

Ивановское региональное отделение
Общероссийской
общественно-государственной
просветительской организации
«Российское общество «Знание»

С. М. Сафаров

**Территориальное общественное
самоуправление:
новые инструменты развития**

Учебное пособие

Иваново
Издательство «Роща»
2020

УДК 338.24
ББК 65.050
С12

Рецензенты:

Мишуров Сергей Сергеевич, доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики, управления и финансов Ивановского государственного политехнического университета;

Лифшиц Аркадий Семенович, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет».

С12 **Сафаров С. М.**


Территориальное общественное самоуправление: новые инструменты развития: учебное пособие. Иваново: Издательство «Роща», 2020. — 120 с.

Целью данного учебного пособия является ознакомление руководителей органов ТОС с такими инструментами развития организаций, как социальное предпринимательство, социальный маркетинг, инициативное бюджетирование

Пособие будет полезно руководителям ТОС, которые хотят повысить эффективность реализации некоммерческих проектов и увеличить число источников их финансирования.

Также пособие будет интересно специалистам органов местного самоуправления, которые работают с органами ТОС.

УДК 338.24
ББК 65.050

Возрастное
ограничение 

ISBN 978-5-6044578-3-2

© Сафаров С. М., 2020
© Ивановское региональное отделение
Общероссийской общественно-государственной просветительской организации
«Российское общество «Знание», 2020
© Издательство «Роща», оформление,
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
БЛОК 1. СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	
Тема 1. Теоретические основы социального предпринимательства.....	7
1.1 Сущность социального предпринимательства и его роль в экономике	7
1.2 Подходы к анализу феномена социального предпринимательства	
1.2.1. Коллективистский подход.....	12
1.2.2. Социокультурный подход.....	12
1.2.3. Институциональный подход	15
1.3 Типология и модели социальных предприятий	16
1.3.1 Теория гибридных некоммерческих организаций К.Альтер	18
Тема 2. Социальное предпринимательство: анализ зарубежного опыта	21
2.1 . Переориентация государственного, социального и бизнес-секторов на долгосрочное и устойчивое развитие.....	21
2.2. Пионеры социального предпринимательства. Первые социальные предприятия	22
2.3. Тенденции развития социального предпринимательства в США, Европе, Латинской Америке и Азии.....	24
2.3.1. Тенденции развития социального предпринимательства в США	24
2.3.2. Тенденции развития социального предпринимательства в Европе	30
2.3.3. Развитие социального предпринимательства в Азии .	37
Тема 3. Опыт развития социального предпринимательства в России	40
3.1. Развитие социального предпринимательства в России .	40
3.2. Типология социальных предприятий в России	45
3.3. Модель социального предпринимательства в России. .	47

3.4. Инфраструктура поддержки социального предпринимательства в России.....	49
3.5. Механизмы поддержки социального предпринимательства в России.....	54
3.6. Социальное предпринимательство как инструмент развития территориальных общин	56

БЛОК 2. СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Тема 4. Маркетинг в сфере социального предпринимательства	62
4.1. Особенности конкурентной среды организаций социального предпринимательства	62
4.2. Роль маркетинга	64
в стратегическом планировании.....	64
4.3. Анализ рынка и маркетинговый аудит.....	67
4.4. Маркетинг-комплекс.....	73
4.4.1. Концепция 4Р.....	73
4.4.2. Концепция 4С (внешне ориентированный маркетинг-комплекс).....	74
4.4.3. Особенности комплекса маркетинга в социально-ориентированных организациях	77
4.5. Социальный маркетинг как инструмент развития территориальных общин.....	86
4.5.1. Возможности использования социального маркетинга органами ТОС.....	87
4.5.2. Возможности использования социального маркетинга органами местного самоуправления	90

БЛОК 3. ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Тема 5. Инициативное бюджетирование как инструмент развития территориальных общин	92
5.1. Развитие инициативного бюджетирования в России ...	92
5.2. Возможности использования территориальными общинами инициативного бюджетирования.....	98

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	101
------------------	-----

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	105
-------------------------	-----

ПРИЛОЖЕНИЕ	110
------------------	-----

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое развитие территории как социально-экономического объекта возможно только при условии тесного взаимодействия всех заинтересованных сторон.

Применительно к муниципальному образованию, в качестве основных заинтересованных субъектов развития территорий выступают не только органы власти и бизнес-структуры (крупные налогоплательщики), но и структуры, отражающие интересы населения на местах. Такими структурами на территории муниципального образования являются территориальные общины (ТОС).

ТОС является одной из форм инициативного участия населения в осуществлении местного самоуправления. ТОС — это первичная, наиболее простая, близкая и понятная для населения форма решения местных проблем, затрагивающих и индивидуальные, и коллективные интересы граждан.

Несмотря на почти четвертьвековой период развития российского института территориального общественного самоуправления, потенциал развития территориальных общин остаётся во многом недоиспользованным.

Изначально созданные в целях повышения качества жизни населения в границах конкретных территорий, указанные организации на текущий момент времени выполняют преимущественно электоральную функцию (участие в процедуре выборов различного уровня).

В свою очередь решение задачи сохранения и повышения качества жизни населения на территории общины во многом ограничивается тем, что органы ТОС практически не имеют собственных источников дохода. Отсутствие собственных финансовых средств приводит к тому, что территориальные общины используют внешние источники финансирования (средства муниципального бюджета, закреплённые в муниципальных целевых программах). Такая ситуация опасна тем, что уменьшение объёмов муниципальных бюджетов в периоды кризиса приводит к уменьшению объёма средств, выделяемых

органам ТОС из бюджета. В результате последние не могут не только развивать свои организации, но и решать текущие задачи.

В связи с этим, для органов ТОС крайне актуальной становится задача поиска и внедрения в практику деятельности новых инструментов, которые будут способствовать появлению и увеличению финансовых потоков в организации. Появление новых источников финансирования деятельности позволит территориальным общинам не только снизить зависимость от одного источника (муниципальный бюджет), но и повысить эффективность собственной работы, а также улучшить качество жизни населения на своей территории.

К числу инструментов, которые органы ТОС могут использовать в своей деятельности, относятся социальное предпринимательство, социальный маркетинг, инициативное бюджетирование.

Органы власти уже ряд лет проводят в российских регионах работу по внедрению данных управленческих инструментов в среде некоммерческих организаций. Однако данные инструменты вполне могут использовать в своей деятельности и органы ТОС.

В предлагаемом учебном пособии рассматривается возможность использования органами ТОС таких управленческих инструментов, как социальное предпринимательство, социальный маркетинг, инициативное бюджетирование.

Пособие будет полезно руководителям ТОС, которые хотят повысить эффективность реализации некоммерческих проектов и увеличить число источников их финансирования.

Также пособие будет интересно специалистам органов местного самоуправления, которые работают с органами ТОС.

БЛОК 1. СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Тема 1. Теоретические основы социального предпринимательства

1.1 Сущность социального предпринимательства и его роль в экономике

В основе социального предпринимательства (далее СП. — *Прим. автора*) лежит понятие «предпринимательство», то есть инициативная самостоятельная деятельность (самоорганизация по сути) граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица¹.

