;
- разработка упаковки;
- работа с индивидуальными заказами;

-сопутствующие:

▪ логистика:

- склад;
- закупки;

▪ бухгалтер:

- бухгалтерский учет;

▪ транспорт:

- доставка производственных материалов;
- доставка заказов;

▪ маркетинг:

- реализация стратегии по разработанному плану.



****Совет**:** *Самое слабое звено любого зарождающегося предприятия – сбыт, т.е. продажи. Если бухгалтер может быть нанят и на условиях аутсорса, то менеджера по продажам надо нанимать сразу и выбирать сильного, опытного специалиста, несмотря на расходы с оплатой его труда. Данный сотрудник поможет вам изначально разобраться с нюансами маркетинговой стратегии, сформулировать ценностное предложение вашего продукта, наладить связи, определить преимущественные каналы, сформировать базы данных – т.е. грамотно выстроить важнейшие процессы.*

С учетом частоты возникновения потребности в конкретном процессе принимается решение о **кадровом обеспечении** предприятия. На начальном этапе нецелесообразно набирать весь штат сразу. Для сокращения постоянных затрат часть функций можно переложить на

работников-совместителей или работников, привлеченных по договору подряда со стороны. В некоторых случаях текущие потребности, которые возникают нечасто, могут закрываться силами волонтеров.

****Как это работает****

Основной процесс	
<ul style="list-style-type: none"> • Штатный специалист 0,5 • Совмещение • Аутсорсинг <p style="text-align: center;"><i>транспорт, юридические услуги</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Штатный специалист 1 ст. <p style="text-align: center;"><i>производство, бухгалтерский учет</i></p>
Периодический	Регулярный
<ul style="list-style-type: none"> • Аутсорсинг • Волонтерская помощь <p style="text-align: center;"><i>реклама, переводческие услуги</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Аутсорсинг • Штатный специалист 0,5 ст. <p style="text-align: center;"><i>IT-обслуживание, PR</i></p>
Сопутствующий процесс	

Схема 11. Определение необходимого кадрового обеспечения

Зная условия работы и функционал, руководитель исследует зарплатные предложения на рынке, соотносит со своими возможностями и может составлять объявление о найме сотрудников.

Со своей стороны также необходимо определить, какие **критерии** будут наиболее важны при отборе кандидатов. Помимо профессиональных компетенций, будущий сотрудник должен обладать рядом важных социально-личностных качеств, которые обеспечат комфортную рабочую среду и будут благотворно сказываться на всей команде.

****Как это работает****

Качество	Индикатор
опытность	наличие портфолио, рекомендаций
организованность и самостоятельность	умеет организовать процессы: поставить конкретные задачи (объемы, сроки), согласовать их с общими целями, определить необходимые дополнительные ресурсы, систему индикаторов выполнения.
открытость	отвечает подробно и компетентно на ваши вопросы во время работы над тестовым заданием
внимание к деталям	задает много вопросов до начала задания и во время, заинтересован в том, чтобы разобраться
ответственность	реально смотрит на текущую ситуацию, объем работы, не демонстрирует избыточный оптимизм
...	...

Таблица 12. Критерии отбора кандидатов на работу



****Совет**:** Идеальных работников, как и идеальных людей, не существует. Отбирая кандидатов, помните о распространенной модели двух опций: из трех условий «качество-сроки-деньги» одновременно хорошо выполняются только два.

Трудовые отношения в рамках малого бизнеса – это очень деликатная сфера. Касается это прежде всего двух аспектов найма сотрудников:

- нанимать сторонних специалистов или родственников?
- нанимать человека штатно или брать на аутсорс?

Выбирая на должности в компании **родственников** и **друзей**, вы должны взвесить все «за» и «против».

Преимущества работы в команде с близким человеком:

- эмоциональная поддержка в лице «своего человека»;
- высокий уровень доверия и быстрота принятия решений;
- знакомые модели поведения и защита от неожиданностей;
- гарантия лояльности и защиты от неправомерных действий;
- определенный уровень вовлеченности и интереса в общем деле;
- потенциальное имиджевое преимущество – династичность, семейственность.

Главным **недостатком** присутствия родственников и/или друзей в команде является пагубное влияние на производственные процессы:

- смешиваются рабочие и личные отношения (партнерство в жизни против подчинения на работе);
- пересекаются рабочие и личные интересы (приносить прибыль компании или быть трудоустроенным);
- смещаются приоритетные акценты (профессиональный уровень против приемлемого);
- под угрозой объективность оценки результатов труда (необоснованные привилегии, уступки, неоднозначность в поощрениях и взысканиях);
- снижается инициативность других сотрудников из-за семейного протекционизма и nepoтизма;

- в команде исчезает свобода обмена мнениями по рабочим вопросам из-за присутствия «своего человека руководителя».

В Беларуси существуют также некоторые **законодательные ограничения** на совместную работу родственников:

- Ст. 27 Трудового кодекса⁵¹: запрет по решению собственника на совместную работу (постоянную, временную или по совместительству) ближайших родственников и свойственников при непосредственной подчиненности/подконтрольности на отдельных должностях;
- ст. 19 Закона «О борьбе с коррупцией»⁵²: руководитель (его заместители), главный бухгалтер (его заместители) организации не могут входить в состав органов, осуществляющих функции надзора и контроля в этой организации, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами.
- Постановление Совета Министров № 1040⁵³: государственному служащему (руководителю) запрещается заниматься предпринимательской деятельностью лично либо через иных лиц, оказывать содействие супругу (супруге), близким родственникам или свойственникам в осуществлении предпринимательской деятельности, используя служебное положение.



****Совет**:** Принимать на работу близких людей целесообразно на предприятия малого бизнеса в период становления, когда необходима поддержка и помощь в решении организационных вопросов, особенно в кризисные периоды. Это помогает стабилизировать процессы и избежать преждевременного выгорания. Для активно развивающихся компаний наличие родственных связей в коллективе может

служить фактором торможения. В любом случае во избежание столкновения интересов четко объясните требования, определите зоны ответственности и проговорите возможные конфликтные ситуации. В случае, если совместный труд оказывает негативное влияние на ваши личные отношения – появляется напряженность, учащаются конфликты – лучше прекратить трудовой договор.

Для компаний на начальной стадии каждый сотрудник играет ключевую роль, в отличие от компании в стадии развития и устойчивости, которые, как правило, имеют уже устоявшуюся культуру и отлаженные рабочие процессы, что позволяет каждому подразделению работать самостоятельно. Руководитель зарождающегося предприятия должен иметь не просто группу работников, а команду экспертов в определенной области: бухгалтерия и финансы, маркетинг и продажи, менеджмент и логистика и т.д. Знания, опыт и незаурядные способности должны стать критерием для подбора первых сотрудников – именно они проложат те рельсы, по которым будет двигаться ваш поезд. Ключевой вопрос, который необходимо решить – нанимать сотрудников в штат или подыскивать их себе на аутсорсе.

Термин **«аутсорсинг»** пришел из английского языка («outsourcing») и обозначает «использование внешних/сторонних ресурсов».

Смысл аутсорсинга состоит в том, что для успешного ведения бизнеса необязательно все непрофильные функции содержать на своем балансе в виде штатных сотрудников, можно передать их выполнение профессиональному подрядчику.

В чем **преимущество** аутсорсинговых специалистов:

- значительная экономия в области постоянных финансовых затрат (экономия на заработной плате,

социальном пакете и обязательных отчислениях), что снижает риск нехватки оборотных средств в самом начале пути;

- возможность сфокусировать основные ресурсы на профильных видах деятельности;
- экономия ресурсов на подбор и принятие в штат необходимого специалиста;
- снижение риска напряженности в коллективе (интриги, конфликты и т.д.);
- легко сменить специалиста, если он по каким-то параметрам не подошел.

Какие функции **передают внешним специалистам**: бухгалтерский учет и аудит, IT-поддержка, PR и рекламные услуги, транспорт, уборка; охрана, питание и т.д.

При найме работников отношения между работником и работодателем могут оформляться как трудовым договором, так и гражданско-правовым договором, например, на выполнение работ, на оказание услуг, на создание объектов интеллектуальной собственности (см. Таблицу 13).

Трудовой договор	Гражданско-правовой договор
<i>Основной регулятор</i>	
Трудовой кодекс	Гражданский кодекс
<i>Тип отношений</i>	
подчинение, в т.ч. правилам внутреннего трудового распорядка	равенство
<i>Спектр обязанностей</i>	
систематическое исполнение в рамках трудовых функций и квалификации	выполнение определенной разовой работы с достижением конкретного результата
<i>Исполнение обязанностей</i>	
лично, своим трудом, из материалов и инструментами нанимателя	своим трудом или с привлечением субподрядчика, из своих материалов или материалов заказчика

Рабочее время	
нормировано законом и договором	ограничивается выбором гражданина
Отпуск	
гарантируется законом	не предоставляется
Социальные гарантии	
дополнительный, социальный отпуск, льготы – по закону и договору	не предоставляются
Ответственность	
дисциплинарная, материальная	возмещение ущерба возмещение упущенной выгоды штраф, пеня и т.д.
Кадровое оформление	
кадровый учет, запись в трудовую книжку	не требуется
Выплаты ФСЗН	
уплачиваются	уплачиваются
Страховые взносы Белгосстрах	
уплачиваются	уплачиваются (исключение: в договоре не указывается, что подрядчик работает в месте, предоставленном заказчиком)
Подоходный налог	
уплачивается	уплачивается

Таблица 13. Сопоставление способов оформления трудовых отношений

****Как это работает****

Основные **рекомендации** по работе с внештатными специалистами:

- подбирайте человека по рекомендации и с портфолио выполненных работ;
- для выполнения небольших работ можно воспользоваться услугами аутсорс-биржи, т.е.

виртуальной платформы, где встречаются заказчики и исполнители;

- ставьте в приоритет такие качества как ответственность, самостоятельность и организованность;
- назначьте ключевое контактное лицо из числа штатных сотрудников, с которым, помимо руководителя, будет взаимодействовать аутсорсер для погружения в специфику бизнеса;
- пропишите в договоре техническое задание, индикаторы выполнения, сроки, формы отчетов;
- четко определите формат (канал, время, частота) взаимодействия с руководителем и функционально связанными штатными сотрудниками.



****Совет**:** Стремление нанять высококлассных специалистов разумно, но при этом возникает проблема лояльности. Как правило, хорошие специалисты не задерживаются в небольших компаниях, а переходят туда, где им предлагают более выгодные условия и высокую оплату труда. Определите, что приоритетнее: долговременная эмоциональная привязанность к делу, безусловное стремление помочь бизнесу расти или краткосрочный, но с продолжительным эффектом, объем экспертных знаний и времени, вложенных в ваше дело за ваши деньги.

Для реализации социальной составляющей могут привлекаться:

- действующие сотрудники;
- специалисты со стороны;
- волонтеры;
- целевые группы социальной деятельности.

Привлечение волонтеров – достаточно распространенное явление, которое не стоит путать с вменением в добровольно-принудительном порядке действующим сотрудникам дополнительных функций без соответствующей оплаты. Под волонтерами в данном случае понимаются добровольцы со стороны, выполняющие некоторую работу на безвозмездной основе.

Преимущества привлечения волонтеров:

- высокий уровень мотивации;
- значительное сокращение расходов на оплату труда.

Недостатки:

- ответственность за результаты только на уровне морали;
- неполная занятость;
- текучесть кадров.

Вопрос обеспечения кадрами социальной составляющей особо остро стоит тогда, когда целевая аудитория вашей программы и есть ваши сотрудники. Такая ситуация свойственная для моделей, основанных на производственном обучении или трудовой реабилитации.



...Сложные вопросы, с которыми мы сталкиваемся при найме работников из числа участников социальной программы социального предприятия «Нашы

Майстры», и оптимальные варианты снижения возникающих рисков:

- *обеспечить устойчивость стажа трезвости;*
 - *обязательное посещение групп самопомощи АА;*
- *уровень внутренней мотивации к труду и реабилитации;*
 - *собеседование при найме;*
 - *сдельная оплата труда;*
- *потенциал обучаемости и способности выполнять производственные обязанности;*

- *стажировка;*
- *наставничество;*
- *уровень эмоциональной стабильности и навыки решения конфликтных ситуаций;*
- *консультирование.*

****Из опыта немецкого социального предприятия SYNANON. *Leben ohne Drogen*^{54**}**

Зависимые люди, поступающие на реабилитацию, обязаны работать в данной коммуне. В 2017 году 85 человек работали и проживали в самой коммуне, 50 – работали и проживали в арендуемом коммунальной городской жилые. Особенности кадрового управления обусловлены реализацией социальной программы – избавлением от зависимости без приема медикаментов или специальной терапии.

- В коммуне жесткие правила и распорядок дня. Нарушение правил влечет за собой исключение из коммуны. Второй шанс – вернуться – предоставляется.
- Первое время сотруднику ничего не выплачивают, даже карманные деньги.
- Первые 4 недели новые участники не могут выходить за территорию коммуны, обязаны всецело помогать по хозяйству. После этого периода поступают на работу с 8-часовым рабочим днем, получают возможность выйти за территорию.
- Проживающие в коммуне оплачивают свое пребывание своим трудом, т.е. получают средства только на карманные расходы, остальное вносится в коммуну, но при необходимости покупок или особых трат (выплаты страховок, обязательств, оплата дальнейшего обучения) – средства из общего фонда на них выделяются.
- Участникам программы запрещено выяснять отношения друг с другом – только на сеансах групповой терапии, которые проходят 2 раза в неделю под руководством их куратора.

Этап развития бизнеса характеризуется установлением определенной корпоративной культуры, которая является важным условием успешного функционирования и динамичного роста компании. Под **корпоративной культурой** понимают создание таких условий (психологических, социальных, бытовых), в которых сотрудник чувствует себя комфортно и может эффективно работать. Это «правила игры», которые понятны и комфортны всем.

В корпоративной культуре, если преломить их через общую концепцию культуры Г.Хофстеде⁵⁵, есть несколько **уровней**:

- *ценности* – разделяемые всеми сотрудниками представления о миссии компании, ее предназначении, смысле ее существования;
- *ритуалы* – традиции, обряды, символические церемонии (поздравления, поощрения, взыскания, посвящения, совещания и т.д.);
- *герои* – сотрудники, чья модель поведения является предпочтительной (например, жизненная история руководителя как системообразующая история, достижения в компании отдельных сотрудников как мотивирующий образец для подражания);
- *практики общения* – нормы поведения, взаимоотношения, каналы неформального общения и передачи информации о традициях, нормах и т.д.

Типология внутренней культуры малого предприятия зависит от того стиля управления, который избирает руководитель в самом начале работы. Компания может работать как:

- *семья* – преданность традициям, сплоченность, дружеская атмосфера, обширные неформальные связи, приоритет в принятии решений – у старших;
- *оркестр* – четкие правила, обязанности, независимость в своей области, строгое подчинение руководителю («дирижеру»);
- *команда* – равные отношения, совещательный принцип в принятии решений, подчиненность тому, кто отвечает за конкретный вопрос.
- *стая* – соревновательный дух между сотрудниками, стремление побеждать («выживание любой ценой»), рискованные решения, деспотический стиль управления.

Каждому руководителю важно, чтобы коллектив сотрудников работал как одна команда, чтобы каждый член этой команды верил в то, что он делает, и был искренне предан своему делу. Что подстегивает сотрудников не отбывать свое время на работе, а делать вклад в общий успех? Прежде всего, уважение к личности сотрудника и признание за хорошо выполненную работу. Никому не нравится, когда его критикуют, а достижения не замечают. В компаниях, практикующих такие негативные практики, сотрудники выгорают. А значит, уходят.