СП — это новаторская деятельность, изначально направленная на решение или смягчение социальных проблем общества на условиях самокупаемости и устойчивости². Особенностью СП является то, *каким образом оно работает*, то есть формы и механизмы его воплощения. Здесь центральную роль занимают понятия «предпринимательство» и «инновации». Задачей СП является решение социальных проблем *инновационным* методом, за счет создания самовоспроизводящегося механизма предоставления социальных благ. По сути, это источник синергетического эффекта взаимодействия имеющихся ресурсов предпринимателя и потребностей приобретателей социальных услуг.

¹ МахмамадЮнус, Алан Жоли. Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма. М.: Альпина Паблшерз, 2010. 312 с.

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

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

Важнейшим результатом СП является рост социальной добавленной стоимости³ инновации — повышение качества жизни населения за счет:

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

Пограничное состояние СП (между предпринимательством и благотворительностью) обуславливает необходимость выделения критериев, присущих СП как феномену. Такими критериями являются⁴: социальная миссия;

- предпринимательский подход;
- инновационность (новаторство в решении социальной проблемы, новая комбинация ресурсов, новая услуга для региона);
- тиражируемость;
- самокупаемость и финансовая устойчивость.

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

³ Социальная добавленная стоимость — способность товара открывать доступ к определенным потребительским сетям.

⁴ Сайт фонда «Наше будущее». Режим доступа: URL: <http://www.nb-forum.ru/social/> (дата обращения: 28.08.2014).

возможности, эффективно использовать имеющиеся ресурсы, обладать необходимой активностью и мотивацией.

Многие социальные проблемы не решаются в рамках стандартных подходов. Поэтому успешность социально ориентированного бизнеса в значительной степени основана на использовании инновационного подхода. Имеется в виду использование новых подходов в решении конкретной социальной проблемы, использование новой комбинации ресурсов, вывод на рынок новой услуги.

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

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

Областью реализации потенциала СП является некоммерческий сектор. Целью деятельности некоммерческих организаций является удовлетворение преимущественно бытовых и духовных потребностей. Преимущественными сферами деятельности некоммерческих организаций являются культура, здравоохранение, оказание юридических и образовательных услуг, наука, спорт. Это те сферы деятельности, которые в недостаточной степени финансируются государством. Коммерческие организации не готовы вкладывать средства в данные сферы деятельности в силу экономической нерентабельности инвестиций. Напротив, некоммерческие организации готовы решать задачи по смягчению существующих социальных проблем за счет использования преимущественно механизма самоорганизации.

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

Ускорение темпов развития сферы СП, наблюдаемое в России в течение последних нескольких лет, свидетельствует о том, что государство начинает проявлять интерес к данному сектору экономики. На наш взгляд, это обусловлено значимостью института СП для государства.

Значимость социального предпринимательства для государства обусловлена тем, что развитие данного сектора позволяет предупредить рост уровня социальной напряжённости в стране в период кризисной или стагнирующей экономики.

Условия, в которых преимущественно развивается социальное предпринимательство — это условия малых и микропредприятий: небольшое количество рабочих мест, небольшие инвестиции в открытие бизнеса и выручка. Данная сфера не предполагает больших личных доходов, но появление дополнительного источника дохода у наиболее уязвимых категорий населения (например, лица предпенсионного и пенсионного возраста, лица с ограничениями по здоровью и т. д.) позволяет представителям данной целевой группы сохранить необходимый уровень потребления и поддержать приемлемый уровень качества жизни.

Кроме того, высокая степень износа социальной инфраструктуры, а также увеличивающаяся доля населения в возрасте выше трудоспособного обуславливают необходимость всё большего финансирования, выделяемого государством на поддержание и развитие социальной инфраструктуры. Государство же в социальных предпринимателях видит источник снижения бюджетных трат, направляемых на развитие объектов социальной инфраструктуры (например, открытие пансионатов для пожилых граждан). Всё больше негосударственных организаций получает статус поставщика социальных услуг населению, следуя реализации федерального закона «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации».

В свою очередь, значимость института СП для общества определяется социально-экономическими эффектами от деятельности социальных предпринимателей. Так, итогом их деятельности является инновационный продукт, который можно вывести на рынок и удовлетворить ту социальную потребность населения, которая в силу ряда факторов не могут удовлетворить ни рынок, ни государство. Кроме того, социальный предприниматель через свою деятельность реализует себя, помогая людям (фактор прибыли в данном случае вторичен, первично стремление помочь людям).

А для целевой аудитории социальных предпринимателей эффект заключается в поддержании приемлемого уровня качества жизни в результате удовлетворения социальных потребностей.

1.2. Подходы к анализу феномена социального предпринимательства

1.2.1. Коллективистский подход

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

Согласно Тарасовой О.В.⁵, перенесение функции управления извне в сами трудовые коллективы, а также создание в них необходимых социально-психологических условий, способствующих наиболее полному раскрытию личностного потенциала каждого работника, приведут к более полному учёту потребностей и интересов всех членов трудового коллектива. И это неизбежно позитивным образом скажется на эффективности работы как отдельных рабочих групп, так и всей организации в целом — за счёт того, что работники и рабочие группы начнут сопоставлять свои цели с целями организации, а также научатся принимать оптимальные управленческие решения.

1.2.2. Социокультурный подход

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

⁵ Тарасова О. В. Личностное самоуправление: социально-философский аспект (на примере предпринимательской деятельности): автореф. ... канд. философ. наук. Челябинск, 2006. 24 с.

взаимодействуют друг с другом, и при этом каждая подсистема развивается на принципах саморазвития. В этом случае управление во многом превращается в самоуправление.

Эффективность управления организации при этом определяется совокупностью условий, присущих субъекту и объекту управления (рис.1)⁶:

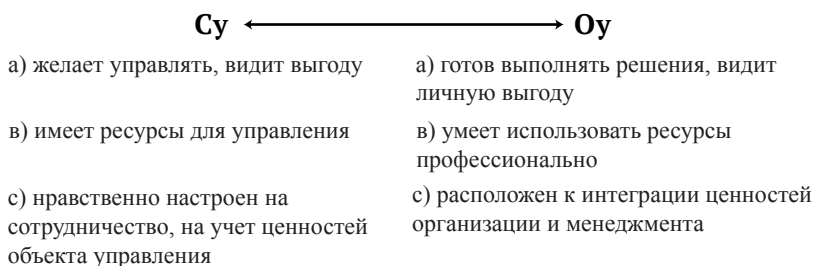


Рис. 1. Условия реализации отношений управления согласно СККМ

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

Устойчивое развитие института СП, как в данном случае, становится возможным за счет тесного взаимодействия всех заинтересованных субъектов на всех уровнях властной вертикали (рис. 2, стр. 14).

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

На муниципальном уровне реализуются конкретные мероприятия в области развития института СП: формирование информационно-образовательной инфраструктуры, содействие в финансировании социальных инициатив в области СП, методическая поддержка в области реализации проектов СП, тиражирование положительного опыта реализации проектов СП.

⁶ Алексеевский В. С. Управление диссипативными системами экономики и социума: автореф. ... д-ра экон. наук. Кострома, 2004. 40 с.