Признание чаще всего ассоциируется с поощрением, которое должно быть значимым для сотрудника и пользоваться популярностью в коллективе. Поощрения должны носить систематический характер – такой подход эффективнее, чем периодически принимаемые отдельные меры. Кроме всего, возможность получить поощрение должна быть доступна для каждого члена коллектива, независимо от его стажа и уровня профессионализма, а правила, за которые полагается поощрение – понятными и прозрачными.

Способы поощрения включают:

- словесное поощрение (Спасибо, это здорово! Очень профессионально! Блестящая работа! Именно то, что надо! Ты/Вы сокровище! и т.д.);

- материальное поощрение (премия, подарок и т.д.);
- развивающее поощрение (оплаченные стажировки, тренинги, мастер-классы, конференции и т.д.);
- статусное поощрение (вовлечение в обсуждение проблем, делегирование руководящих функций, знаки отличия и т.д.);
- правовое поощрение (дополнительный выходной, гибкий график работы и т.д.);
- социальное поощрение (корпоративный досуг и инвестиции в семью работника).



...На социальном предприятии «Нашы Майстры» мы используем несколько видов поощрений, основная цель которых не только повысить финансовое благополучие наших сотрудников, но и их социальное благополучие (здоровье, семейные связи, общественный образ):

- *премирование;*
- *абонементы для ЗОЖ;*
- *обучение;*
- *повышение по карьерной лестнице;*
- *мастер-классы для семьи;*
- *общественно важная работа;*
- *рекомендации для дальнейшего трудоустройства;*
- *характеристики по месту требования;*
- *ходатайства в суде.*



****Совет**:** *Поощрение отдельно взятых сотрудников – это не только мера стимулирования отдельного человека, но и способ воспитания необходимых практик в коллективе: награды помогают закрепить*

желаемую модель поведения или отношение, причем справляются в этом гораздо эффективнее, чем система наказаний.

Ошибки руководителей в области признания вклада сотрудников:

- неуместная эмоциональность, ирония или обобщения в оценке;
- непоследовательность или несвоевременность оценки;
- игнорирование достижений и вклада сотрудника;
- критика сотрудника в присутствии коллег или за его спиной;
- субъективность оценки и опора на мнение других сотрудников, вместо фактов;
- выборочное применение стандартов и правил.

Для любого сотрудника важно иметь перспективу роста и развития: личностного, профессионального, финансового. При этом важно, чтобы вы заранее четко объяснили критерии, по которым будет оцениваться возможность роста в компании (инициативность, перевыполнение плановых показателей, повышение квалификации и т.д.).

Ошибки руководителей:

- развивать те навыки, которые сотрудник не хочет или не имеет способностей;
- развивать качества и формировать модели поведения, которые противоречат внутренним убеждениям, мировоззрению, особенностям темперамента сотрудника;
- развивать навыки, которые будут применимы только в отдаленном будущем;
- вкладывать время и финансы компании в развитие, не создав условий для формирования у сотрудника желания расти.

Независимость в принятии решений в рамках компетенций – это трансляция вашего уровня доверия к конкретному сотруднику и признание его профессионализма.

Во избежание пробелов руководитель должен довести до каждого сотрудника зоны его ответственности и, делегируя выполнение каких-либо задач, контролировать результат, сведя к минимуму свое участие в процессах.

Зачастую **доверие противопоставляют контролю**. Контроль – это сфера бизнес-показателей, определяющая, насколько продуктивно работает подразделение и в какой мере оно зарабатывает положенное вознаграждение. Именно руководитель определяет задачи, указывает на необходимый результат, которого команда должна достичь, определяет показатели, по которым будет оцениваться степень достижения результата, и поэтому именно руководитель должен оценивать этот результат, т.е. осуществлять контроль за исполнением. Более подробно вопрос о показателях бизнес-результативности будет рассмотрен в главе «Оценка».



****Совет**:** В организациях, где изначально были неформальные отношения между руководителем и подчиненными, возникают вопросы «Вы мне не доверяете?» при попытке контролировать их деятельность. Важно обсудить и донести до сотрудника разграничение: доверяю – разрешаю принимать самостоятельные решения, контроль – соотношу бизнес-результаты с целями и по этим показателям определяю заработную плату.

Контроль может **подразделяться** на:

- по цели: стратегический, тактический, оперативный;
- по частоте проведения: систематический, периодический, эпизодический;
- по форме: планерка, отчет, наблюдение, эксперимент («тайный покупатель»), анализ показателей эффективности.

Ключевые *этапы контроля*:

- анализ фактического положения дел и сопоставление с планом;
- анализ соответствия и определение значимости несоответствий;
- выявление причин несоответствия и принятие мер по их устранению.

Ошибки руководителя:

- формальность – контроль используется только как угроза, но при выявлении несоответствий корректирующие меры не принимаются;
- бессистемность – внезапные проверки, внимание на отдельных ошибках без учета положительных достижений;
- поверхностность – непонимание специфики процессов и контроль «для галочки».



****Совет**:** *Контроль за сотрудниками создает напряжение в коллективе и формирует чувство недоверия. Вкладывайте ресурсы в создание такой внутренней среды, чтобы сотрудники понимали систему оценки, были заинтересованы в хорошей работе и сами стремились превосходить ожидания, двигая общее дело вперед.*

Устойчивость работы вашей компании во многом зависит от поддержания здоровых отношений в коллективе и наличия в нем ядра, способного поддерживать корпоративный дух.

На этапе стабильно прибыльной работы бизнеса, как правило, корпоративная культура уже сложилась и может выполнять следующие функции:

- нормативную;
- воспитательную;
- мотивационную;
- системообразующую;
- оценочную;
- имиджевую.

Существует, однако, ряд факторов, которые создают угрозу для стабильности командной работы.

Угроза 1. Изменение состава команды может происходить по разным причинам:

- замена уходящего сотрудника (выход на пенсию, переход в другую компанию, истечение сроков договора);
- замещение временно отсутствующего сотрудника (социальный отпуск, болезнь);
- сокращение штата в связи с оптимизацией расходов;
- увеличение штата в связи с растущими объемами работы.

Руководителю необходимо позаботиться о наличии системы адаптации для новых членов команды и о том, чтобы изменения в численном и качественном составе проходили с соблюдением правил преемственности, которые реализуются двумя путями:

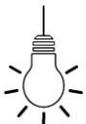
- формально – через четко прописанные должностные обязанности и зоны ответственности;
- неформально – через групповые нормы поведения, т.е. обычаи, правил, нормы, традиции.



****Совет**:** *Не нанимайте новых сотрудников пропорционально росту числа клиентов. Только масштабирование бизнес-модели должно служить основанием расширить штат.*

Угроза 2. Поведенческие модели руководителя:

- демонстрация собственного превосходства и авторитарность;
- слабая коммуникация с коллективом, порождающая слухи;
- отсутствие мероприятий по укреплению командного духа;
- уступки в принципиальных вопросах дисциплины;
- несоблюдение принципа взаимозаменяемости членов команды;
- предоставление возможности развития не всем, а только избранным сотрудникам;
- особый статус отдельного сотрудника, предоставление ему необоснованных привилегий;
- наличие сотрудника для скрытого неформального контроля.



****Совет**:** *По мере роста компании и увеличения прибыли не отдаляйтесь от команды, кадры – это такой же важный ресурс, как и в самом начале пути. Проявление недоверия, наличие «любимчиков», закрытость от коллектива – серьезные тактические просчеты руководителя, воспринимаемые как демонстрация его превосходства.*

Угроза 3. Конфликты среди сотрудников, возникающие по разным причинам:

- невысказанные пожелания, неудовлетворенные потребности;

- неразрешенные межличностные конфликты;
- нарушение межличностных границ;
- провоцирование конфликтов (распространение слухов, создание интриг)
- уклонение от обязанностей.



****Совет**:** *Помните о трех китах комфорта любого члена команды: справедливость, запал, чувство локтя. При решении конфликтных ситуаций придерживайтесь нейтралитета, опирайтесь на факты и старайтесь услышать предлагаемые сотрудниками пути решения.*

Угроза 4. Внедрение инноваций

Парадоксальное конфликтное явление на стадии стабильной работы компании между потребностью бизнеса в развитии/применении новых подходов и устоявшимися практиками работы.

Руководители с помощью технологических решений стремятся сократить издержки, повысить рентабельность, обеспечить увеличение прибыли – сотрудники протестуют и саботируют внедрение. Как это проявляется: открыто выражают негативное отношение, игнорируют использование или используют частично, что в любом случае чревато потерей ресурсов, созданием убытков на перспективу и формированием нездорового напряжения в компании.



****Совет**:** *Попробуйте разобраться в причинах сопротивления – они чаще всего кроются в личных опасениях: не справлюсь, уроню авторитет, появится больше работы, дополнительной «головной боли», будет больше контроля. Пути преодоления проблемы:*

- обучить, как пользоваться новой

технологией (тренинги, консультации, инструкции);

- *проводить разъяснительные встречи (о преимуществах нового подхода);*
- *стимулировать (дополнительное премирование для качественно использующих технологию) вместо наказания (шантаж депремированием или увольнением);*
- *провести экспериментальное внедрение и продемонстрировать преимущества использования в вашей компании.*

Угроза 5. Выгорание

Истощение внутренних ресурсов личности на фоне хронических стрессов при выполнении своих рабочих функций – опасный фактор, на который необходимо реагировать не только работой с отдельным человеком, но и пересматривать организацию процессов в компании. Эта проблема на этапе устойчивости бизнеса зачастую касается именно тех людей, с которыми вы его начинали, вынуждая их уходить. Истощение кадрового ядра чревато демотивацией не только коллектива, но и способно подточить предпринимательские силы руководителя.

Чаще всего выгоранию из-за нервного перенапряжения подвержены специалисты, которым приходится много и плотно общаться с незнакомыми людьми, нестандартно решать возникающие проблемы – руководители, менеджеры по продажам; из-за физического – активисты, трудоголики, сотрудники зрелого возраста.

Чем опасно выгорание сотрудника для работодателя:

- *пристрастие к вредным привычкам и, как следствие, рискованное поведение;*
- *сложности в принятии решений в рамках компетенции;*
- *нарушение дисциплины, режима работы;*

- низкая мотивация и пассивность;
- агрессия и создание «токсичной» атмосферы в коллективе.



****Совет**:** *Пересмотрите систему мотивации и поощрений в компании, периодически получайте обратную связь от сотрудников касательно условий труда, выделяйте ресурсы на мероприятия для неформального общения и сплочения команды, вовремя реагируйте на конфликты и не пускайте их на самотек, привлекайте сторонних специалистов (психологов, тренеров, коучей).*

Разработка

- Маркетинговый микс
- Элементы продвижения

Запуск

- Воронка продаж
- Медиапланирование
- Подбор менеджера по продажам

Развитие

- SMM: Контент-менеджмент
- SMM: Комьюнити-менеджмент
- Воронка продаж в социальных медиа

Устойчивость

- Юбка продаж
- Стратегии стимулирования повторных продаж
- Социальное позиционирование

Среди элементов основной стратегии жизнедеятельности предприятия всегда особое место занимает маркетинговая стратегия – комплексный план, определяющий направления деятельности по завоеванию места на рынке и удержанию лидирующих позиций, а также максимизации прибыли.

Основные направления маркетингового планирования представлены в модели «**Маркетинговый микс**», представляющей собой комплекс из четырех равных по значимости элементов, каждый из которых необходим для реализации бизнес-стратегии. Изначально модель была ориентирована на продавца и продукт, позже акцент сместился на клиента и его потребности, но содержательно это один подход, только с разным фокусом внимания. Эта модель имеет разные названия – «четыре пи» или «четыре си», по первым буквам каждого компонента.

4 P's ⁵⁶		4 C's ⁵⁷	
<i>product</i>	продукт	<i>customer</i>	клиент
<i>price</i>	цена	<i>cost</i>	стоимость
<i>place</i>	место	<i>convenience/channel</i>	удобство
<i>promotion</i>	продвижение	<i>communication</i>	общение

О стратегической стороне продукта мы говорили в главе «Стратегия». Рассмотрим, что важно с маркетинговой точки зрения. **Продукт** (товар или услуга) – это *решение потребности* клиентов, которое вы продаете. Разрабатывая его концепцию, необходимо учитывать следующие практические аспекты:

- ассортиментный ряд;
- свойства;
- форма выпуска;
- стандарты качества;
- внешний вид;
- упаковка;

- гарантийные обязательства.

Выпуская продукт на рынок, предприниматель планирует определенный объем продаж и заинтересован в получении максимальной прибыли. Но высокая **цена** может быть неприемлема для покупателя, может измениться ситуация на рынке, что в результате скажется на уровне продаж. По этой причине важно найти баланс между возможностями потребителя, условиями среды и внутренними потребностями компании в контексте развития и обеспечения рентабельности капитала. В этом разделе необходимо проработать два аспекта:

- стратегия ценообразования с учетом покупательской способности и цен конкурентов (дискаунтер, эконом, среднерыночные цены, премиум, эксклюзив);
- стратегия управления ценами (цена, скидки, бонусные программы, кредитование, рассрочка).

Чтобы обеспечить движение продукта от компании-производителя до клиента, необходимо задействовать определенные каналы сбыта (**место**), которые могут включать посредников, а могут напрямую связывать продавца и покупателя.

- интернет-магазин
 - свой;
 - электронные каталоги (профильные, общие);
- розничный магазин
 - свой;
 - профильный, общий, гипермаркет;
 - «у дома», сетевой;
- дистрибьюторы, дилеры;
- пункт самовывоза;
- доставка на дом.

Прямые каналы (без посредников) обеспечивают контакт производителя и потребителя, но предоставляют доступ на небольшие целевые рынки в отличие от не прямых каналов, которые увеличивают объемы сбыта за счет доступа к большим аудиториям.

Продвижение – это, пожалуй, самый затратный и сложный компонент маркетингового микса, в его основе лежит такой процесс коммуникации с покупателем, в результате которого происходит увеличение спроса, ведущего к продаже.

В основе стратегии продвижения лежит схема **«кто – кому – что – где – как»**:

- позиционирование;
- целевая аудитория;
- ключевое сообщение;
- каналы;
- стратегии и инструменты.

Позиционирование – это меры по формированию у покупателей особого образа вашего товара, отличающегося от конкурентного предложения. За счет чего происходит позиционирование и отстройка от конкурентов:

- отличительное качество продукта;
- особый способ использования продукта;
- особая ситуация использования продукта;
- выгода от приобретения продукта;
- решение проблемы с помощью продукта;
- преимущество по сравнению с продуктом-аналогом;
- положение относительно представлений аудитории об идеальном продукте;
- эксклюзив по сравнению с определенной категорией продуктов;
- предназначение для особой категории покупателей.

Целевая аудитория – это обобщенная группа людей, имеющих потребность, которую вы можете удовлетворить своим продуктом/услугой.

Изучение своего основного покупателя позволяет существенно сократить расходы на создание и продвижение продукта. Где получить информацию о своей целевой аудитории:

- анкеты;
- опросы;
- наблюдения;

- данные веб-аналитики;
- структурированное интервью.

Первичная целевая аудитория – это непосредственно ваши покупатели, которые принесут вам прибыль.



****Совет**:** *В реальной ситуации ваш товар, скорее всего, покупают разнообразные люди, но это не должно формировать у вас убеждение, что продавать надо всем. Необходимо выбрать именно тот сегмент, который принесет вам основную прибыль, и концентрировать усилия и ресурсы на работе с этой группой людей.*

Как эту группу описать? Прежде всего, провести анализ по нескольким срезам данных и составить **портрет своего покупателя**. Необходимые группы данных для частных и корпоративных клиентов будут различаться.

Данные для анализа потребителей из **сегмента b2c**:

- **социально-демографические данные:** пол, возраст, семейный статус, регион проживания, уровень дохода, профессия;
- **социально-психологические данные:** интересы, увлечения, желания, страхи, проблемы, цели, мечты;
- **социально-коммуникативные данные:** информационный фон, окружение, особенности общения, приоритетные каналы общения, чье мнение учитывает;
- **поведенческие покупательские особенности:** что покупает, как часто делает покупки, где делает покупки;
- **покупательские приоритеты:** почему покупает, что привлекает в товаре, что отпугивает (стоимость, упаковка, качество и т.д.).



****Совет**:** *Сделайте этот портрет персонализированным, более реалистичным, пусть он выступает некоторым обобщенным*

«образом с историей» вашего основного покупателя. Такой собирательный портрет (аватар) поможет вам более тщательно настроить инструменты влияния на его мнение и желание купить.

Например: Александра, молодая замужняя мама, 23 года, проживает в городе, находится в декретном отпуске. Доход семьи средний. Ведет вместе с ребенком активный образ жизни, путешествует на велосипеде, увлекается йогой, посещает мероприятия (ярмарки, фестивали) по ЗОЖ, часто общается в социальных медиа и форумах, посвященных осознанному родительству, пользуется Instagram, подрабатывает из дома изготовлением праздничного декора для посуды. Мечтает о своем доме за городом. Супруг занят в сфере IT, работает в офисе и дистанционно (фрилансер).

Для сегмента b2b:

- *тип клиента* (розничный покупатель, дилер, разовый корпоративный клиент, производитель смежного продукта);
- *общие характеристики* (рыночная специализация, география, среда торговли);
- *источник оптовых заказов* (тендер, договор корпоративного обслуживания, активные продажи);
- *средний объем производства* (как часто нуждается в продукте, в каком объеме);
- *источники информации* (сайт, специализированная периодика, отраслевые выставки, объявления государственных учреждений, рекомендации от коллег/партнеров/поставщиков и т.д.);
- *привратник* (лицо, отвечающее в компании за принятие решения о покупке);

- *логистика заказа* (какие есть трудности и какие сопутствующие услуги вы можете предложить).

Вторичная целевая аудитория – это агенты влияния, чье мнение может быть решающим для основной (первичной) аудитории. Приоритетные типы этой группы:

- для **сегмента b2c**:

- *эксперты индустрии* (блогеры, узкие специалисты, авторитетные лица);
- *научное сообщество* (ученые, исследователи, лаборатории);
- *значимые лица* (родители, преподаватели, коллеги);
- *сторонники бренда* (сторонники компании, сторонники конкурентов);
- *политические деятели* (гос.служащие, гражданские активисты, политики);
- *знаменитости* (актеры, спортсмены, музыканты, тв-звезды);
- *традиционные* (журналисты, аналитики, СМИ);
- *онлайн сообщества* (обсуждаемые проблемы, преимущества, отзывы).

- для **сегмента b2b**:

- *бизнес-лидеры* (руководители, топ-менеджеры);
- «*привратники*» (ключевые лица организаций, ключевые покупатели).



****Совет**:** *Вкладывайте ресурсы в изучение и описание своих целевых аудиторий – эта информация будет ключевой при разработке товарного ассортимента, формулировании уникального торгового предложения и эффективной настройке стратегий продвижения.*

Ключевое сообщение – это то послание, которое компания хочет о себе передать, и тот вывод, к которому придет целевая

аудитория. Существует ряд **правил**, которые необходимо учитывать при его разработке.

- ключевое сообщение не равняется тому тексту, который прочитает/услышит целевая аудитория;
- ключевое сообщение концентрированно передает только одну мысль;
- ключевое сообщение должно строиться с учетом интересов и потребностей целевой аудитории.

****Как это работает****

5-ступенчатая структура ключевого сообщения включает следующие компоненты: аудитория, действие, конкурентное действие, выгода, аргументация.

- 1) **Если я** (аудитория)
- 2) **сделаю** (действие)
- 3) **вместо** (конкурентное действие),
- 4) **то получу** (выгода, значимый для ЦА результат),
- 5) **потому что** (поддержка, аргументация: мнения, факты, цифры, ценности, стереотипы и т.д.)

Например: Если мы, работающие любящие родители, отправим на лето своего ребенка-подростка в эко-лагерь вместо того, чтобы оставить его на каникулах дома одного в компании с компьютером без присмотра, то наш ребенок получит контролируемый развивающий досуг и оздоровление, потому что в лагере в чистых условиях живой природы будет интенсивное общение со сверстниками, опытные креативные педагоги-организаторы и плотный график разнообразных видов деятельности.

В отличие от ключевого сообщения, **уникальное торговое предложение** (УТП) – это тот текст, который прочтет покупатель в момент контакта с рекламой. Основное назначение – удовлетворить потребность клиента, перечислив

значимую для него выгоду, ценность, пользу от приобретения предлагаемого продукта.

По **смысловой структуре** формулировка УТП может:

- содержать описание проблемы и предлагать решение;
 - *Сократим издержки бизнеса на 20% с помощью подбора оптимальных налоговых схем;*
 - *С нашей методикой обучения через 2 месяца вы перестанете бояться говорить с иностранцами;*
- призывать к ключевому действию и предлагать бонус;
 - *Закажи 2 набора и мы вручим еще один в подарок;*
 - *Купи подарочный сертификат и мы доставим его в течение 3 часов;*
- содержать уникальный, инновационный признак;
 - *Мастер-класс по технологиям молекулярной кухни от лидера гастромира <мярек>.*



****Совет**:** Чтобы УТП было эффективным, оно должно соответствовать следующим правилам⁵⁸:

- выражать глаголами полезность, выгоду (*увеличить, сэкономить и т.д.*);
- быть конкретным в описании выгоды (*сократить расходы на отопление на 20% в месяц*);
- иметь временные рамки (*только первым 100 покупателям, починим за 40 минут или вернем деньги*);
- не использовать штампов и клише (*мы занимаемся, мы хотели бы...*).

Продвижение своего продукта/услуги может проходить по традиционным **каналам** или с помощью современных ИТ-средств.

К **традиционным** каналам относятся:

- реклама на радио/телевидении;
- печатная реклама (флаеры, буклеты, стикеры и т.д.);

- наружная реклама (билборды, вывески, растяжки, штендеры и т.д.);
- прямые продажи (телефонный обзвон, адресная рассылка).

К **современным** средствам относятся:

- контекстная реклама;
- SEO (search engine optimization) – поисковая оптимизация;
- SMO (social media optimization) – оптимизация сайта под социальные сети;
- SMM (social media marketing) – контент-менеджмент и комьюнити-менеджмент.

Но чаще всего используется смешанная стратегия, подразумевающая использование разных способов продвижения.

Инструменты маркетингового продвижения включают:

- реклама (наружная, печатная, ТВ и радио, Интернет);
- PR (взаимодействие со СМИ, специальные мероприятия);
- стимулирование сбыта (скидки, купоны, распродажи, розыгрыши, игры и т.д.);
- прямой маркетинг/директ-маркетинг (по почте, по телефону, по каталогам, «магазин на диване»);
- личные продажи;
- вирусный контент (видео, изображения, акции/конкурсы, приложения и т.д.).

Ключевым инструментом продвижения в **сегменте b2b** является PR, ориентированный на личную коммуникацию:

- индивидуальные контакты (письма, встречи);
- специальные мероприятия (конференции, выставки, презентации, приемы, праздники и т.д.).

На этапе запуска бизнеса первоочередная задача предпринимателя – сформировать воронку продаж⁵⁹. «Воронка» – специфический образ, отражающий, с одной стороны, степень концентрации маркетинговых усилий в течение всего процесса продажи, от демонстрации продукта до покупки его клиентом, с другой – количественные изменения в целевой аудитории, которая уменьшается с каждым последующим этапом. Идеальное состояние воронки – труба, т.е. закрыть сделку продажей всем, кто заинтересовался, но в реальности такие ситуации представляют, скорее, исключение. Движение по воронке означает неизбежные потери в числе потенциальных покупателей.



Схема 12. Воронка продаж

Самая широкая часть воронки представлена «холодным трафиком», т.е. потенциальными клиентами, обратившими внимание на ваше предложение. Ключевой инструмент информирования – реклама. К наиболее доступным видам рекламы на этапе запуска бизнеса относятся:

- таргетированная реклама в социальных сетях;
- контекстно-медийная сеть Google;
- рекламная сеть Яндекс;
- наружная реклама;
- печатная реклама;
- сарафанное радио, в т.ч. через группы мессенджеров (Viber, Telegram).



****Совет**:** *Реклама в Интернете как способ привлечения клиентов – одно из новых направлений digital маркетинга. Более подробно об особенностях этой деятельности можно узнать у известного белорусского специалиста в данной области – Сергея Кузьменко (aka Sergio Silvi)⁶⁰.*

Для эффективного расходования рекламного бюджета целесообразно составить медиаплан – документ, фиксирующий, перечень рекламных площадок, которые будут задействованы для донесения вашего рекламного сообщения до целевой аудитории.



****Совет**:** *При выборе рекламной площадки ориентируйтесь на пять ключевых параметров:*

- *максимально возможный охват целевой аудитории;*
- *оптимальная частота контакта аудитории с вашим сообщением;*

- *максимальная эффективность контактов (не просто проинформировать – превратить в лид);*
- *площадка и время цикла конкурентной рекламной кампании;*
- *свой бюджет.*

Оптимальная длительность рекламной кампании – от 6 недель, средняя частота контакта с рекламным сообщением – 3+

****Как это работает****

Пример медиаплана для досуговой древесной мастерской:

Носитель	Мобильная реклама	Соц.сети (Facebook)	Big.Board	Onliner.by	Радио Юнистар
Программа	мобильные приложения польз-лей	правая рекл. колонка, аукционный контекст	пр.Независимости (Уручье-МКАД)	редакц. раздел «Технологии»	начало часа 8, 13, 17, 20
Продукт	анимир., графич. баннер	1 рекл. блок	статич., 3х6м, придорож. щит	баннер, 350х350, средн. квадр.	ролик в рекл. блоке, 15 сек
Канал	визуальн. онлайн	визуальн. онлайн	визуальн.	визуальн. онлайн	аудио
Единица	баннер 25% экрана	1 рекл. блок	3х6м, 2 шт	350х350 рх	моно-голос, 15 сек
Начало	15.02	15.02	15.02	22.02	01.03
Конец	30.03	30.03	30.03	28.02	09.03
Охват в сутки	12,000*	7,000*	30,000	180,000	42,000
Частота	весь период	весь период	весь период	до 100,000 в сутки	4 р/д
Стоимость, у.е.	250 +	250 +	1400	1050	1300

*таргетированная группа

Таблица 14. Пример медиаплана

Заинтересовавшиеся в получении информации представители целевой аудитории («лиды») – второй уровень воронки. Это еще не покупатели, но при дополнительных усилиях со стороны продавца могут ими стать. Источники лидов:

- контекстная реклама;
- баннерная реклама;
- каталоги (onliner.by);
- сайт с отзывами (otzyvy.by);
- SMM;
- партнерские программы;
- собственные ресурсы (блог, сайт, паблик);
- традиционная реклама;
- ивент-маркетинг;
- прямые продажи (обзвон, рассылка).

****Как это работает****

Рассмотрим пример получения лида в сети Интернет.

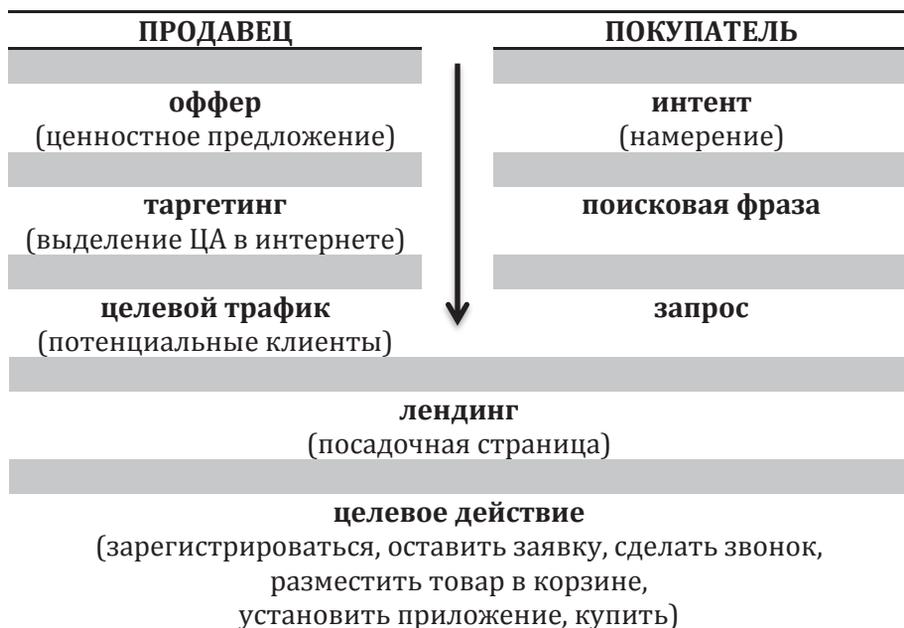


Таблица 15. Алгоритм лидообразования



****Совет**:** *Просчитайте, по каким каналам к вам приходят клиенты: с поисковых запросов, из социальных сетей (каких именно?), из партнерских программ? Эта информация позволит вам выявить самый эффективный канал.*

Переход на следующий уровень воронки – конверсия лида в готового к покупке клиента – зависит во многом от мастерства менеджера по продажам.

Нанимая некомпетентного сотрудника на этапе запуска вы планируете убытки на перспективу. Именно поэтому начинать отладку процессов необходимо в компании лучших. Ключевые **требования к менеджеру по продажам**:

■ в отношении клиента:

- эмпатия, т.е. заинтересованность, стремление помочь клиенту удовлетворить истинную потребность;
- экспертность в продуктовой отрасли;
- деликатность в «болезненных» вопросах;

■ в отношении работы:

- коммуникативный опыт: умение выбрать стратегию диалога, гибкость;
- приоритет на живом личном общении (встречи, телефонный разговор);
- заинтересованность в тестировании новых инструментов.



****Совет**:** *Анализируя работу менеджеров по продажам, обращайте внимание на маркеры, отпугивающие клиента:*

- заученный текст;
- неуверенное знание темы, отрасли, продукта;
- формальность, равнодушие в ответах;

- *высокомерие или панибратство;*
- *неуместная улыбчивость.*

Работа менеджера по продажам не должна представлять собой экспромт при появлении каждого нового клиента. Наличие шаблона, в котором прописываются возможные вопросы клиента и ответы на них – **скрипта**, – относится к сфере технологического обеспечения процесса продаж. Заранее продуманный сценарий диалога позволяет:

- подобрать наиболее действенные слова для описания вашего предложения;
- работать с возражениями;
- гарантировать необходимый уровень качества речи;
- избегать ранее имевших место ошибок.

Для разработки скрипта предприниматель может воспользоваться:

- доступными шаблонами;
- онлайн конструктором скриптов;
- услугами подрядчика по созданию скрипта.

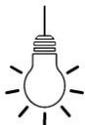
В чем **«подводные камни»** использования **скрипта**:

- создает у клиента ощущение, что ему пытаются что-то продать («впарить»);
- минимизирует индивидуальность в подходе;
- не подходит для ниши консультационных услуг.