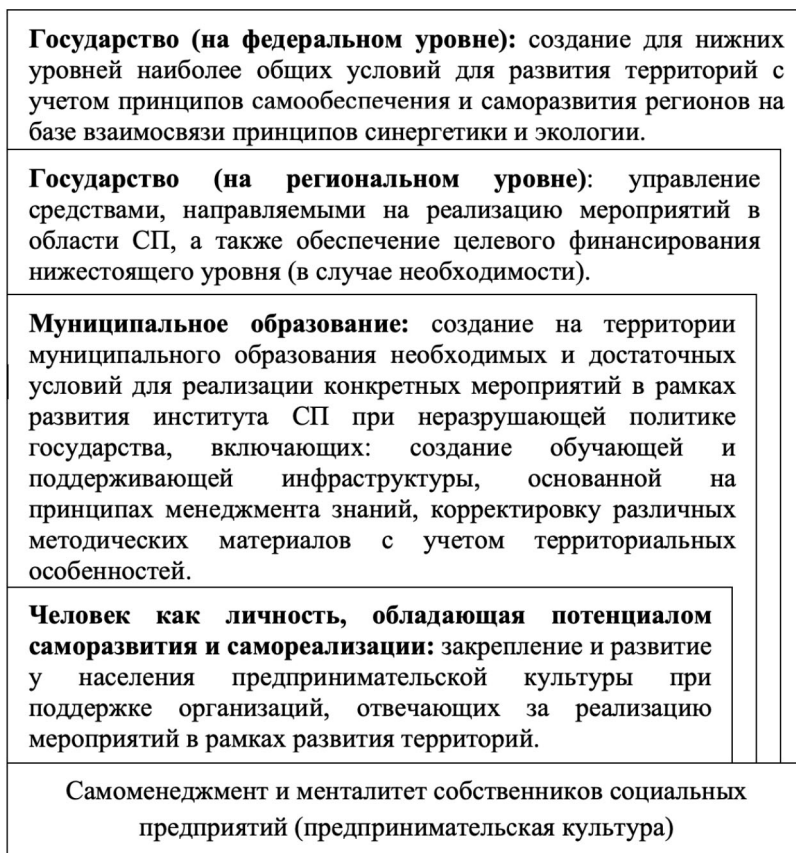


Рис. 2. Взаимодействие различных уровней власти в рамках управления развитием института социального предпринимательства

Условием успешности реализуемых мероприятий является создание условий для формирования и развития у целевой аудитории (бизнесмены, председатели ТОС) предпринимательской культуры, необходимой для осуществления социально ориентированного бизнеса.

1.2.3. Институциональный подход

Современная теория предпринимательства тесно связана с теорией институтов.

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

Главная роль, которую институты играют в обществе, заключается в уменьшении неопределенности путем установления устойчивой структуры взаимодействия между людьми⁷

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

Сознательное формирование нового института представляет собой разновидность планируемой культурной инновации⁸. Для того чтобы распространение инновации было успешным, необходимо ее соответствие элементам того пространства, в которое она погружается. В противном случае внедрение нового института будет сопряжено с чрезмерными издержками либо институт вовсе не начнет функционировать.

Согласно позиции современных институционалистов, СП определяется как новый вид хозяйственной деятельности,

⁷ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. М., 1997. С. 21.

⁸ Тамбовцев В. Л. Теоретические вопросы институционального проектирования // Вопр. экономики. 1997. № 3. С. 89–90.

направленной на решение задач по социальному противоречию инновационными методами⁹.

В России данная сфера активно развивается чуть более десяти лет, причём до последнего времени — в формате неформального института, возникнув в виде гражданских инициатив, направленных на решение местных социальных задач¹⁰.

Процессы формализации данного института только запускаются и связаны с внесением изменений в федеральный закон и иные нормативно-правовые акты.

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

1.3. Типология и модели социальных предприятий

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

Несколько позже К. Альтер предложила теорию гибридных организаций. Особенности различных моделей социальных организаций отражены в табл. 1 (стр. 17).

⁹ Кузнецова А.А. Институциональный аспект исследования сущности транснациональных корпораций // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2009. № 1 (38). С. 230.

¹⁰ Семенова Д.А. Формирование института социального предпринимательства. Теоретический подход // Вестник МФЮА. 2018. №2. С. 101. Режим доступа: URL: [formirovanie-instituta-sotsialnogo-predprinimatelstva-teoreticheskij-podhod.pdf](#) (режим доступа: 23.05.2020).

Таблица 1

Особенности моделей социальных организаций¹¹

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

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

Таким образом, различия между некоммерческим сектором, коммерческим сектором, социально-ответственным

¹¹ Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. М., 2007. С. 16.

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

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

1.3.1. Теория гибридных некоммерческих организаций К.Альтер

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

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

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

масштабы доходной деятельности, ее доля в общей структуре доходов или объем занятого в ней персонала, сколько то, функционирует ли и управляется ли предприятие «как бизнес» (табл. 2).

Таблица 2

Особенности мотивации, ответственности и распределения прибыли в гибридных организациях¹²

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

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

¹² Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. М., 2007. С. 16.

характер, связан с постоянной операционной деятельностью и может служить основой превращения в социальное предприятие. Отдельно К. Альтер дает развернутую характеристику социальных предприятий:

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

Вопросы для самопроверки

1. Понятие социального предпринимательства.
2. Коллективистский подход к социальному предпринимательству.
3. Социокультурный подход к социальному предпринимательству.
4. Институциональный подход к социальному предпринимательству.
5. Понятия социальной ценности, социальной добавленной стоимости, социальной инновационности.
6. Характерные черты социального предпринимательства.
7. Типология и модели социальных предприятий.
8. Место социальных предприятий на шкале коммерциализации К. Альтер.
9. Теория гибридных некоммерческих организаций К. Альтер.

Тема 2. Социальное предпринимательство: анализ зарубежного опыта

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

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

Переход к данной модели требует переосмысления роли государства и бизнеса в экономической системе. Все большее распространение получают партнерские взаимодействия, направленные на выработку и реализацию общественно значимых проектов. В современных условиях социальное партнерство приобретает новые черты. Возрастает необходимость социального партнерства как способа взаимодействия государства, бизнеса и общества в виде некоммерческих организаций (НКО). Разумное использование инструментов социального партнерства позволяет государству снизить бюджетную нагрузку, обеспечить развитие инфраструктуры, повысить уровень занятости населения, развить частное предпринимательство и вместе с тем повысить качество товаров и услуг.

Обеспечение устойчивого развития государства — сложнейшая задача, решение которой требует длительного времени и продуктивного взаимодействия всех заинтересованных участников (власть, бизнес, общественные организации). При этом необходимо не просто объединять ресурсы с целью решения локальных проблем (достижение кратковременного неустойчивого результата), но и предпринимать все усилия для достижения долгосрочного устойчивого результата (видимого и измеримого).

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

Необходимым условием успешности проводимых преобразований является развитие у субъектов проводимых изменений **культуры управления собственностью**. Развитие культуры управления собственностью требует длительного времени, системной и комплексной работы всех заинтересованных сторон. Необходимо также наличие поддерживающей инфраструктуры. В отдельной организации — это система обучения, система наставничества. В масштабах муниципального образования — это наличие информационно-обучающей инфраструктуры, комплекс мероприятий в рамках соответствующих целевых программ, предусматривающих совместное участие заинтересованных сторон.

2.2. Пионеры социального предпринимательства. Первые социальные предприятия

Впервые понятие «социальный предприниматель» как термин стало употребляться в 60-х годах XX века в Великобритании. Более устойчивое и широкое употребление термин «Социальное предпринимательство» получил в 70-80-х годах благодаря нескольким ярким личностям. Отцом социального предпринимательства считается создатель некоммерческой организации «Ашока: новаторы для общества»¹³ Уильям Дрейтон. Более 30 лет назад профессор и успешный менеджер Дрейтон пришел в большой бизнес США с революционной для своего времени идеологией и этикой (в частности, Дрейтон активно продвигал идеи охраны окружающей среды, непопулярные при правительстве Рейгана).