Финальным этапом воронки продаж является закрытие сделки, т.е. продажа товара или услуги. Мастерство работы менеджера по продажам проявляется не только в том, чтобы продать конкретный товар, но также совершить **дополнительную продажу**, т.е. увеличить сумму среднего чека. К наиболее распространенным способам увеличения среднего чека относятся следующие виды продаж:

- кросс-селл:
 - продажа сопутствующего товара (расходные материалы, смежные товары);
 - продажа услуги (доставка, установка, обслуживание);

- ап-селл:
 - продажа более дорогого товара;
- даун-селл:
 - продажа более дешевого товара, имеющего высокую маржинальность.



****Совет**:** Не менее важным аспектом является удержание клиента. Работа над повторными продажами будет являться залогом роста вашего бизнеса. Считается, что привлечение нового клиента за счет расходов на маркетинг обходится от 3 до 10 раз дороже, чем повторные продажи уже имеющимся клиентам.

На этапе роста компании, когда ваш продукт уже пользуется спросом, а оборотных средств хватает для развития системы продаж, наступает идеальное время для организации и стимулирования продаж в социальных медиа.

Из средства организации социальных отношений, налаживания контактов и распространения своих снимков социальных медиа – Instagram, Facebook, V Kontakte, Odnoklassniki, Livejournal, Pintrest, Twitter – превратились в мощный инструмент продаж, особенно для малого бизнеса.

В рейтинге наиболее популярных в Республике Беларусь⁶¹ (по данным Gemius SA) традиционно находятся:

- VK – количество уникальных пользователей ежедневно составляет 1,7 млн человек;
- Odnoklassniki – 1,4 млн человек;
- Facebook – 0,4 млн человек.

Преимущества использования социальных медиа:

- невысокая стоимость по сравнению с контекстной рекламой, а также традиционной рекламой;
- реальный контакт с определенной ценностью, т.к. фиксируется не просто факт перехода по ссылке на сайт, а конкретный человек со своей психологией, потребностями и интересами;
- большой охват растущей аудитории, которую не надо собирать по разным ресурсам;
- таргетированный охват: позволяет работать именно с теми клиентами, которые интересуются вашим продуктом/услугой или имеют потребность в ее приобретении, что делает процент конверсии выше;
- быстрая обратная связь позволяет выявить потребности клиента, обнаружить собственные недостатки и своевременно на них отреагировать, не потеряв контакт и выиграв дополнительные пункты в рейтинге, что

означает укрепление положительного имиджа и повышение лояльности;

- удобство контроля за рейтингом благодаря наличию специализированных сервисов контроля для того или иного контента, рейтинга, посещаемости, востребованности, цитирования и т.д.;
- эффективность: нет более простых и надежных способов прорекламировать продукт, чем совет друзей, опыт знакомых или рекомендации экспертов в данной области.

Недостатки:

- требует времени;
- требует системной работы: создание контент-плана и наполнение группы актуальными, интересными и уникальными материалами в соответствии с ним;
- требует отдельного сотрудника – администратора, который будет размещать информацию, поддерживать коммуникацию с пользователями и проводить «чистку» от спама.

Существует два основных способа продвижения – SMO (Social Media Optimization) и SMM (Social Media Marketing).

Под **SMO** понимается техническая оптимизация сайта компании по части контента (содержания) и отладки интерфейса, позволяющая эффективно взаимодействовать с социальными медиа (цитировать, ссылаться).

SMM является способом повышения продаж непосредственно в социальных сетях (а также блогах, форумах, медиаресурсах) путем прямого взаимодействия и общения с аудиторией (посетителями и подписчиками) и приведения их на сайт в обход поисковых систем.

Многие начинающие и устоявшиеся компании создают странички в социальных сетях, вдохновившись успешными примерами своих коллег. Однако, чтобы этот инструмент работал и приносил прибыль, одного факта наличия странички не достаточно. Работа в социальных медиа подразумевает как минимум **два** взаимосвязанных **направления:**

- контент-менеджмент;
- комьюнити-менеджмент.

Контент-менеджмент – это планомерное наполнение страницы тем содержанием, которое по своей сути и форме наиболее полно будет соответствовать ожиданиям и предпочтениям ваших клиентов, а также отражать специфику вашего бизнеса.

Планомерность этого процесса выражается в том, что публикации делаются не по спонтанному желанию менеджера или наличию какого-либо контента, а в соответствии с продуманной схемой. Стратегический подход к коммуникации будет определять успех предпринимаемых действий.

****Как это работает****

- Определите интересы своей целевой аудитории и особенности сетевого поведения: как часто бывают в сети, в какой период времени наиболее активны.
- Определите желаемый результат, например, какой рост подписчиков вы планируете достичь за конкретный промежуток времени или какой тип поведения изменить.
- Определите свою стратегию и разработайте план публикаций (контент-план) на первые 30-45 дней.
- По итогам каждой недели проводите анализ: какой контент, техника работы сработали хорошо, какой не очень, что можно изменить, чтобы вашему клиенту было интересно и он испытывал потребность заходить на вашу страницу.
- По истечении запланированного периода необходимо провести общий анализ контента – как правило, этого периода хватает, чтобы выявить специфические закономерности.
- Периодически заглядывайте в похожие по тематике паблики, чтобы быть в тренде.

Классическая **золотая формула контента**⁶² выглядит следующим образом:

Тип контента	Виды контента	
<i>вовлекающий/ коммуникативный (40%)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ опрос; ▪ тест; ▪ конкурс; ▪ челлендж; ▪ викторина; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ консультация; ▪ сессия «Вопрос-ответ»; ▪ обсуждения; ▪ новости;
<i>пользовательский/ развлекательный (30%)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мем; ▪ занимательный факт; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ забавное фото; ▪ карикатура; ▪ юмор; ▪ цитата;
<i>обучающий (25%)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ лайфхак; ▪ блок о полезных качествах продукта; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ статистика; ▪ способы применения продукта; ▪ инфографика о продукте;
<i>рекламный и репутационный (5%)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ информация об участии в отраслевой выставке; ▪ экспертный отзыв; ▪ информация об акциях; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ репортаж о «закулирье» работы; ▪ информация о стажировке сотрудников; ▪ информация о скидках.

Таблица 16. Типо-видовой спектр контента

****Как это работает****

Продукт: курсы английского языка. План составлен с учетом оптимальной формулы контента на 1 неделю с учетом четырех-разового размещения материалов ежедневно (два раза в выходные дни).

время	контент	примечания	+/-
Понедельник (5 февраля)			
09.00	новости	праздники недели	
12.00	консультация/совет	преподаватели	
18.00	челлендж недели	скороговорки	
21.00	юмор	анекдот	
Вторник (6 февраля)			
09.00	вдохновение	фотоцитата	
12.00	тест	«Кто ваш герой?»	
18.00	метод.пособие	таблицы глаголов	
21.00	юмор	афоризм	
Среда (7 февраля)			
09.00	обзор новинок	приложения для детей	
12.00	конкурс	фото с буквой	
18.00	акция	скидка на обучение	
21.00	занимательное фото		
Четверг (8 февраля)			
09.00	новости		
12.00	лайфхак	способы запоминания	
18.00	прямой эфир	директор	
21.00	юмор	юмористическая цитата	
Пятница (9 февраля)			
09.00	языковая практика	обзор фильмов	
12.00	опыт наших учеников	язык в путешествиях	
18.00	метод.пособие	фразы «На вечеринке»	
21.00	вдохновение	цитата	
Суббота (10 февраля)			
10.00	дайджест	обзор за неделю + фото	
18.00	метод.пособие/ обучающее видео	классика произношения из кино	
Воскресенье (11 февраля)			
12.00	отчет о стажировке преподавателей	блог + фото	
18.00	вдохновение	фотоцитата	

Таблица 17. Пример составления контент-плана публика в соц.сети



****Совет**:** Главная ошибка многих пабликов – наполнение их производственными новостями. Пользователю это не интересно; при обилии информационно-развлекательных источников он будет искать именно то, что соответствует его текущим потребностям.

Комьюнити-менеджмент – это управление деятельностью в сообществе своих бывших, настоящих и будущих клиентов. Деятельность состоит из нескольких направлений:

- привлечение пользователей;
- формирование повестки:
 - внутренняя – материалы, которые касаются самого сообщества и создают свой собственный мир: мемы, общие шутки, фото со встреч, дружеские связи;
 - прикладная – общее занятие для группы, коллективное творчество, создание какого-либо продукта (слоган, реклама, дизайн и т.д.) для компании сообщца;
 - внешняя – материалы из сети, новости, обзоры, аналитика и т.д.
- вовлечение в предлагаемую деятельность (конкурсы, викторины и т.д.);
- активизация бездействующих участников (обсуждения, опросы, консультации);
- нетворкинг – создание сетки горизонтальных связей между участниками в реальном и виртуальном пространстве (взаимопомощь, организация встреч, совместный досуг);
- реагирование на негатив (хейтеры-ненавистники, тролли-провокаторы, фанаты конкурентов, хайперы, любители эпатажа и т.д.);
- анализ.



****Совет**:** Технологии и стратегии комьюнити-менеджмента подробно описываются ведущим российским практиком в этой области Владом Титовым⁶³.

Формы комьюнити-менеджмента довольно разнообразны, но все они преследуют одну цель – создать вокруг своего продукта или компании такую группу пользователей, которые будут рекомендовать и продвигать ваше предложение без дополнительной платы, а из чувства доверия и привязанности.



****Совет**:** Создавая сообщество, начинайте с людей, которые уже были вашими клиентами, имеют положительный опыт и хотят им поделиться. Именно они создадут ту атмосферу, в которую будут погружаться новые пользователи. Со своей стороны четко устанавливайте правила поведения для группы и следите за их соблюдением – так вы обеспечите порядок и зададите общий тон коллективному общению.

Воронка продаж в социальных медиа⁶⁴ используется по аналогии с классической воронкой, при этом в ее базовых компонентах учитываются свои специфические цели и показатели. Результаты конверсии на каждом уровне воронки будут определять направление и интенсивность маркетинговых усилий в виртуальной среде. Метрики, используемые для определения эффективности, будут рассмотрены в главе «Оценка и отчетность».

Данную воронку можно представить в виде пяти последовательных этапов: осведомленность, интерес, желание, покупка, удержание (см. Схему 13).



Схема 13. Воронка продаж в социальных медиа

Продвижение продукта в социальных медиа уникально тем, что может не только удовлетворять спрос, но и порождать его. Постоянная коммуникация с действующими и потенциальными клиентами способна увеличить прибыль компании за счет повышения узнаваемости бренда, формирования доверия и заинтересованности в предлагаемом продукте.

Этап стабильной работы бизнеса в области продаж характеризуется такими **параметрами**, как:

- наличие базы данных клиентов;
- наличие системы управления отношениями с клиентами (CRM);
- наличие предложений под разные сегменты целевой аудитории;
- наличие системы дополнительных продаж;
- наличие системы управления ценами.

Улучшение системы продаж выступает залогом бесперебойной жизнедеятельности бизнеса – оживляет ее деятельность и предотвращает состояние застоя. Основные усилия должны быть направлены на следующие **области**:

- увеличение средней суммы чека;
- увеличение повторных продаж;
- повышение лояльности клиентов.

Увеличение прибыли за счет имеющихся покупателей по аналогии с воронкой продаж отражается зеркальной метафорой «**юбка продаж**»⁶⁵ (см. Схему 14).

Основным фактором формирования юбки продаж является клиентоориентированность – система норм ведения бизнеса, при которой комфорт и удобство покупателя являются приоритетом в организации соответствующих процессов. От того, каким будет впечатление клиента от компании в точке контакта, будет во многом зависеть желание обращаться к вам снова.



****Совет**:** *Фиксируйте все точки контакта вашего бренда, продукта и вашего покупателя, выстраивайте их в единую эко-систему. Продукция, информационные материалы, сотрудники, бизнес-процессы, офисы, коммуникация – все должно отражать*

уникальную философию вашего бизнеса. Попробуйте нанять «тайного покупателя» и отследить весь путь, который проходит ваш потенциальный клиент до постоянного. Анализ и исправление слабых мест позволит значительно улучшить имидж компании в области клиентоориентированности.



Схема 14. Юбка продаж

К основным **стратегиям** стимулирования повторных продаж можно отнести:

- напоминание о компании (персонализированный e-mail, телефонный звонок, сообщение в мессенджере)
 - новости, акции, скидки и т.д.;

- приглашение оценить работу компании, менеджера, продукт;
- поздравление с праздником;
- пост-продажное сопровождение:
 - обучающие программы (советы, рекомендации и т.д.);
 - сервис и гарантийное обслуживание;
- программы лояльности:
 - накопительные программы;
 - клуб постоянных клиентов;
- уникальный опыт:
 - нестандартное индивидуальное решение;
 - яркие эмоции;
- имиджевое и репутационное преимущество.

Последний пункт является важным инструментом для социального предприятия. Общественная важность вашей миссии может служить эффективным элементом позиционирования бренда или продукта.



****Совет**:** Выстраивая стратегию маркетинговых коммуникаций, учитывайте **причины, по которым человек выбирает социальное предприятие:**

- получает не просто хороший продукт, но и удовлетворение от того, что стал частью большого доброго движения;
- ощущает себя не пустым потребителем, а членом общества, гражданином;
- получает способ сделать посильный вклад в реализацию принципа социальной справедливости;
- передает свои деньги не на банковский счет бизнесмена, а поддерживает человека в трудной ситуации;
- получает способ соблюсти внутренний баланс между собственным

*материальным благополучием и желанием
сделать добро;*

**причины, по которым компании выбирают
социальное предприятие:**

- *получают способ проявить
корпоративную социальную
ответственность;*
- *получают инновационные решения по
приемлемой цене;*
- *улучшают собственный имидж;*
- *поддерживают моральный дух и единство
своей команды.*

Разработка

- Оценка ситуации при стратегическом планировании (SWOT-анализ, модель 5 сил Портера)
- Переоцененные и переоцененные показатели эффективности бизнеса
- Ключевые компоненты оценки социальной составляющей бизнеса

Запуск

- Количественные показатели потенциала роста
- Качественные показатели потенциала роста

Развитие

- Система KPI (ключевые показатели эффективности)
- Параметры оценки социальной составляющей бизнеса

Устойчивость

- Стратегические изменения в статусе социального компонента
- Инструменты взаимодействия с обществом, СМИ, нормотворцами и лидерами мнений.

Процесс оценки на этапе разработки предполагает концентрацию усилий на стратегическом анализе ситуации, а также на определении тех ключевых показателей, которые будут в последствии учитываться при проведении оценки эффективности бизнес-составляющей и социальной составляющей предприятия.

Наиболее распространенным способом комплексной оценки ситуации при **стратегическом планировании** является SWOT-анализ⁶⁶, учитывающий угрозы и возможности внешней среды, а также сильные и слабые стороны самой компании (**Strengths** – сильные стороны, **Weaknesses** – слабые стороны, **Opportunities** – возможности, **Threats** – угрозы).

Сильные стороны компании описываются через ее преимущества перед конкурентами, а **слабые** отражают недостатки. В данный блок входят те компоненты, на которые компания может непосредственно влиять и изменять их:

- финансовые возможности (управление издержками, оборотные средства, источники дохода и т.д.);
- материальные активы (оборудование, недвижимость и т.д.);
- эксклюзивные и инновационные активы (патенты, авторские права, доступ к ресурсам и т.д.);
- кадровое обеспечение (компетенции команды, наличие волонтеров, групп содействия и т.д.);
- производство и процессы (материалы и сырье, технологии, система продаж, обеспечение качества продукции и т.д.).

Угрозы и возможности относятся к условиям внешней среды, неподвластным контролю со стороны компании обстоятельствам:

- особенности рынка (емкость, конкуренция, технологии, потребности целевых аудиторий, тенденции и т.д.);
- финансовые особенности (налоги, ставки, уровень

инфляции, возможность привлечения кредитов, инвестиционный климат и т.д.);

- социальные (структура доходов и расходов покупателей, тенденции образа жизни, система базовых ценностей, изменения предпочтений, общественное мнение, отношение СМИ и т.д.);
- сеть отношений (партнеры, поставщики, каналы сбыта и т.д.);
- экономические и политические тенденции в стране (денежно-кредитная политика, доступ на зарубежные рынки, законодательные особенности, роль и сила административного ресурса т.д.).

В зависимости от выявленных особенностей внутренней и внешней среды после их анализа предприниматель формулирует предпочтительную стратегию:

- выживания;
- оптимизации;
- развития.

****Как это работает****

Прежде всего заполняются графы, затем по вертикальным и диагональным осям делаются выводы (См. Схему 15).

Выводы по оси SO (стратегия развития): привлечение дополнительного финансирования для наращивания производственных мощностей и маркетинговых усилий в сегменте b2b.

Выводы по оси WO (стратегия оптимизации): разделить маркетинговую стратегию на отдельные направления по сегментам b2c и b2b; внедрить систему электронных продаж и продвижения в Интернете.

Выводы по оси ST (стратегия оптимизации): защитить технологию авторским правом; искать долгосрочные договоры на выгодных условиях на местном рынке или каналы поставок из других источников.

Выводы по оси WT (стратегия выживания): нарастить усилия в области позиционирования, активизировать продвижение для завоевания лидирующих позиций в информационном пространстве.



Схема 15. Пример SWOT-анализа



****Совет**:** Заполняя SWOT-графы, указывайте только фактическое состояние дел. Не интерпретируйте собранную информацию – она должна отражать только текущую ситуацию. Анализ и мнения будут учтены в стратегии и описании бизнес-модели.

Одним из важных инструментов анализа и оценки потенциала рынка и выработки стратегии является модель 5 конкурентных сил Портера, разработанная Гарвардской

школой бизнеса⁶⁷. В ее основе лежит анализ следующих элементов (с примерами исходящих угроз бизнесу):

- *сила покупателей*: уступки крупным (основным) покупателям, высокие требования к качеству и свойствам продукта, восприимчивость к уникальным свойствам продукта, чувствительность к изменениям цены;
- *сила поставщиков*: (не)приоритетность данной области, концентрация поставщиков сырья, ограничения по объемам поставок, издержки по переключению на нового поставщика;
- *сила конкурентной борьбы*: потери от увеличения числа игроков, снижение темпов роста рынка, дифференциация/стандартизация продукта, возможности повышения цен пропорционально затратам;
- *сила новых конкурентов* (барьеры для их входа на рынок): действующие и планируемые масштабы производства, наличие действующих сильных игроков/брендов, разнообразие продукта и наличие свободных ниш, большой объем инвестиций для входа, доступ к каналам сбыта, высокая степень участия государства, готовность действующих игроков к ответным действиям;
- *сила товаров-заменителей*: занимаемая доля рынка, соотношение цена/качество, стоимость переключения, уникальность, привлекательность для покупателей.



****Совет****: Чем меньшей силой обладает каждый из компонентов, тем выгоднее для компании вести свой бизнес. Увеличение силы всегда отражается на стабильности, себестоимости, объемах продаж или вашей прибыли. Анализ конкурентной борьбы позволяет заранее проработать стратегии нейтрализации исходящих угроз.

Этот же инструмент подходит и для анализа социальной ситуации для выработки **стратегии социальной программы**. В структуру анализа включаются:

- сила бенефициаров (получателей выгоды от реализации программы);
- сила доноров;
- сила конкурентной борьбы;
- сила новых игроков;
- сила других общественных вызовов.

****Как это работает****



Схема 16. Пример анализа 5 сил Портера для социальной деятельности

На Схеме 16 приведен пример анализа 5 сил Портера для социальной программы в области борьбы с алкоголизмом и его последствиями.

После заполнения всех блоков необходимо провести оценку своей конкурентной силы с помощью рейтинговой системы, где каждому блоку сил выставляется балл по избранной шкале (например, баллы от 1 до 5), а также сделать выводы о наиболее существенных угрозах и способах их преодоления. Данная оценка носит субъективный характер и зависит от степени погружения конкретную в проблему.

	Масштаб угрозы	Степень негативного воздействия	Наличие ответных решений	Рейтинг
Сила бенефициаров	-1	-2	+5	2
Сила доноров	-3	-4	+2	-5
Сила конкурентной борьбы	-3	-3	+3	-3
Сила новых игроков	-2	-2	+5	1
Сила других общественных вызовов	-1	-1	+5	3

Таблица 18. Рейтинговая система оценки конкурентной силы и угроз

Выводы по оценке:

- наращивать усилия в области популяризации своих услуг, делая акцент на программном подходе;
- наладить тесное взаимодействие со СМИ;
- поднимать вопрос о региональной актуальности проблемы на международном донорском рынке;
- налаживать связи с действующими институтами.

Оценка *эффективности деятельности* компании

должна проходить по сбалансированной системе показателей и затрагивать разные стороны ее жизнедеятельности. Эти показатели также должны быть

- измеримы в числовом/процентном виде;
- ограничены по времени;
- информативны;
- объективны.

Элементы оценки социального предприятия должны включать как показатели бизнес-эффективности, так и оценку социального воздействия предпринимательских усилий.

Специфика социального предприятия состоит в том, что для роста бизнеса приоритет должен быть отдан именно бизнес-компоненту. По этой причине комплексное измерение социального компонента целесообразно вести на этапе развития компании.

При оценке бизнес-результативности, система бизнес-показателей должна включать как **отсроченные** показатели, т.е. фиксируемые по факту исполнения, так и **опережающие**, т.е. прогнозирующие будущий успех.

Отсроченные показатели – это показатели, которые легко посчитать и измерить, но сложно повлиять на них или изменить «здесь и сейчас». К ним относят:

- рост доходов и прибыли;
- рентабельность капитала;
- доход на одного сотрудника;
- рост клиентской базы;
- количество закрытых сделок;
- количество повторных сделок;
- изменение кадрового состава;
- количество жалоб и предложений и т.д..

Основной недостаток этой группы индикаторов заключается в том, что они реактивны, т.е. регистрируют положение вещей после принятия мер, устанавливают факт имеющей место тенденции, но не позволяют точно прогнозировать перспективы развития.

К **опережающим**, т.е. поддающимся воздействию, но сложно измеримым в данный момент показателям относят:

- рост числа лидов (покупателей, проявивших интерес);
- маржинальность проекта;
- внедрение инноваций;
- повышение эффективности;
- удовлетворенность сотрудников;
- удовлетворенность клиентов;
- рекомендации клиентов;
- бизнес-репутация;
- внимание СМИ и т.д.

Идеальным подходом будет сочетание обеих групп индикаторов, что позволит получить целостную картину происходящих процессов, своевременно выявить зоны риска и принять меры на будущее.



****Совет**:** *Серьезное заблуждение – опираться только на запаздывающие индикаторы: они не отражают контекст, в котором компании придется работать в среднесрочной перспективе, а значит, лишают предпринимателя возможности создавать предпосылки своего успеха «сейчас».*

Оценка социальной составляющей является сложным процессом, поскольку критерии оценки не универсальны. Тем не менее, комплексный анализ социального компонента позволяет добавить ценности бизнесу как в глазах инвесторов, так и общества, представляя этот компонент как неотъемлемую составляющую успешной деятельности предприятия.

Классификация подходов к оценке эффективности социального компонента разнообразна, но наиболее распространены три, пришедшие из сферы управления проектами в некоммерческих организациях:

- процессный подход** в качестве критериев

эффективности использует данные анализа процессов, происходящих в организации: процессы коммуникации, процессы управления, процессы принятия решений, процессы мотивации и управления кадрами, процессы мониторинга и контроля;

▪ **ресурсный подход** базируется на оценке эффективности использования ресурсов: объемы вложений, целевое расходование средств, устойчивость финансового положения, кадровые ресурсы и т.д.;

▪ **целевой подход** определяет соответствие принятых мер и полученных социальных результатов установленным ранее целям.

Основной недостаток этих подходов заключается в том, что они оценивают социальную деятельность только с одной стороны, без привязки к коммерческой природе социального предприятия.

Среди наиболее распространенных методов измерения социального эффекта социального предприятия выделяют⁶⁸:

- *Balanced Scorecard (BSc)* – сбалансированная система показателей (финансовые и нефинансовые показатели деятельности компании);
- *Social Return On Investment (SROI)* – социальная рентабельность инвестиций (оценка в денежном выражении произведенных затрат и полученного в результате эффекта);
- *Social Costs-Benefit Analysis (SCBA)* – анализ социальных издержек и выгод (с позиции налогоплательщиков);
- *Poverty Social Impact Assessment (PSIA)* – оценка социальных последствий бедности (влияние внедряемых целевых программ на незащищенные слои населения);
- *Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)* – текущая оценка социальных последствий (для внутреннего использования в крупных компаниях, имеющих в своей структуре некоммерческие подразделения).

Для оценки социального компонента бизнеса составителями данного пособия предлагается использовать универсальный подход, состоящий из шести взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов, учитывающих в равной степени все ключевые характеристики социального предпринимательства:

- *социальность* через ценности и миссию;
- *инновационность* через учет потенциала решений и включенность в контекст;
- *рыночность* через использование бизнес-практик и обеспечение устойчивости.



Схема 16. Система оценки социального компонента бизнеса

Реализация **социальной концепции** оценивается по наличию на предприятии действующего социального компонента (в виде программы) с четкими целями, целевыми

компонента (в виде программы) с четкими целями, целевыми группами и методикой, способной привести к ожидаемому результату.

Под **инфраструктурой** подразумевается включение продукта или услуг социального предприятия в государственные программы, а также партнерства в среде общественных инициатив, некоммерческих организаций, связи с другими представителями бизнеса.

Эффективность финансовых вложений оценивается по следующим параметрам:

- по производственным показателям – доход, прибыль, рентабельность;
- по социальным показателям – процент реинвестирования прибыли в социальный компонент, а также количественные экономические изменения в целевых группах.

Культура оценивается по внедрению и реализации ценностей, связанных с социальной миссией:

- во внутренней среде – среди сотрудников, участников социальной деятельности, в продуктах и услугах;
- во внешней контактной среде – в системе маркетинговых коммуникаций, при взаимодействии с партнерами, заказчиками, подрядчиками и т.д.;
- в продвижении и популяризации идей – при взаимодействии со средствами массовой информации, во время участия в профильных мероприятиях по защите интересов целевых групп (выставках, круглых столах, конференциях и т.д.).

Инновационный социальный потенциал предприятия оценивается по:

- применению новых технологий в процессах управления и реализации социальной миссии, демонстрирующих результативность;
- внедрению новых подходов, моделей, стандартов в работу социального компонента;
- предложению новых уникальных продуктов, услуг;

- усилиям в области поиска актуальных новшеств и распространения действующих инноваций.

Устойчивость оценивается путем анализа сбалансированности разных видов деятельности:

- программной – последовательность и цельность, результативность, кадровый профессионализм, наличие долгосрочных партнерств;
- производственной – безубыточность, непрерывность, рациональное распределение мощностей;
- финансовой – платежеспособность, самообеспечение, рациональное использование ресурсов, разнообразие источников финансовой поддержки.



****Совет**:** *Планируя оценку социального предприятия, ищите точки контакта бизнес- и социальной составляющих, так вы снизите риски, связанные с гибридным характером своей компании, и сможете учесть интересы всех заинтересованных сторон.*

На начальном этапе существования бизнеса предприниматель выявляет, насколько его модель жизнеспособна, а также целесообразно ли переходить на новый уровень. Переход к этапу развития должен предваряться рядом качественных и количественных изменений.

Для оценки потенциала роста компании с помощью **количественных измерений** предприниматель должен ориентироваться на три ключевых вопроса⁶⁹:

- способна ли компания выполнять текущие краткосрочные финансовые обязательства;
- способна ли компания работать безубыточно, т.е. получать прибыль (привлекать инвестиции и рассчитываться с инвесторами, реинвестировать в развитие);
- обладает ли компания потенциалом роста (в новом продукте, в расширении текущего сегмента, в наращивании мощностей и т.д.).

Текущая платежеспособность (ликвидность) отражает финансовое состояние компании и ее способность своевременно и в полном объеме оплачивать счета. Анализ общей и абсолютной платежеспособности позволяет понять, является ли соотношение оборотных активов и текущих обязательств оптимальным (с потенциалом роста), допустимым (безубыточным) или критическим (ведущим к банкротству).

Общая ликвидность =

$$= \frac{\text{оборотные активы (деньги и эквиваленты (сырье, материалы, комплектующие, энергия) на 1 операционный цикл или на 12 месяцев)}}{\text{краткосрочные обязательства}},$$

$$\text{Абсолютная ликвидность} = \frac{\text{деньги+краткосрочные финансовые вложения (акции, облигации, депозиты)}}{\text{краткосрочные обязательства}},$$

рассчитываемые за один и тот же временной период.

Существенное значение имеет динамика этих показателей и оценка их приемлемости для конкретной компании.

К основным показателям роста относится **прибыль**. Терминологически ее часто путают с выручкой и доходом. Прибыль – это те финансовые накопления, которые компания имеет на счетах после выплат по всем текущим обязательствам. Именно прибыль обеспечивает покрытие производственных затрат, а также является основой для дальнейшего реинвестирования в развитие.

Выручка состоит из средств от реализации продукта, но ее нельзя считать показателем эффективности бизнеса, т.к. она отражает результат текущих товарообменных операций. Оценка ее изменений в динамике может приводить к некорректным выводам, например, при росте уровня инфляции: ваши цены вырастут и в сопоставительном анализе выручка покажет рост, но этот рост не будет относиться к индикаторам эффективности ведения бизнеса.

Доход отражает экономическую выгоду от ведения хозяйственной деятельности. В него включают все источники получения средств, в том числе и выручку. Уровень дохода не может достоверно отражать эффективность бизнеса, поскольку зачастую он зависит от нерегулируемых предпринимателем факторов, например, в ситуации, когда происходит увеличение/уменьшение дохода из-за курсовых разниц или изменившихся условий государственной денежно-кредитной политики.

Учет прибыли может быть бухгалтерским и экономическим. **Бухгалтерская прибыль** рассчитывается путем вычитания явных балансовых затрат из совокупного дохода компании, **Экономическая** – путем вычитания скрытых издержек из бухгалтерской прибыли.

Упрощенная формула для расчета чистой прибыли может выглядеть следующим образом:

Чистая прибыль =

= совокупный доход (выручка + др. доходы) – балансовые затраты (обяз. платежи)



****Совет**:** *Прибыль должна отражаться имеющимися денежными средствами на счету компании. Если при измерении прибыли происходят манипуляции новыми активами, инвестициями, отчислениями на амортизацию, учитываются имеющиеся товарные запасы и дебиторская задолженность, то предприниматель рискует попасть в ловушку ложных показателей. Так, например, дебиторская задолженность может быть не погашена в течение долгого времени, отнимая у компании возможность своевременно инвестировать в собственное развитие, товарные запасы – реализованы по более низким ценам, снижая показатели рентабельности, сокращение издержек на амортизацию – приведет к износу оборудования и убыткам в среднесрочной перспективе.*

Помимо прибыли, предприниматель может также учитывать ряд других показателей, отражающих финансовую устойчивость компании, т.е. ее способность выполнять обязательства в долгосрочной перспективе.