¹³ Сайт фонда «Наше будущее». Режим доступа: URL: <http://www.nb-forum.ru/social/> (дата обращения: 28.08.2014).

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

Майкл Янг (Лорд Янг Дартингтонский) занимался не только созданием самих организаций во всем мире, но и реализовывал идею преподавания, благодаря чему появлялись школы социального предпринимательства. Его основными предприятиями с социальной миссией стали: Национальный совет потребителей, Школа социальных предпринимателей (до него таких школ не существовало), Университет третьего тысячелетия, Колледж здоровья, Университет третьего возраста, Открытый Колледж искусств, Институт изучения сообществ, Консультационный центр по образованию, Национальная ассоциация по защите прав тяжелобольных детей на образование, Международный колледж дополнительного дистанционного образования (в основном нацеленный на Африку и Азию) и многое другое.

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

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

2.3.1. Тенденции развития социального предпринимательства в США

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

Для развития третьего сектора экономики почва была благоприятной — в США издавна существуют глубокие традиции самоорганизации населения как эффективного средства решения социальных проблем¹⁴. Развитие СП в США по подобному сценарию повлияло на ситуацию в странах Канады и Латинской Америки, где складывалось представление о социальном предпринимательстве как о доходном бизнесе, ориентированном на оказание социальной поддержки нуждающимся членам общества. Однако сам термин «социальное предприятие» появился значительно позже — в 1970-е годы¹⁵ XX в. в связи с осознанием необходимости пересмотра роли, места и возможностей НКО в решении социальных вопросов. Активное же развитие СП в США началось примерно с 1980 года, и значимость социальных предприятий в общественной жизни страны чрезвычайно велика. Это обусловлено тем, что целью деятельности указанных организаций является смягчение недостатков как государственного управления, так и рыночной экономики.

¹⁴ Юрманова Е. А. Реформирование кооперативного сектора в постсоциалистических странах: реалии и перспективы. Режим доступа: URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N151/N151p024-033.pdf (дата обращения 23.05.2020).

¹⁵ Марченко М. Н. Источники права: учеб. пособие. М.: Проспект, 2011. С. 3.

При этом выявляются три основные составляющие социального предпринимательства:

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

Начиная с 1980 года наметилось смягчение основных различий между тремя секторами, и появились тенденции к взаимному дополнению и совмещению их социальных и экономических функций, осуществляемых частным бизнесом, государственными организациями и некоммерческим сектором (рис. 3, стр.26)¹⁶.

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

Потенциал некоммерческого сектора позволяет закрывать провалы в системе оказания государственных услуг. Это дает возможность населению получать те необходимые услуги, которые государство не может или не хочет предоставлять обществу. Параллельно с этим расширяется

¹⁶ Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США. Режим доступа: URL: http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html (дата обращения 23.05.2020).

положительный опыт многих венчурных фондов в преобразовании некоммерческих компаний в высокодоходные социальные предприятия. Это происходит за счет применения в их деятельности инновационных решений и наиболее эффективных методов ведения частного бизнеса.

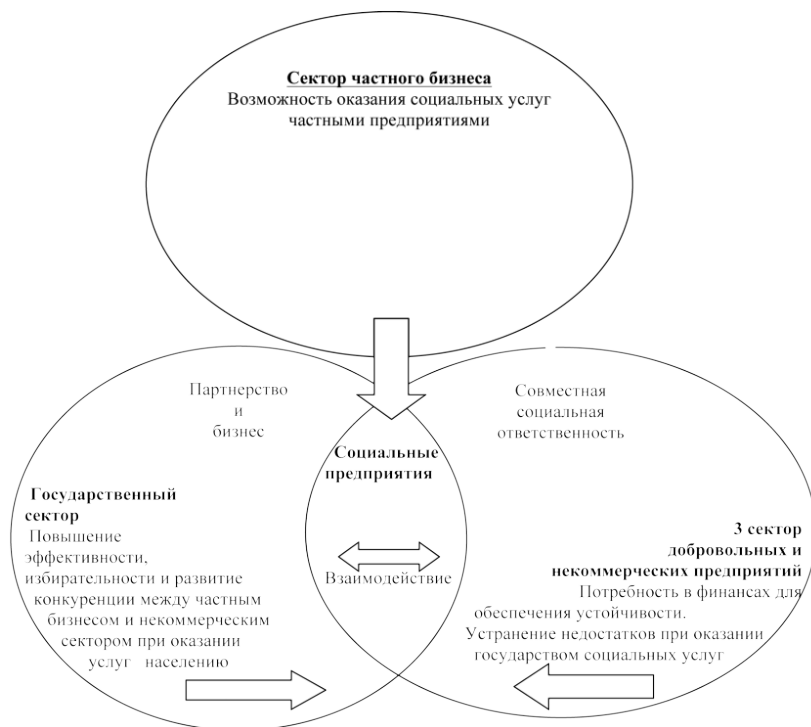


Рис. 3. Тенденции развития государственного, частного бизнеса и некоммерческого секторов экономики, побуждающие к росту их взаимодействия в социальной сфере

В США в высокой степени развита инфраструктура эффективной поддержки малого и среднего бизнеса, осуществляемая как государственными структурами в лице Администрации малого бизнеса, так и многочисленными частными фондами, а также рядом других институтов гражданского общества.

Значительную помощь в развитии социального предпринимательства оказывает Правительство США преимущественно в следующих пяти направлениях:

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

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

Таблица 3

Участие Правительства США в реализации социальных инициатив¹⁷

Вид оказываемой поддержки	Сущность мер государственной поддержки социальных инноваций
Содействие развитию социальных инноваций	<u>Первоначальные инвестиции:</u> <ul style="list-style-type: none">• выделение грантов из федерального бюджета;• предоставление финансовых средств из бюджета на основании специальных решений Правительства;• предоставление льготных кредитов под гарантии Правительства.

¹⁷ Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США: зарубежный опыт // НП «Моск. центр развития предпринимательства», 2008: информ. портал Внешмаркет.ру. Режим доступа: URL: http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html (дата обращения: 23.05.2020).

<p>Создание благоприятных условий</p>	<p><u>Минимизация и ликвидация административных барьеров:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• изменение политики администрации штатов;• совершенствование законодательства или нормативных требований. <p><u>Повышение уровня важности и признание социальной значимости:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• признание целесообразности финансовой поддержки в целях решения выявленной проблемы;• широкое информирование общественности в СМИ;• назначение инициатора СИ в Консультационный комитет при Белом Доме;• приглашение инициатора СИ на слушания в конгрессе или сенате;• активное участие политических лидеров, членов городских администраций в поддержке СИ;• поддержка СИ лидерами страны и высокопоставленными руководителями.
<p>Официальное признание успехов, сопровождаемое финансовой поддержкой</p>	<p><u>Долговременное устойчивое финансирование:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• регулярное предоставление грантов на реализацию СИ и расширение масштабов ее применения;• заключение государственного, регионального или городского гранта на закупку товара или услуги, полученной в результате реализации СИ;• включение расходов на реализацию СИ в городской бюджет.

Расширение масштабов применения	<u>Меры государственного участия:</u> <ul style="list-style-type: none">• заключение контрактов на применение результатов СИ в различных городах страны;• законодательные рекомендации по применению результатов СИ по всей стране;• финансовая поддержка программ или партнеров, осуществляющих распространение СИ;• федеральные гранты на расширение применения СИ в других городах страны;• принятие СИ в качестве модели для применения в структурах национальной системы оказания социальных услуг;• распространение информации об успешности применения СИ.
Расширение информированности о сущности СИ	<u>Государственная научно-техническая поддержка:</u> <ul style="list-style-type: none">• проведение необходимых исследований по рассматриваемой проблеме;• подготовка официальных докладов правительству по рассматриваемой проблеме;• предоставление государством необходимых данных для разработки СИ;• принятие государственных стандартов, в основе которых лежат результаты успешной реализации СИ;• государственное финансирование программ по изучению эффективности различных СИ.

Государственная финансовая помощь в сочетании с активной поддержкой политиков в местных, региональных и федеральных органах власти способствовали успешной реализации многих социальных предприятий. Причем социальные предприниматели зачастую предлагают правительству наиболее действенные пути решения назревших

общественных проблем, позволяющие более эффективно использовать бюджетные средства. Это обусловлено тем, что социальные предприниматели гораздо лучше знают ситуацию в тех слоях общества, которые нуждаются в целенаправленной помощи.

2.3.2. Тенденции развития социального предпринимательства в Европе

В Европе некоммерческие организации были развиты в меньшей степени, так как в Европейском Союзе уже была сформирована самая надежная модель социальной защиты, затраты на содержание которой достигали 30 % национального внутреннего продукта, а в некоторых странах, например, в Швеции, доходили до 60 %¹⁸.

СП в Европе рассматривается в качестве одного из аспектов социальной политики Евросоюза лишь потому, что груз социальных программ в настоящее время из-за финансового кризиса для многих стран становится непосильным¹⁹. Поэтому в законодательстве этих стран с социальным предпринимательством связывается решение таких социально значимых проблем, как образование, медицинская и социальная помощь, воспитание детей, экология и т. д. В связи с этим в европейской правовой модели социально ориентированного предпринимательства, в отличие от американской, на первое место выходит социальный эффект от предпринимательской деятельности, а на второе — ее финансовая эффективность.

¹⁸ Гришина Я. С. Сравнительно-правовое исследование социального предпринимательства в странах Америки и Европы // Вестник Пермского университета: Серия «Юридические науки». 2012. № 2. С.111 – 121.

¹⁹ Слыщенков В. А. Методы сравнительного правоведения: замечания о культурологическом подходе к сравнительному праву // Ежегодник сравнительного права. 2011 / под ред. Д. В. Дождева. М.: Статут, 2011. С. 2.

Первой европейской страной, поддержавшей на государственном уровне СП, стала Италия, утвердившая в 1991 году организационно-правовую форму социального кооператива. Термином «социальное предприятие» Европа также обязана Италии после выхода в свет в 1990 году журнала с одноименным названием *Impresa Sociale*. Итальянское происхождение термина «социальный кооператив» объясняется развитием кооперативного движения в этой стране в 1980-е годы²⁰.

Главная особенность новых итальянских предприятий заключалась в том, что их создание связывалось с необходимостью трудовой интеграции исключенных групп населения на рынке труда. В отличие от традиционных кооперативов романо-германской системы права, построенных по корпоративному типу, и направленных на удовлетворение потребностей входящих в их состав членов, социальный кооператив был сориентирован на интересы более широкого круга лиц, присущие, как правило, унитарным юридическим лицам, и в этом, по мнению итальянских парламентариев, заключался смысл социальной интеграции.

Вместе с тем закон ограничивал и регулировал роль добровольцев, количество которых не должно было составлять более 50 % работников предприятия. Доброволец в итальянском социальном кооперативе — статус легальный. Несмотря на то, что он не получает заработную плату, на него распространяется государственная гарантия медицинского страхования²¹

Статус социального кооператива присваивался предприятиям, отвечающим следующим условиям: а) ограниченное распределение прибыли, соответствующее социальным уставным целям организации, б) развитие собственных

²⁰ *Defourny J., Nyssens M. Conceptions of Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments // EMES WP. 2010. № 08/01. P. 36. С. 101.*

²¹ *Керлин Дж. А. Социальные предприятия в США и Европе: понять различия и извлечь из них уроки. Режим доступа: URL: http://www.nb-forum.ru/thlaw_365_133 (дата обращения: 23.05.2020).*

активов, в) не менее 30 % участников кооператива должны были входить в категорию слабо защищенных граждан (длительно безработных, лиц с низкими доходами). Также закон определял отрасли «общественной полезности», в которых должны были действовать социальные кооперативы и под которыми понимались те социальные сферы общественной жизни, в которых традиционно сильна роль некоммерческих организаций: социальное обеспечение, здравоохранение, образование, экология, наука, культура, социальный туризм и прочие²².

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

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

В 2003 году в Финляндии принимается Закон о социальных предприятиях, которые признаются рыночно ориентированными кооперативами, предназначенными для трудоустройства инвалидов и безработных. Особенностью финского законодательства являлось то, что безработные могли создавать кооперативы и принимать в них участие без уменьшения пособия по безработице²³.

²² Богатых Е. А. Гражданское и торговое право: учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрид. фирма «Контракт», 2000. С. 36.

²³ Wilda M. Vanek. Italian Social Cooperatives. Режим доступа: URL: http://www.caledonia.org.uk/papers/Italian_Social_Cooperatives.doc (дата обращения: 23.05.2020).

Анализ тенденций развития законодательства позволяет сделать вывод, что в Западной Европе социальные предприятия создаются, как правило, в организационно-правовой форме некоммерческого объединения или кооператива. Первую форму выбирают в тех странах, где юридическое определение некоммерческого объединения дает некоторые преференции при продаже товаров и услуг. Там, где некоммерческие объединения находятся в более сложном положении, например, в Испании, Финляндии, Швеции, выбирают форму кооперативов. В тех странах, где кооперативы преследуют социальные цели и создают новые рабочие места, они считаются социальными предприятиями, в отличие от стран Америки²⁴.

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

Если итальянский «Закон о социальных кооперативах» делает акцент на трудоустройстве социально уязвимых работников предприятий, то в Великобритании внимание сфокусировано на повышении эффективности рыночных показателей работы социальных предприятий (около 50 % их дохода должно быть образовано в результате продажи

²⁴ Defourny J., Nyssens M. Conceptions of Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments // EMES WP. 2010. № 08/01. P. 36. С. 104.

товаров и услуг), т. е. это новый тип компании, создаваемой с целью ведения коммерческой деятельности в интересах какого-либо сообщества.

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

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

Характерной чертой CIC, в отличие от континентальных социальных предприятий, является возможность «блокирования активов», в результате которого передача активов компании возможна лишь за встречное вознаграждение (возмещение), направляемое в интересах сообщества. Для контроля над имуществом компании назначается специальное должностное лицо, выступающее в качестве доверительного управляющего. Все имущественные сделки компании происходят с его ведома и одобрения. В случае необходимости некоторые CIC могут увеличить свой акционерный

капитал, приняв решение в соответствии с Положением о выпуске акций. Однако размер дивидендов по этим акциям ограничивается максимально установленным объемом распределяемой прибыли. Если первоначально данное ограничение устанавливается Государственным Секретарем, то в последующем эти полномочия передаются сотруднику регулятивного органа.