Коэффициент самофинансирования отражает, какая часть чистой прибыли направляется на собственно развитие компании после выплаты дивидендов, штрафов, пени, дополнительных выплат сотрудникам, пополнения резервного фонда и т.д.

Формула для расчета коэффициента самофинансирования представлена в следующем виде:

$$\text{Коэффициент самофинансирования} = \frac{\text{прирост накопленного капитала (за период)}}{\text{чистая прибыль (за период)}}$$

Автономность (коэффициент автономности) отражает способность компании в случае необходимости погасить все обязательства перед кредиторами и сохранить за собой права собственности.

$$\text{Коэффициент автономности} = \frac{\text{собственный капитал (деньги+активы)}}{\text{заемный капитал}},$$

где идеальным значением будет «1».

Обратно пропорциональный ему показатель – **рентабельность собственного капитала** (Return on Equity), который рассчитывается по формуле:

$$ROE = \frac{\text{чистая прибыль компании}}{\text{величина собственного капитала}},$$

где под капиталом имеются в виду не только денежные, но и другие активы, например недвижимость, технологии, оборудование и т.д. Данный показатель отражает целесообразность ведения бизнеса по сравнению с другими компаниями отрасли или иными вариантами «трудоустройства» вложенных в данный бизнес денежных средств.

Собственный капитал должен обеспечивать возврат заемных средств, но его дальнейший рост приведет к снижению его рентабельности. Для роста устойчивого предприятия допускается небольшой перевес заемных средств перед собственным капиталом.



...Определение роста компании должно вестись не только по количественным показателям, но и по качественным. Несомненно, финансовый анализ дает представление о том, в каком положении находится компания на данный момент. Учет же качественных показателей – это учет перспективы вашего бизнеса. В эту категорию можно включить инновационный статус и инновационный потенциал компании, наличие видения развития продукта и стратегии его достижения, готовность к риску и т.д.

К основным **качественным показателям перспективы роста** компании можно отнести:

- показатели внутри компании:
 - занимаемая доля рынка;
 - наличие устойчивого (защищенного от копирования) конкурентного преимущества;
 - наличие стратегии роста;
 - способность компании к мультипликации (тиражированию).
- показатели внешней среды:
 - наличие альтернативного продукта у конкурентов;
 - устойчивость предпочтений потребителей;
 - критические факторы риска (технологии, демпинг, новые игроки и т.д.).



****Совет**:** *Наличие негативных тенденций – главный признак того, что необходимо прямо сейчас либо наращивать усилия, либо уходить с рынка. Откладывание решения на «потом» чревато серьезными потерями в виде роста задолженности по обязательствам.*

На этапе развития, когда в компании уже установилась система управления и появилась оптимальная система рабочих процессов, для уменьшения рисков финансово-хозяйственной несостоятельности руководителю недостаточно опираться на свой опыт и выборочные показатели – на смену должна прийти комплексная система оценки эффективности работы компании.

Самой распространенной является *система KPI* (key performance indicators – ключевые индикаторы производительности)⁷⁰. Это особая система индикаторов, которая позволяет руководителю лучше понимать, какие действия наиболее благоприятно сказываются на общих результатах деятельности компании, повышая ее рентабельность, уровень доходности и т.д.

Как зашифровано в аббревиатуре, в основе лежат индикаторы, указывающие, насколько успешно компания приближается к поставленной цели. При работе с этой системой важно учитывать не только количество выполняемых за определенный промежуток времени операций, но и то, насколько определенное действие является более эффективным в конкретной ситуации.

Преимущество внедрения системы KPI:

- демонстрирует сотрудникам общие цели компании и дает ориентир для персональной эффективности в пределах зоны ответственности;
- служит средством социальной справедливости при оплате труда и инструментом мотивации сотрудников;
- выявляет и удерживает лучших и наиболее мотивированных сотрудников;
- позволяет контролировать свои и оперативно решать возникшие проблемы;
- несложно внедряется на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Недостаток:

- формирует конкурентную среду в коллективе;
- требует затрат на разработку, внедрение и обучение сотрудников;
- несет риск некорректного толкования итогов оценки.

При разработке индикаторов в первую очередь опираются на главную цель, сформулированную относительно рынка (например: Войти в 5-ку наиболее крупных игроков по...), после чего определяют подцели в привязке к конкретному отделу и личные цели для каждого сотрудника. Таким образом выстраивается система, в которой каждый член команды понимает, как его личная эффективность влияет на эффективность целой компании.

В зависимости от сложности процессов и размера компании внедрение системы KPI происходит в течение 6-12 месяцев.



****Совет**:** *Ведя работу над индикаторами, соблюдайте три правила:*

- *выбирайте только наиболее репрезентативные индикаторы, а не все, что предлагают разнообразные системы – существует риск переключения внимания на «лишние» аспекты, что усложнит как внедрение системы KPI, так и интерпретацию результатов;*
- *рассчитывайте показатели так, чтобы они отражали реальную ситуацию «здесь и сейчас», демонстрируя как проблемные, так и эффективные действия сотрудников;*
- *отдавайте приоритет количественным показателям, при качественной оценке – делегируйте этот процесс непосредственному руководителю сотрудника.*



...На социальном предприятии «Нашы Майстры» мы учитываем такие финансовые показатели, как прибыль, объем продаж и рентабельность.

При производстве изделий мы ориентируемся на два ключевых показателя сотрудников-участников социальной программы: количество изделий и стаж трезвости.

****Как это работает****

KPI для менеджера по работе с онлайн-заказами:

Показатель	коэффициент в системе	Базовый уровень	Нормированный уровень	Целевой уровень	Факт. уровень	Процент от нормы
Скорость совершения обратных звонков	0,2	15 минут	10 минут	2 минуты	9 минут	110%
Среднее время обработки заказа	0,15	120 минут	45 минут	20 минут	30 минут	134%
Доп.продажи сопутствующих товаров	0,25	1 единиц	2 единица	4 единицы	1 единица	50%
Организация доставки	0,1	самовывоз	Обычная доставка (в теч. 24 часов)	Экспресс-доставка (в теч. 6 часов)	обычная доставка	100%
Удовлетворенность клиента	0,3	3 балла	7 баллов	10 баллов	6 баллов	86%

Таблица 19. Пример показателей системы KPI

Примеры других индикаторов в системе КРІ:

▪ **для специалиста по SMM**

- охват;
- динамика изменений количества участников сообщества (за период);
- количество переходов (за период);
- коэффициент конверсии;
- уровень привлекательности (количество лайков);
- уровень коммуникативной вовлеченности (количество комментариев);
- уровень распространения контента (количество репостов);
- частота генерации контента;
- генерация контента пользователями;
- динамика изменений поведения при проведении вовлекающих мероприятий (конкурсы, викторины, розыгрыши и т.д.);
- стоимость одного привлеченного клиента;

▪ **для менеджера по продажам**

- количество диалогов с клиентом (не просто совершенных звонков);
- коэффициента конверсии;
- средний чек (средняя стоимость сделки);
- количество завершенных покупок;
- количество повторных покупок;
- просроченная дебиторская задолженность;
- степень удовлетворенности клиента от взаимодействия с менеджером по продажам;
- самообразование;

▪ **для курьеров службы доставки**

- количество доставленных заказов (за период);
- время 1 доставки;
- соблюдение согласованных сроков доставки;
- целостность доставки;

- степень удовлетворенности клиента;
- соблюдение норм транспортных расходов;

▪ для рабочего производства

- соблюдение рабочего графика (опоздания, отпрашивания);
- выполнение плана по объемам производства на своем участке;
- процент брака;
- количество отходов;
- соблюдение техники безопасности;
- соблюдение ЗОЖ;
- рациональные предложения.



****Совет**:** *Используйте только те индикаторы, за которые сотрудник отвечает непосредственно своим трудом – при высокой степени зависимости его результатов от действий/решений других членов команды есть риск наказать невиновного и поощрить непричастного.*

****Из опыта немецкого некоммерческого общества с ограниченной ответственностью IB Berlin-Brandenburg gGmbH¹****

Оказывая среди прочих услуги в области профессионального обучения на уровне государственного заказа и частным лицам, данное некоммерческое ООО (или «ООО общественной пользы» – gGmbH) обязано проходить периодическую внутреннюю и внешнюю оценку на нескольких уровнях.

Внутренняя оценка в организации состоит из ежегодного финансового аудита, контролирующего целевое расходование ресурсов, а также периодического (один раз в три года) программного аудита, устанавливающего, насколько

достигнутые результаты соответствуют поставленным ранее целям.

Помимо контроля за расходом ресурсов, в организации проводится непрерывный контроль и оценка бизнес-процессов с использованием цикла Деминга-Шухарта (PDCA – Plan-Do-Check-Act – планирование, реализация, тестирование, коррекция). На этапе планирования (Plan) определяются цели и задачи, а также способы их достижения, на этапе внедрения (Do) происходит реализация запланированных работ, включая подготовку кадров, распределение ресурсов и непосредственное выполнение поставленных ранее задач, на этапе проверки (Check) проводится анализ достигнутых результатов и сопоставление их с целевыми показателями, а на этапе коррекционных действий (Act) внедряются изменения, после чего цикл повторяется заново.

Внешняя оценка осуществляется в виде аттестации на соответствие высоким Стандартам постановления об аккредитации и лицензирования (AZAV – Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung), а также требуется получение допуска к отдельным видам деятельности, например, для работы с дошкольниками, оказания услуг по обучению по программе общеобразовательной школы, профессионального обучения и т.д.

Оценка программ на соответствие общественным интересам осуществляется региональным Попечительским советом организации (Кураториумом), в который входят представители политических партий, промышленных союзов, крупного бизнеса и чиновники разного уровня от местной администрации.

Кроме того, в Германии существует порядка 12 разнообразных стандартов системы менеджмента качества, но наиболее популярным для учреждений общественной пользы является стандарт EFQM (Европейский фонд управления качеством), который также используется в работе и оценке деятельности *IB Berlin-Brandenburg gGmbH*. Внедрение данного

стандарта не является обязательным, но его наличие служит огромным преимуществом в условиях конкуренции за государственный заказ.

В Беларуси нет единой методики оценки эффективности и единых метрик, по которым можно оценить социальный вклад той или иной предпринимательской инициативы, как нет единого подхода к этому вопросу и среди зарубежных коллег. Для оценки социального эффекта необходимо разработать краткосрочную и долгосрочную стратегию с конкретными индикаторами и способами достижения этих индикаторов. Использование инструментов мониторинга и оценки помогают отслеживать достижение результатов. В данный момент в Беларуси ведется работа над этим вопросом.

Для проведения оценки можно использовать различные подходы. Предлагаемый составителями данного пособия подход базируется на нескольких **правилах**.

Правило **«Для кого?»** подразумевает определение целевых аудиторий вашей деятельности в общем и «заказчиков» оценки в частности:

- бенефициары (непосредственные получатели выгоды от вашей социальной деятельности);
- целевые доноры (те, кто оказывает ресурсную поддержку);
- среда (те, кто участвует в формировании условий работы).

В практике некоммерческих организаций используется общий термин **«стейкхолдеры»**, под которым в широком смысле понимается круг заинтересованных лиц. К ним в рамках **социального предприятия** относятся:

- источники внешнего финансирования (поддержки);
- потребители/клиенты;
- исполнители;
- отраслевая среда;
- регулятор;
- общественное мнение (см. Схему 17).

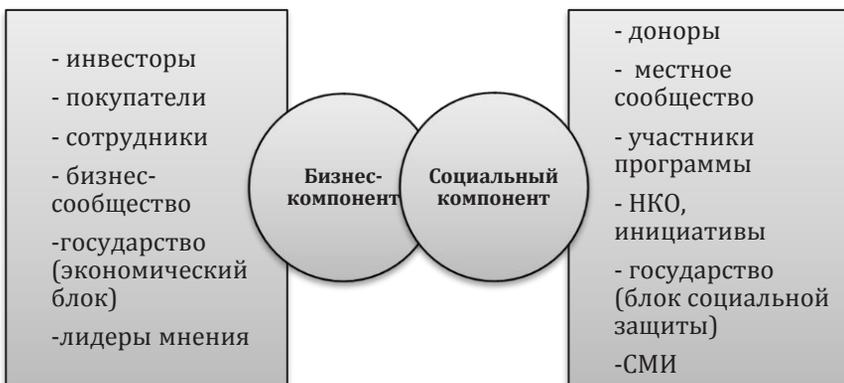


Схема 17. Стейкхолдеры социального предприятия

Правило **«Почему?»** заключается в выявлении ожиданий получателя («заказчика») оценки и типа взаимоотношений между ним и социальным предприятием, на основе чего формулируется ключевое сообщение и выстраивается стратегия взаимодействия.

■ **ожидания и потребности** – правовые, нормативные, разрешительные документы, договоры, предписания, запросы, заявки, обратная связь, т.е. все те предпосылки, определяющие ценность ваших усилий в глазах конкретной целевой аудитории (например, *инвесторы – эффективное распоряжение средствами, приносящее прибыль; доноры – достижение максимального социального эффекта при вложенных средствах*);

■ **важность** – степень воздействия вашей идеи на заинтересованную группу и ее востребованность;

■ **возможность влияния** – в какой степени заинтересованная группа может помочь достичь желаемого результата или заблокировать его достижение ⁷².

На основе анализа данных составляющих делается вывод о предпочтительной стратегии взаимодействия со стейкхолдерами (см. Схему 18).



Схема 18. Определение стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

****Как это работает****

Стратегия взаимодействия с разнообразными группами стейкхолдеров для может выглядеть таким образом:

Ожидания	Важность	Влияние	Желаемое участие	Поведение
СМИ				
надежный источник качественной информации	+	++	информационная поддержка	открытость, создание информационных поводов
доноры				
социальный эффект от финансовых вложений	++	++	финансовая, ресурсная поддержка	демонстрация эффективного распределения ресурсов, публичное выражение признательности за поддержку
НКО, инициативы				
участие в решении соц. проблем, открытость, равенство	+	+	сотрудничество в тематических сферах	открытость к взаимодействию, соблюдение этических норм сектора

покупатели				
лучший продукт «с пользой» в соотношении «цена-качество» для решения собственной проблемы	+++	++	покупка, повторные покупки, рекомендация	демонстрация социального эффекта, выражение признательности, материализация культуры в точках контакта
сотрудники				
открытость, уважение, справедливое вознаграждение за труд	+++	+++	максимальное использование личных и профессиональных компетенций для достижения общих целей	выражение признательности и поощрение, регулярное информирование, открытость

Таблица 20. Структура общей стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Правило **«От чего?»** отражает оценку ситуации до начала реализации социальной деятельности. Качественно проведенный анализ содержит:

- описание проблем;
- ключевые зоны внимания;
- применимые к ним качественные и количественные метрики;
- риски, угрозы и препятствия.

Данные по этим пунктам позволят дать обоснование необходимости вмешательства, а также более точно интерпретировать результаты в ходе мониторинга и после завершения социальной программы. Для предварительной оценки ситуации можно использовать технику «дерево проблем», статистические данные, результаты собеседований с экспертами проблемной области и представителями целевой уязвимой группы.

Правило **«Как?»** объясняет выбор механизма достижения

изменений и метод его оценки, включая определение ключевых индикаторов, метрик, актуальных (репрезентативных и релевантных) для конкретной целевой аудитории. К наиболее распространенным методам относятся:

- статистический анализ по показателям целевой группы;
- личные интервью;
- опросники, анкетирование;
- анализ документации компании;
- кейс-стади (ситуационное исследование).