Дальнейшая эволюция СП, повлиявшая на тенденции развития законодательства в этой сфере, связывается с расширением Европейского Союза за счет включения в него стран постсоциалистического пространства²⁵.

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

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

1) социальной реинтеграции его членов, под которой понимаются действия, направленные на восстановление и сохранение способности участия в жизни местного общества, а также реализации социальных ролей в месте трудоустройства, проживания или пребывания; 2) профессиональной реинтеграции ее членов, под которой подразумеваются действия, направленные на восстановление и поддержку способности ведения самостоятельной трудовой деятельности (эти действия не выполняются в рамках осуществляемой социальным кооперативом предпринимательской деятельности).

При регистрации предприятие пользуется льготой — освобождается от уплаты государственной пошлины

²⁵ *Гришина Я.С.* Сравнительно-правовое исследование социального предпринимательства в странах Америки и Европы // Вестник Пермского университета: Серия «Юридические науки». 2012. № 2. С.111 – 121.

за внесение его в государственный судебный реестр. К уставным целям социального кооператива может относиться также социальная и культурно-просветительная деятельность для своих членов и их общественного окружения, а также общественно-полезная деятельность в публичной сфере, предусмотренные в законе от 24 апреля 2003 г. «Об общественно полезной деятельности и волонтерстве»²⁶.

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

Особенностью развития законодательства о социальном предпринимательстве и социальных предприятиях является то, что инициатором законодательных инициатив выступают, как правило, парламенты стран и ЕЭС. Если первоначально возникновение социальных предприятий законодательно не обеспечивалось государственной помощью, то в 90-е годы появляются специальные государственные программы. Так, например, в правительстве Великобритании в Министерстве торговли и промышленности организован отдел социальных предприятий, на который возложена ответственность за реализацию долгосрочной программы «Социальные предприятия: стратегия успеха». В компетенцию отдела входят подготовка рекомендаций, административного и налогового регулирования, деятельность социальных предприятий, поддержка частных и государственных обучающих и исследовательских программ. Получение в этой стране статуса компании общественных интересов дает право социальному предприятию на финансовую, организационную и техническую государственную помощь, стратегию которой разрабатывает правительственный «Департамент третьего сектора».

²⁶ Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США: зарубежный опыт // НП «Моск. центр развития предпринимательства», 2008: информ. портал Внешмаркет.ру. Режим доступа: URL:

http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html (дата обращения: 23.05.2020).

2.3.3. Развитие социального предпринимательства в Азии

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

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

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

За достижения в области развития СП Мухаммад Юнус в 2006 году был удостоен нобелевской премии мира.

Затрагивая вопрос применимости зарубежного опыта СП к российским условиям, необходимо выделить следующие аспекты:

1. Социокультурный аспект. Большинство населения страны считает, что задачи в области предоставления социальных услуг населению должно решать государство, и не готово брать на себя ответственность по решению отдельных социальных проблем конкретных территорий. Примером могут служить крайне медленные темпы развития института территориального общественного самоуправления на местах. Наблюдаются

низкие темпы роста органов ТОС, зарегистрированных в качестве юридического лица. Очень немногие готовы возглавить данные организации и заниматься вопросами улучшения социальной инфраструктуры территории своего проживания (дом, улица, микрорайон). Количественный рост указанных организаций не влечет за собой изменение качества их работы.

2. Институциональный аспект. Текущий уровень развития институтов не позволяет реализовать в России значительный позитивный опыт зарубежных стран в области развития СП. Это касается уровня развития информационно-образовательной инфраструктуры, уровня доступа к финансовым ресурсам, а также недостаточного уровня развития нормативно-правовой базы в этой области.

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

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

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

Вопросы для самопроверки

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

Тема 3. Опыт развития социального предпринимательства в России

3.1. Развитие социального предпринимательства в России

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

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

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

Центр был создан в рамках международного проекта «Социальная работа: к лучшему управлению» (координатор и вдохновитель проекта профессор М. Кувшинова²⁷). Для продвижения проектов выпускников при Центре в 2005 году

²⁷ Кувшинова М., Герц И. Менеджмент в социальной сфере: метод.указ. / НГТУ. ИДПО. ЦСП. Новосибирск, 2005.

был создан молодежный бизнес-инкубатор. На первых порах идею поддержала региональная администрация, однако она не была готова оказывать постоянную поддержку ни в форме кредитов, ни в форме их гаранта, что обеднило возможности сотрудничества с государством. Некоторое время Центр сам существовал как предприятие социально-предпринимательского типа. Кандидаты и их идеи проходили серьезный отбор, а платность обучения создавала необходимое для СП сочетание коммерческих и социальных задач.

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

Программа «Сто классных проектов» (спонсор — компания «РУСАЛ»)²⁸, начатая в 2003 г. и получившая известность в середине 2000-х годов, объединила школьников 6–10 классов и учителей для решения социальных проблем школ, сел, городов в регионах присутствия компании. Участие в конкурсе позволило школьникам и учителям в ряде случаев реализовать задуманные идеи, а также осваивать элементы проектной культуры, находить партнеров для своей деятельности. По условиям конкурса каждый проект должен быть ориентирован на решение социальных проблем, которые реально существуют в местном сообществе и на территории, где находится данная школа. Проекты, реализованные в рамках конкурсов, помогли ветеранам войны, пенсионерам, детям-сиротам, бездомным животным, инвалидам, помогли сохранить природу и культуру регионов.

В сходном направлении и примерно в то же время начал работать молодежный банк (МБ) фонда г. Тольятти, поддерживаемый ЗАО КБ «Лада-кредит»²⁹.

²⁸ Московская А.А. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. Режим доступа:URL: <http://lib.rus.ec/b/376509/read> (дата обращения: 23.05.2020).

²⁹ Там же.

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

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

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

С середины 2000-х годов в стране появляются благотворительные фонды, созданные крупнейшими

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

Здесь крайне важно обратить внимание на деятельность Фонда региональных социальных программ «Наше будущее». Данная организация была создана в 2007 году при активном участии Вагита Алекперова («Лукойл»). Практически сразу с момента создания фонд приступил к проведению конкурсов СП в различных регионах России.

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

С самого начала своей работы фонд опирался на концепцию социального предпринимательства, характерную для многих наиболее продвинутых организаций поддержки СП на Западе. Эта концепция включала следующие принципы СП³⁰:

- инновационность в подходах к решению социальных задач;
- нацеленность на заметные социальные улучшения в решении насущных, острых, общественно признанных социальных проблем;
- ориентация на экономическую эффективность (доходность на вложенный в проект капитал не может быть отрицательной — либо сразу, либо в обозримой перспективе);

³⁰ *Московская А.А.* Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. Режим доступа: URL: <http://lib.rus.ec/b/376509/read> (дата обращения: 23.05.2020).

- вписанность в систему рыночных отношений (если продукт проекта может потребляться всеми группами населения, то «социальность» бизнеса достигается не за счет снижения цен, а за счет льгот и дополнительных услуг отдельным целевым категориям населения/предприятий);
- отсутствие дублирования функций и первоочередных обязательств государства перед обществом;
- возможность в перспективе занять доминирующие позиции на избранном для деятельности рынке (либо за счет инновационности, либо за счет охвата).