****Совет**:** Выбор метода, технологии, способа зависит от модели и возможностей собственника социального бизнеса. Для бизнес-моделей, производящих и реализующих материальный продукт, сбор количественных данных будет проходить легче, чем для моделей, продающих услуги (например, образовательных). То же относится и к целевой аудитории бенефициаров: статистические данные по уязвимым группам, находящимся в фокусе государственного обеспечения (например, дети, люди с ограниченными возможностями и т.д.), получить легче, чем по отдельной небольшой группе вне особого государственного фокуса. Ключевой момент – это сделать ваш результат «осязаемым» для целевой аудитории, т.е. использовать такие метрики, которые переведут ваши достижения на язык потребностей получателей информации.

В условиях небольшой территории Беларуси можно использовать технологию количественно-качественного представления воздействия социального компонента по охвату:

Макро-перспектива – на уровне государства и общества:

- объём денежных средств, сэкономленных из бюджетов

государственных органов и формируемых за счет налогоплательщиков;

- рост экономической активности в регионе/сообществе;
- снижение обращений в органы правопорядка;
- статистика профильных ведомств;
- внедрение социальной технологии в работу соответствующих государственных институтов.

Мезо-перспектива – на уровне организации или группы лиц:

- количество заключенных и потенциальных контрактов с государственными и бизнес-организациями;
- прибыль социального предприятия;
- уровень дохода сотрудников;
- количество полноценных рабочих мест;
- количество оплаченных часов;
- количество других «не-социальных» бизнесов, заинтересовавшихся в постоянном трудоустройстве работников социального предприятия.

Микро-перспектива – на уровне жизни отдельного человека:

- сколько жизней изменилось (в том числе семей);
- количество представителей уязвимых групп, которые продолжают работать в течение года и больше (воздерживаются от нездоровых привычек);
- кейс-стори – статья о конкретном человеке из вашей социально уязвимой группы, который является собирательным образом всей группы.

Измеримые показатели должны базироваться на описательной оценке от тех людей, которые находятся в фокусе вашей социальной миссии.



****Совет**:** Основная ошибка многих социальных инициатив/проектов состоит в том, что оценку качественных изменений отдают экспертам – лидерам мнения, которые полагаются на свой профессиональный опыт.

Однако, субъективная оценка непосредственных участников имеет большую силу воздействия, поэтому именно им важно дать слово.

Персональная оценка участника социальной программы может включать:

- оценка ситуации «до»:
 - образ жизни;
 - здоровье;
 - финансовое положение;
 - рабочий статус;
 - семья;
 - положение в обществе;
 - отношения с законом;
 - правовые ограничения и т.д.;
- оценка участия в программе:
 - качество предоставленных услуг;
 - проявленное отношение;
- оценка ситуации «после» (те же параметры, что и изначально);
- новые проявления:
 - новые жизненные цели;
 - мировосприятие;
 - самоощущение;
 - круг общения;
 - общественный статус и т.д.



...Какие показатели мы учитываем при определении своего вклада на социальном предприятии «Нашы Майстры»

- количество рабочих мест;
- объем налогов, уплаченных в бюджет;
- объем сэкономленных государственных средств на лечение;

- *длительность стажа трезвости;*
- *период трудоустройства/безработицы;*
- *бытовой и производственный травматизм;*
- *правонарушения;*
- *количество детей в семьях участников соц.программы;*
- *уровень прямого (зарплата) и косвенного (экономия за счет отказа от покупки алкоголя) дохода семей;*
- *семейное благополучие (климат, состояние здоровья со-зависимых).*

Мы также уделяем большое внимание персональной оценке участниками произошедших изменений.

На этапе финансовой устойчивости бизнеса социальный компонент должен обрести свой постоянный статус. Поиск разумного баланса между бизнес-составляющей и социальной составляющей должен стать основной задачей стратегического управления. Ошибка многих моделей социального бизнеса заключается в том, что, добившись финансовой состоятельности, они отдают приоритет социальному компоненту, что в корне неверно. Основополагающий принцип деятельности на данном этапе должен звучать так: «Чем устойчивее и стабильнее бизнес-компонент, тем устойчивее и стабильнее программа по реализации социальной миссии».

Оценка выбранной стратегии в отношении социального компонента должна проходить по следующим уровням:

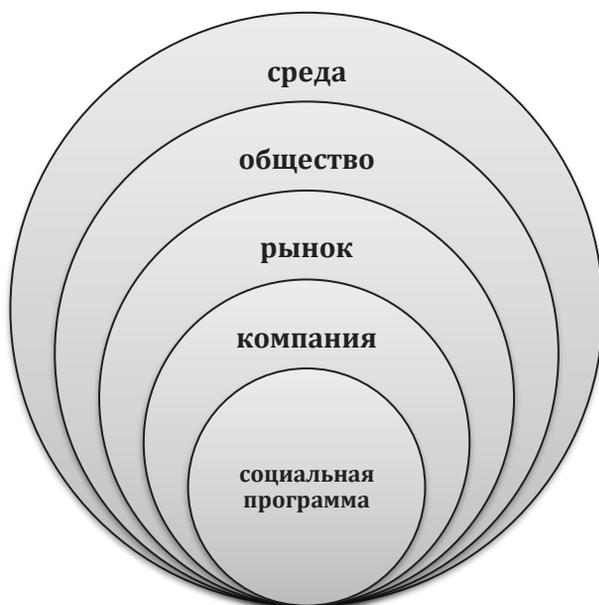
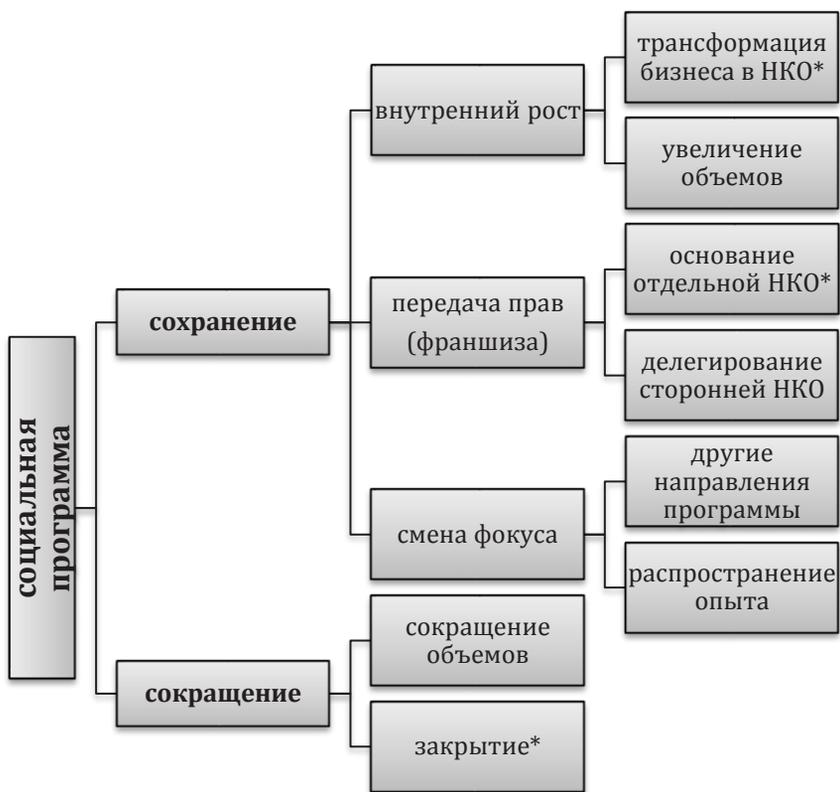


Схема 19. Уровни оценки осуществимости стратегии

- *осуществимость* – позволяют ли выбранные методы, действия и ресурсы в полной мере реализовывать поставленные социальные цели;
- *приемлемость* – соответствует ли уровень развития социального компонента потенциалу и текущим/ближайшим возможностям компании;
- *преимущество* – является ли социальная направленность бизнеса конкурентным преимуществом компании на рынке;
- *востребованность* – является ли фокус социальной составляющей (решаемая проблема) актуальным для общества;
- *релевантность* – соответствует ли социальный компонент состоянию и требованиям внешней среды (законодательство, государственные программы, ограничения и риски).

В зависимости от результатов анализа и специфики отношений между родительской организацией и социальным предприятием в стратегии последнего могут произойти изменения, ведущие к смене организационного и правового статуса социального компонента. Спектр трансформаций социального компонента может включать :

- отделение компонента с преобразованием в НКО;
- сокращение/увеличение объемов и направлений компонента;
- сохранение компонента с передачей администрирования другой профильной НКО (вариант КСО);
- свободное распространение компонента с передачей опыта;
- закрытие компонента с трансформацией в традиционный бизнес;
- закрытие бизнеса с трансформацией в НКО (см. Схему 20).



* стратегические решения, требующие организационной трансформации

Схема 20. Спектр трансформаций социального компонента



****Совет**:** Принимая решения, требующие организационной трансформации, оцените риски и преимущества каждого варианта. Так, например, трансформация бизнеса в НКО поднимает вопрос приоритетных путей привлечения финансирования для обеспечения устойчивости (гранты, местный фандрайзинг, собственная коммерческая деятельность в соответствии с ч.3 ст.20 Закона «Об общественных объединениях»³³). Основание же

отдельной НКО, с одной стороны, позволяет диверсифицировать источники финансовой поддержки и снизить нагрузку на основной бизнес, а с другой – требует соблюдения законодательства об общественных объединениях.

В случае сохранения социальной составляющей собственнику компании необходимо позаботиться о том, чтобы этот компонент, с одной стороны, добавлял ценность бизнесу и работал на его положительный имидж и хорошую репутацию, а с другой – работал на масштабирование миссии. **Репутационный актив** – доброе имя – играет немаловажную роль при ведении коммерческой и социально полезной деятельности.

Для развития бизнес-составляющей предприятия важно, чтобы к нему благосклонно относились его ключевые аудитории, в частности:

- потребители и клиенты;
- органы власти;
- партнеры;
- конкуренты.

Хорошая репутация среди данных групп формируется за счет положительного опыта взаимодействия с компанией, поступающей от вашей компании информации и отношения к вашему продукту лидеров мнения.

Для социального компонента предприятия неотъемлемым фактором успешного развития являются хорошая репутация среди следующих аудиторий:

- 1) общество;
- 2) средства массовой информации;
- 3) нормотворцы и лидеры мнения.

Рассмотрим основные **каналы и инструменты** выстраивания добрых отношений с вышеуказанными целевыми аудиториями в рамках социальной составляющей бизнеса.

1. Взаимодействие с обществом

Общественно-значимая миссия, отличающая социальное предприятие от других видов бизнеса, должна быть в центре внимания вашего послания, транслируемого обществу. Основное сообщение должно строиться вокруг идеи, что ваша команда – это создатели социальных инноваций, несущие перемены и улучшения в проблемные области общественной жизни.

Для чего это надо?

- формирование расположенности к вашей продукции через реализуемую миссию;
- выстраивание доверительных отношений с заинтересованными группами общества;
- поддержка вашей миссии и «сарафанное» распространение информации о вашей компании и вашем продукте.

Знания о том, что вы из себя представляете, формируются из опыта личного взаимодействия с компанией в качестве клиента или участника социальной деятельности, а также из той информации, которую вы о себе предоставляете.

Наиболее удобным и быстрым средством общения с обществом в целом является **технически-опосредованная коммуникация**, которая осуществляется через:

- сайт вашей организации;
- паблик в социальных сетях;
- блог руководителя или участника социальной деятельности;

или **специальные мероприятия**:

- тематические праздники, фестивали, акции;
- благотворительность;
- день открытых дверей;

2. Взаимодействие со СМИ

Для чего это надо? СМИ предоставляют для социального бизнеса:

- возможность привлечь внимание широкой аудитории к решаемой вами общественной проблеме;

- возможность влиять на принятие решений социальными институтами в проблемной общественной области;
- возможность формирования и укрепления собственного социального имиджа и деловой репутации.

Для эффективного взаимодействия со СМИ⁷³ необходимо помнить, что журналистам и редакциям приходится иметь дело с большими объемами поступающей информации и при отборе той ее части, которая в итоге выйдет в эфир или появится на странице печатных СМИ, они руководствуются несколькими приоритетами:

- актуальность информации:
 - по повестке дня;
 - по времени;
 - по месту;
- ориентация на читателей:
 - потребности и ожидания;
 - интересы;
 - польза;
- содержательность:
 - имена, факты, цифры;
 - серьезность, значение;
 - мнения, комментарии, оценки.

Этим критериям должен соответствовать предлагаемый вами информационный повод – событие или явление, которые могут стать основанием для публикации информации о вас в СМИ.



****Совет**:** Существенным плюсом в работе со СМИ является установление добрых отношений с конкретным журналистом, которому вы сможете предоставлять качественные и эксклюзивные информационные материалы.

Для работы со СМИ есть два основных вида работы: документы для СМИ и мероприятия для СМИ.

Документы для СМИ:

- пресс-релиз;
- кейс-стори;
- обзорная статья;
- интервью;
- занимательная статья;
- авторская статья;
- экспертный комментарий.

Мероприятия для СМИ:

- брифинг или пресс-конференция;
- пресс-тур ;
- пресс-клуб (пресс-завтрак,-ланч,-пикник...).



...За первый год с момента создания социального предприятия «Нашы Майстры» о нас вышло в свет 8 публикаций в печатных СМИ и 4 телерепортажа. В чем, на наш взгляд, заключался этот успех:

- *инновационность решения проблемы алкоголизма;*
- *актуальность темы;*
- *открытость для взаимодействия со СМИ;*
- *экспертность;*
- *история успеха, обладающая потенциалом к тиражированию в других регионах страны.*

3. Взаимодействие с лидерами мнений и нормотворцами

Для чего это надо? Поддержка лидеров мнения и нормотворцев для социального предприятия – это:

- продвижение и принятие решений в пользу социального бизнеса;
- популяризация идеи социального предпринимательства;

- формирование доверия и привлечение новых аудиторий клиентов.

Основное сообщение для данной группы должно фокусироваться на том, что вы открыты для диалога и партнерства, используете инновационный подход к решению социальных проблем, а также имеете уникальный экспертный опыт в данной сфере и готовы его распространять.

Для взаимодействия в этой аудитории стоит отдавать предпочтение личной коммуникации и общению в профессиональной среде.

Мероприятия:

- презентация;
- семинар;
- конференция;
- круглый стол.



****Совет**:** Информационная открытость должна стать приоритетом для PR-деятельности социального предприятия. Качественно выстроенная коммуникация с целевыми аудиториями позволяет не только формировать вокруг компании дружественную среду, но и получать обратную связь, которая служит источником бесценной информации для внедрения качественных изменений как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне профильной среды и общества в целом.

Разнообразие существующих моделей социальных предприятий – свидетельство популярности и привлекательности этого явления как во всем мире, так и в отдельно взятой стране.

Поступательное распространение этого феномена в разных регионах предопределило различия в моделях социальных предприятий, подходах к их классификации и нормативно-правовых условиях их деятельности.

В Республике Беларусь в последнее время на разных уровнях активизировались процессы, способствующие появлению необходимых условий для развития социального предпринимательства. Взаимодействие всех заинтересованных сторон – представителей органов власти, бизнес-сообщества, общественных объединений, международных организаций – в обсуждении этого вопроса дает первые существенные плоды. Так, в настоящее время государственными органами ведется деятельность по разработке общих концептуальных подходов в этой сфере и к середине 2019 года ожидается появление концепции проекта Закона «О социальном предпринимательстве».

В рамках реализуемого ОО «Здоровый выбор» и профинансированного Программой поддержки Беларуси Федерального правительства Германии проекта «Социальное предпринимательство: от примера до самообеспечения» в октябре 2018 г. состоялся Круглый стол «Социальное предпринимательство: барьеры роста и перспективы развития», в ходе которого участники из числа общественных активистов, социальных предпринимателей, традиционного бизнеса, органов власти, международных организаций обсудили наиболее актуальные вопросы, связанные с развитием этого феномена в белорусском контексте.