Вплоть до последнего времени деятельность по развитию сферы СП в нашей стране осуществлялась в условиях отсутствия понятия «социальное предпринимательство» в российском правовом пространстве. Это негативным образом отражалось на практике внедрения данной идеологии в качестве инструмента развития экономики (в каких направлениях можно использовать данный инструмент, какие механизмы поддержки использовать). Однако более чем десятилетняя практика деятельности социальных предпринимателей в условиях отсутствия правовой базы постепенно привела к пониманию необходимости законодательного определения понятия «социальное предпринимательство».

Первоначально эксперты, работающие в данной отрасли, предлагали подготовить отдельный федеральный закон о социальном предпринимательстве, однако в итоге в 2019 г. в закон о развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации были внесены дополнения, касающиеся вышеуказанной сферы деятельности: указаны признаки определения СП, а также механизмы поддержки данной сферы³¹.

³¹ Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ. С.24.1. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3.2. Типология социальных предприятий в России

В России на сегодня четко выделяется несколько бизнес-моделей СП. Приведем лишь некоторые из них³²:

- в сельском хозяйстве — социальный предприниматель приобретает земли сельхозназначения, создает инфраструктуру, приобретает необходимую технику и технологии. Затем к проекту привлекаются те группы населения, которые мы привыкли называть социально незащищенными, в том числе: дети, выходящие из детских домов во взрослую жизнь, недавние заключенные, люди, страдающие наркозависимостью или алкогольной зависимостью. Им предоставляется все необходимое, чтобы начать новую жизнь на базе своего собственного дела. Аналогичная технология работает и в депрессивных регионах — для того, чтобы молодежь не стремилась в города, а оставалась в своих деревнях и селах. Примеры используемых технологий: кролиководство, пасеки, разведение перепелов;
- для решения проблем занятости многодетных мам, мам-одиночек и других людей, для которых полная занятость не представляется возможной, происходит создание бизнесов на дому (обычно — с максимальным вовлечением всех членов семьи в созидательную деятельность) и, что очень важно, организуется доставка сырья и дистрибуция;
- обеспечение полноценной жизни для инвалидов — примером может послужить фирма «Доспехи». Благодаря разработанной в фирме технологии изготовления специальных индивидуальных корсетов у вчерашнего лежачего инвалида появляется возможность вернуться в мир «ходячих» людей.
- создание специальных туристических компаний, которые значительную долю своих усилий тратят на проработку маршрутов для беспрепятственного передвижения колясок. Трудоустройство инвалидов по зрению, слуху и т. п. Примерами таких производств могут служить

³² Социальное предпринимательство и социальная работа. Режим доступа: URL: http://knowledge.allbest.ru/sociology/2c0a65635a3bd78b4c53b89421316c27_0.html (дата обращения: 23.05.2020).

производство гофрокартона, иной бумажной продукции, производство ПЭТ-тары, домашней еды и т. п.;

- образование, организация досуга — детские сады и школы, особенно в депрессивных регионах, спортивные секции. Создание точек питания, в которых одновременно есть развлекательные и развивающие центры для детей;
- развитие предпринимательской культуры — помощь тем, кто хочет начать свое собственное дело: обучение необходимым азам, помощь в написании бизнес-планов, а также поддержка их реализации;
- развитие инфраструктуры — например, парикмахерские, мастерские, прачечные эконом-класса, проекты по сортировке и переработке мусора, облагораживанию территорий, создание бань, особенно на тех территориях, где их нет в принципе;
- предприятия Всероссийского общества инвалидов (ВОИ) — эта система организаций, созданная еще в советское время, по-прежнему является одним из основных элементов государственной системы трудоустройства людей с ограниченными возможностями. Именно эти предприятия большинство граждан, безусловно, относят к категории социальных предприятий.

Основные виды деятельности социальных предприятий:

- производство товаров:
 - социально значимых (реабилитационное оборудование, детские площадки);
 - общего пользования (мебель, одежда, народные промыслы, продукты питания);
- предоставление социально значимых услуг и работ, в том числе для отдельных категорий граждан:
 - консультирование (социально-психолого-педагогическое, юридическое);
 - обучение и повышение квалификации (проведение тренингов и семинаров, развитие творческих способностей);

- бытовые услуги (ремонт обуви; парикмахерские, прачечные, копировальные услуги и т. п.);
- медико-социальная помощь (социальное обслуживание населения, услуги на дому и т.п.);
- развитие экологического туризма;
- услуги в сфере культуры (театральные спектакли, художественное оформление и т.п.);
- развитие сельскохозяйственной деятельности;
- трудоустройство безработных.

3.3. Модель социального предпринимательства в России

В результате анализа, проведенного экспертами Высшей школы экономики³³, были выделены две модели СП, реализуемые в России:

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

Все обследованные организации используют в своей деятельности кооперацию и партнерство с различными организационными структурами и профессиональными группами

³³ Информация о результатах исследования «Модели социального предпринимательства в России». Режим доступа: URL: <http://rmcenter.ru/about/news/detail.php?ID=3233> (дата обращения: 23.05.2020).

людей. По сути это — один из важнейших ресурсов СП, который по смыслу является даровым и основан на доверии и опыте взаимной работы в предшествующий период.

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

Выбор коммерческого механизма получения финансовых средств (платные услуги) для развития своего дела для многих опрошенных стал вынужденной мерой, связанной с недостатком ресурсов получения грантов или заемных средств. Большинство руководителей организаций признали, что предпочли бы рынку фандрайзинг, если бы таким образом возможно было обеспечить бесперебойное поступление средств, однако именно это в их сфере деятельности является основной проблемой. В то же время некоторые руководители предпочли с самого начала не тратить силы на поиск грантов и положенных по закону льгот в связи с бюрократизацией их предоставления и опираться лишь на собственные силы.

3.4. Инфраструктура поддержки социального предпринимательства в России

Инфраструктура поддержки сферы СП на федеральном и региональном уровнях представлена государственными органами исполнительной власти, которые создают общие условия развития СП в стране (развитие нормативно-правовой базы, определение механизмов поддержки данной сферы).

Последние новеллы в российском законодательстве, связанные с развитием сферы СП связаны с введением в правовое поле понятия «социальное предпринимательство». Под ним понимается деятельность, соответствующая одному или нескольким условиям³⁴:

- среди работников должно быть не менее 50 % социально незащищенных граждан, а доля расходов на оплату составляет не менее 25 %;
- предприятие продает товары, производимые социально незащищенными гражданами. При этом доля доходов от такой деятельности должна составлять не менее 50 %;
- предприятие производит товары (работы, услуги) для социально уязвимых граждан, чтобы преодолеть или компенсировать возникающие в их жизни ограничения, дать возможность участвовать наравне с другими гражданами в жизни общества;
- предприятие осуществляет деятельность, направленную на достижение общественно полезных целей и способствующую решению социальных проблем общества.

Помимо органов федеральных органов исполнительной власти и их подведомственных учреждений, инфраструктуру поддержки СП формируют такие ключевые организации, как Агентство социальной информации, Агентство стратегических инициатив, фонд социальных региональных программ «Наше будущее». На региональном уровне

³⁴ Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

инфраструктуру поддержки СП формируют центры инноваций в социальной сфере (ЦИСС), а также высшие учебные заведения.

Агентство социальной информации³⁵. Данная организация была учреждена в 1994 году. Одной из задач Агентства в настоящее время является развитие некоммерческого сектора, продвижение стандартов и модельных технологий развития НКО, в том числе в сфере СП.