Предварительные выводы, к которым пришли участники мероприятия, проанализировав риски и возможности

внутренней и внешней среды, позволили сформулировать спектр актуальных вопросов, которые необходимо включить в повестку дня:

- разработка нормативно-правовой базы для осуществления деятельности социальных предприятий (определение понятия, выработка единых для всех моделей механизмов поддержки и т.д.);
- создание союза (ассоциации) социальных предпринимателей, который выражал бы общую позицию представителей этого сектора, вел диалог с органами государственной власти и представителями крупного бизнеса по продвижению взаимовыгодных интересов;
- создание фонда поддержки социального предпринимательства, который мог бы предоставлять финансовую и организационную помощь социальным деловым инициативам;
- разработка и внедрение системы оценки социально-экономического эффекта, создаваемого социальными предприятиями, для определения вклада в решение общественных проблем;
- тиражирование лучших местных практик и моделей социального предпринимательства для распространения успешного опыта по всей стране;
- разработка и проведение широкой информационной кампании по продвижению ценностей и популяризации социального предпринимательства;
- внедрение в систему формального образования специальных курсов по обучению социальному предпринимательству.

Предложенная вниманию читателей модель социального предприятия на базе унитарного предприятия «Нашы Майстры» является лишь одной из разновидностей инклюзивных моделей, успешно работающих в нашей стране. Социальный проект, переросший в отдельную небольшую компанию, стал устойчивым благодаря двум важным

факторам: серьезной вовлеченности в решение проблемы восстановления зависимых от алкоголя людей и не менее серьезному желанию учиться и расти в сфере деловых возможностей. Ведение бизнеса – это серьезное испытание, которое предстоит пройти каждому, кто захочет изменить мир к лучшему, приложив к этому свои предпринимательские способности. Во многом это путь проб и ошибок, шагов вперед и назад, рисков и приобретений, сомнений и решений. Убежденность в пользе своей идеи, настойчивость в приобретении новых навыков и смелость в реализации конкретных предпринимательских шагов будут задавать верное направление всей деятельности.

Разработчики данного пособия предприняли попытку обобщить собственный опыт практической работы в сфере социального предпринимательства, учесть весь спектр рекомендаций, полученных в ходе проекта от лучших практиков и экспертов, и внести таким образом свой скромный вклад в развитие социально-деловой инициативы в нашей стране. Мы надеемся, что представленные материалы помогут начинающим социальным предпринимателям в преодолении возникающих трудностей, а наш пример – вдохновит на плодотворную деятельность. Мы верим, что совместными усилиями сможем смягчить последствия многих общественно-значимых проблем, помочь тем группам, которые сегодня нуждаются в нашей помощи, и сделать наше общество более добродетельным и открытым для всех.

1. Hybrid Spectrum. The Four Lenses Strategic Framework. Электронный ресурс: http://www.4lenses.org/setypology/hybrid_spectrum
2. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 411 от 04.05.2012. Национальная программа международного технического сотрудничества на 2012 – 2016 годы.
3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 574 от 01.08.2017. Национальная программа международной технической помощи до 2020 года.
4. Опыт фандрайзинга в Беларуси от Центра экологических решений. ОДБ Брюссель. Электронный ресурс: https://by.odboffice.eu/razviccio-patencyjalu-arhanizacyj/_treninhi-i-infadni/opyt-fandrayzinga-v-belarusi-ot-centra-ekologicheskikh-resheniy
5. Государственный социальный заказ в Республике Беларусь (вопросы, ответы, формы, комментарии). МПОО "АКТ". Электронный ресурс: http://actngo.info/wp-content/uploads/2018/04/rukovodstvo_po_gsz_2018_02_13.pdf
6. Политические партии, общественные объединения и другие некоммерческие организации. Министерство юстиции Республики Беларусь. Электронный ресурс: https://minjust.gov.by/directions/compare_coverage/
7. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 149 от 23.02.2016
8. Исследование Международного агентства социальных и маркетинговых исследований (МАСМИ). Электронный ресурс: <https://thinktanks.by/publication/2017/06/27/belorusy-ne-veryat-v-razvitiie-sotsialnogo-predprinimatelstva.html>
9. Scheuerle T., Schmitz B., Spiess-Knafl W. Mapping Social Entrepreneurship in Germany - A Quantitative Analysis. International Journal of Entrepreneurship and Innovation 2015, 3(6):484-511. Электронный ресурс: https://www.researchgate.net/publication/272290860_Mapping_Social_Entrepreneurship_in_Germany_-_A_Quantitative_Analysis
10. О состоянии государственных финансов Республики Беларусь. Министерство финансов Республики Беларусь. Электронный ресурс: <http://www.minfin.gov.by/upload/bp/doklad/2017/yd2017.pdf>
11. Vorläufiger Abschluss des Bundeshaushalts 2017. Bundesfinanzministerium. Электронный ресурс: <https://www.bundesfinanzministerium.de/Monatsberichte/2018/01/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-7-Vorlaeufiger-Haushaltsabschluss-2017.html>

12. Birkhölzer, K. History and Impact of Social Enterprises in Germany. Learning Package Local Social Economy. Электронный ресурс: http://iippe.org/wp-content/uploads/2018/01/IIPPE_2017_Karl_Birkholzer.pdf
13. Zimmer, A., Bräuer, S. The Development of Social Entrepreneurs in Germany. EFESSEIS. Электронный ресурс: https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/development_of_social_entrepreneurs.pdf
14. Государственный социальный заказ в Республике Беларусь (вопросы, ответы, формы, комментарии). МПОО "АКТ". Электронный ресурс: http://actngo.info/wp-content/uploads/2018/04/rukovodstvo_po_gsz_2018_02_13.pdf
15. Germany. Council on Foundations. Электронный ресурс: <https://www.cof.org/sites/default/files/Germany-201807.pdf>
16. Arbeitsministerin Emilia Müller: "Erster kontinentaleuropäischer Social Impact Bond ist ein voller Erfolg. Bayern ist Vorreiter bei sozialer Innovation". Pressemitteilung. Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales. Электронный ресурс: <https://www.stmas.bayern.de/aktuelle-meldungen/pm1609-344.php>
17. Social Enterprise Structures. The Four Lenses Strategic Framework. Электронный ресурс: http://www.4lenses.org/setypology/organizational_structure
18. Как правильно строить бизнес-модель «Канвас» (Canvas). Market Notes. Электронный ресурс: http://marketnotes.ru/about_marketing/canvas/
19. Miller, Danny; Friesen, Peter H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science. 30 (10): 1161–1183.
20. Rollyson, C. The Enterprise Social Business Life Cycle. Christopher S. Rollyson and Associates. Электронный ресурс: <https://rollyson.net/enterprise-social-business-life-cycle/>
21. Assessing social enterprise growth stage. Life Cycle Analysis. REDFworkshop. Электронный ресурс: <https://redfworkshop.org/learn/life-cycle-analysis>
22. Методы разработки стратегии компании. Stplan.ru: стратегическое управление и планирование. Электронный ресурс: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stmethod.htm>
23. Wagner, Eric T. Five Reasons 8 Out Of 10 Businesses Fail. Электронный ресурс: <https://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#194592e06978>
24. Дубовик Ирина. Карта экосистемы стартапов Беларуси. Электронный ресурс: https://goodstart.by/files/PROJECT-MARKETING_RUS.pdf
25. Указ Президента Республики Беларусь № 337 «О регулировании деятельности физических лиц» от 19.09.2017

26. Декрет Президента Республики Беларусь № 7 «О развитии предпринимательства» от 23.11.2017
27. Налоговый Кодекс Республики Беларусь (особенная часть). Глава 35. Единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц.
28. Указ Президента Республики Беларусь № 345 «О развитии торговли, общественного питания и бытового обслуживания» от 22.09.2017
29. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 772 «О видах товаров, относящихся к товарным группам» от 13.07.2005 (дополнения и изменения: Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 307 от 12.03.2007, № 185 от 11.02.2009, №878 от 08.06.2010, № 143 от 04.03.2014, № 25 от 13.01.2017)
30. Налоговый Кодекс Республики Беларусь (особенная часть). Глава 35. Статья 296. Виды деятельности, при осуществлении которых индивидуальные предприниматели уплачивают единый налог.
31. Васина, А.В. Дойти до точки... безубыточности. Корпоративный менеджмент. Электронный ресурс:
http://www.cfin.ru/finanalysis/math/break_even_point.shtml
32. Сайт организации. ООО Graefewirtschaft GmbH. Электронный ресурс:
<https://graefewirtschaft.org/>
33. Закон Республики Беларусь № 3254-ХІІ «Об общественных объединениях» от 04.10 1994 (в ред. Законов Республики Беларусь от 19.07.2005 N 36-3, от 08.05.2007 N 221-3, от 21.07.2008 N 416-3, от 31.12.2009 N 114-3, от 04.01.2010 N 109-3, от 08.11.2011 N 309-3, от 04.11.2013 N 71-3)
34. Декрет Президента Республики Беларусь № 5 «Об иностранной безвозмездной помощи» от 31.08.2015
35. Указ Президента Республики Беларусь №460 «О международной технической помощи, предоставляемой Республике Беларусь» от 22.10.2003
36. Указ Президента Республики Беларусь №300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи» от 01.07.2005
37. Налоговый Кодекс Республики Беларусь (особенная часть). Глава 14. Статья 140. Прибыль, освобождаемая от налога на прибыль
38. Указ Президента Республики Беларусь № 150 «О некоторых вопросах аренды и безвозмездного пользования имуществом» от 29.03.2012
39. Указ Президента Республики Беларусь № 559 «О некоторых вопросах государственной поддержки общественного объединения «Белорусский республиканский союз молодежи»» от 17.12.2012

40. Указ Президента Республики Беларусь №191 «Об оказании поддержки организациям физической культуры и спорта» от 15.04.2013
41. Закон Республики Беларусь № 305-З «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений в Республике Беларусь» от 09.11.1999
42. Приложение 2 «Коэффициенты к базовым ставкам, которые применяются для отдельных видов деятельности, осуществляемой на арендуемых площадях, в отношении некоторых категорий арендаторов и недвижимого имущества» к Указу Президента Республики Беларусь № 150 «О некоторых вопросах аренды и безвозмездного пользования имуществом» от 29.03.2012
43. Постановление Совета Министров Республики Беларусь №327 «Об утверждении перечня общественных организаций (объединений) и их организационных структур, фондов, объединений юридических лиц и (или) индивидуальных предпринимателей (ассоциаций и союзов), в отношении которых при аренде недвижимого имущества к базовым ставкам применяется понижающий коэффициент 0,1, и признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь» от 30.04.2013; №537 «О внесении дополнений и изменений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 апреля 2013 г. N 327» от 11.06.2016
44. Закон Республики Беларусь № 427-З «О внесении изменений и дополнений в некоторые Законы Республики Беларусь по вопросам социального обслуживания» от 13.07.2012
45. Закон Республики Беларусь № 31-З «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О социальном обслуживании»» от 19.06.2017
46. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 864 «Об утверждении Положения о социальном обслуживании в замещающей семье и внесении дополнений и изменений в некоторые постановления Совета Министров Республики Беларусь» от 20.11.2017
47. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 1219 "О некоторых вопросах государственного социального заказа" от 27.12.2012
48. Налоговый Кодекс Республики Беларусь (особенная часть). Глава 27. Статья 257. Льготы по государственной пошлине
49. Планирование и распределение рабочего времени. HR-portal. Электронный ресурс: <http://hr-portal.ru/article/planirovanie-i-raspredelenie-rabochego-vremeni>
50. Пять функций руководства. Prostobiz.ua: путеводитель в мире бизнес-финансов. Электронный ресурс:

http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/pyat_funktsiy_rukovodstva

51. Трудовой Кодекс Республики Беларусь. Статья 27. Ограничение совместной работы близких родственников
52. Закон Республики Беларусь № 305-З «О борьбе с коррупцией» от 15.07.2015
53. Постановление Совета Министров Республики Беларусь №1040 "О внесении изменений и дополнений в постановления Совета Министров Республики Беларусь" от 15.12.2015
54. Сайт организации. Фонд Synanon. Leben ohne Drogen. Электронный ресурс: <http://www.synanon-aktuell.de/>
55. Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
56. Donald C. Marschner, E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach // Journal of Marketing. — 1972-01. — Т. 36, вып. 1. — С. 106.
57. Концепция 4С – Robert F. Lauterborn. Маркетинг для практиков. Электронный ресурс: <http://marketing-course.ru/koncept-4c-lauterborn/>
58. Техника написания заголовков: 4U. Бизнес Молодость. Электронный ресурс: <https://molodost.bz/article/tehnika-zagolovkov-4u/>
59. Воронка продаж. Маркетинговый словарь. Электронный ресурс: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/v/sales_funnel/index.php
60. Авторский курс Сергея Кузьменко. Электронный ресурс: <http://smmready.com/>
61. Охват социальных сетей в Беларуси по данным медиаисследования GemiusAudience. Information Policy Biz. Электронный ресурс: <http://www.infopolicy.biz/?p=10015>
62. Инструменты и шаблоны для оформления контент-плана. SMM Planner. Электронный ресурс: <https://smmplanner.com/blog/instrumenty-i-shablony-dlya-oformleniya-kontent-plana/>
63. Титов, Влад. Комьюнити-менеджмент. Стратегия и практика выращивания лояльных сообществ. М.: Издательские решения, 2018. – 264 с.
64. Контент-воронка для бизнеса: от узнавания к продажам. SMM Planner. Электронный ресурс: <https://smmplanner.com/blog/kontent-voronka-dlya-biznesa-ot-uznavaniya-k-prodazham/>
65. Юбка допродаж. Task&Solution Marketing. Электронный ресурс: <http://taskandsolution.com/about/expert/one/>
66. SWOT-анализ. Marketopedia:Онлайн энциклопедия маркетинга. Электронный ресурс: <http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html>

67. Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. — С. 272.
68. Lisa Potma. Social Impact Measurement Methods: Important indicators, strengths, weaknesses, value placed on comparing impact. Электронный ресурс: https://www.social-enterprise.nl/files/2914/7508/0154/Scriptie_Lisa_Potma.pdf
69. Котлер, Филипп. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2016 – 140 с.
70. КРІ – ключевые показатели эффективности. Энциклопедия производственного менеджера. Электронный ресурс: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kpi.html>
71. Сайт организации. IB Berlin-Brandenburg gGmbH. Электронный ресурс: <https://www.internationaler-bund.de/>
72. Stakeholder Analysis: Importance/Influence Matrix. Knowledge Co-Creation Portal Multi-Stakeholder Partnerships. Электронный ресурс: <http://www.mspguide.org/tool/stakeholder-analysis-importanceinfluence-matrix>
73. Киселев, А.Г. Теория и практика массовой информации: подготовка и создание медиатекста. СПб: Питер, 2011. – 400 с.

Производственно-практическое издание

Макейчик Юлия Николаевна

Практические аспекты социального предпринимательства в Беларуси

Пособие

Ответственный за выпуск *Е.Л. Малиновская*

Дизайн обложки *И.В. Омелянович*

Компьютерная верстка *И.В. Омелянович*

Подписано в печать 04.12.2018, Формат; 60x90/16
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 14,13. Уч.-изд. л. 7,34.
Тираж 500 экз. Заказ 1010/8.

Общество с ограниченной ответственностью
«Капитал Принт».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/485
от 23.12.2015, № 2/181 от 04.11.2015.

Ул. Ф. Скорины, 40 -215, 220141, Минск.