Агентство стратегических инициатив³⁶ по продвижению новых проектов — российская автономная некоммерческая организация, созданная Правительством России в 2011 году для реализации комплекса мер в экономической и социальной сферах. К числу инициатив, продвигаемых данной организацией в социальной сфере, можно отнести:

- «новые возможности в социальной сфере», в рамках которой запланировано формирование возможностей и создание условий (включая изменение законодательства) для увеличения доли негосударственного сектора в социальной сфере. Повышение качества и доступности социальных услуг;
- «100 лидеров социальной сфере», в рамках которой запланированы отбор и акселерация лидерских проектов, поддержка лидеров и лидерских сообществ за счет внедрения механизмов и инструментов системных изменений; создание навигатора — маршрутизатора по мерам поддержки, типовым решениям, банку проектов и информации о лидере.

Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»³⁷. Данная организация была создана в 2007 году Вагитом

³⁵ Сайт Агентства социальной информации. Режим доступа: <https://www.asi.org.ru/agency/> (дата обращения: 23.05.2020).

³⁶ Сайт Агентства стратегических инициатив. Режим доступа: <https://asi.ru/> (дата обращения: 23.05.2020).

³⁷ Сайт фонда региональных социальных программ «Наше будущее». Режим доступа: <http://www.nb-fund.ru/> (дата обращения: 23.05.2020).

Юсуповичем Алекперовым в целях продвижения СП на территории России. За период с 2007 по 2019 годы организацией было поддержано (профинансировано) 234 проекта на сумму 601,3 млн руб. в 56 регионах России.

Продвижение идей СП осуществляется нескольких формах:

- проведение публичных мероприятий регионального и межрегионального масштаба (слёты социальных предпринимателей, конференции);
- организация собственных площадок в рамках крупных мероприятий в случае, если цель события совпадает с целями деятельности фонда (например, участие фонда в Форуме социальных инноваций регионов).

Поддержка СП осуществляется в нескольких формах:

- признание: проведение конкурса «Социальный предприниматель» (выделение финансирования в виде беспроцентных целевых займов сроком до 10 лет), ежегодная премия «Импульс добра»;
- сбыт: проект «Больше чем покупка (предоставить предпринятиям социального бизнеса доступ к широким каналам сбыта и возможность реализовывать свою продукцию через крупные торговые сети);
- образование: бесплатное и платное обучение как начинающих, так и действующих социальных предпринимателей;
- аккумулирование и тиражирование опыта социальных предпринимателей: проекты «Новый бизнес» и «Банк социальных идей».

Центры инноваций в социальной сфере (ЦИСС) — региональная инфраструктурная сеть, создаваемая в целях поддержки СП в конкретном регионе. Основными задачами ЦИСС являются: аккумулирование и тиражирование положительного опыта социальных предпринимателей, поиск потенциальных инвесторов для проектов в области СП, повышение квалификации в области СП как

начинающих, так и опытных предпринимателей, менторство (наставничество) в рамках реализации социально значимых проектов.

Образовательные организации. Если задачей ЦИСС является повышение квалификации социальных предпринимателей, то задача профессиональной подготовки и переподготовки управленческих кадров в данной области отводится высшим учебным заведениям. В настоящее время на базе крупнейших российских вузов (Высшая школа экономики³⁸, Казанский (Приволжский) федеральный университет³⁹, Северо-Кавказский федеральный университет⁴⁰, Высшая школа бизнеса при Санкт-Петербургском государственном университете⁴¹) разработаны и реализуются образовательные программы в области профессиональной подготовки и переподготовки социальных предпринимателей.

Помимо вышеуказанных организаций, инфраструктура

³⁸ Сайт НИУ ВШЭ. Образовательная программа «Мастер управления в социальном предпринимательстве «Социальные инновации и предпринимательство». Режим доступа: URL:https://busedu.hse.ru/catalog/249796836.html?_r=138051552743683.2567&__t=4450094&__r=OK (дата обращения 23.06.2019).

³⁹ Сайт Казанского (Приволжского) федерального университета. Образовательная программа «Предпринимательская деятельность. Социальное предпринимательство». Режим доступа: URL:https://kpfu.ru/portal/docs/F_1014634073/programma.po.soc.predpr_vu.pdf (дата обращения 23.06.2019).

⁴⁰ Сайт Северо-Кавказского федерального университета. Образовательная программа «Управление проектами и инновациями в сфере социального предпринимательства и некоммерческого сектора региона». Режим доступа: URL: http://www.ncfu.ru/uploads/op_2019/mag/op_38.04.04_Upravlenie-proektami-i-innovaciyami-v-sfere-soc-predprinimatelstva-i-nekommerch-sektora-regiona_2019.pdf (дата обращения 23.06.2019).

⁴¹ Сайт высшей школы менеджмента при Санкт-Петербургском государственном университете. Образовательная программа «Управление проектами в области социального предпринимательства». Режим доступа: URL: https://gsom.spbu.ru/all_news/event2018_10_26/ (дата обращения 23.06.2019).

поддержки СП представлена и другими институтами.⁴² Сформированная в настоящее время инфраструктура поддержки СП позволяет реализовывать комплекс мер, направленных на развитие данной сферы в стране. Поддержка при этом оказывается в разнообразных формах, что позволяет начинающим социальным предпринимателям не только повысить уровень своих компетенций, но и получить финансирование на реализацию своих социально значимых проектов.

Тем не менее, можно выделить ряд «узких мест» в действующей инфраструктуре поддержки СП.

Недостаточный уровень проникновения элементов инфраструктуры в регионы. Так, ЦИССы в настоящее время созданы и функционируют в 31 регионе страны. Такая ситуация может быть обусловлена неготовностью многих регионов принять участие в софинансировании расходов на создание и функционирование указанных организаций (софинансирование расходов осуществляется из средств федерального и регионального бюджетов). В то же самое время, действующие во многих регионах страны ресурсные центры не способствуют развитию СП, хоть и решают задачи повышения эффективности развития некоммерческих организаций (например, помощь в подготовке заявок на гранты, помощь в подготовке бухгалтерской отчётности для контрольно-надзорных органов).

Ограниченность регионов, где реализуются программы подготовки управленческих кадров в сфере СП. На текущий момент такие программы реализуются в крупнейших университетах страны (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Ставрополь). Это приводит к тому, что потенциал СП в абсолютном большинстве регионов остаётся нереализованным,

⁴² Социальное предпринимательство: учебное пособие. / [Зверева Н. И., Сурова Н. Ю., Феоктистова Е. Н., Голубев С.В] — М.: Издательский центр. ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», 2017. — 544 с.

в том числе по причине недостаточного уровня квалификации управленческих кадров.

Высокая стоимость обучения по программам профессиональной подготовки и переподготовки также негативным образом сказывается на развитии СП. Обучение по высоким ценам могут позволить себе действующие предприниматели, которые планируют развивать социально значимые проекты, требующие крупных инвестиций (например, открытие пансионатов для пожилых людей). В то же самое время необходимо помнить, что СП — это преимущественно малый и микробизнес, не требующий серьезных инвестиций. И высокая стоимость обучения ограничивает возможности по обучению той категории предпринимателей, чьи проекты малы как по масштабам деятельности, так и объёму требующихся инвестиций.

3.5. Механизмы поддержки социального предпринимательства в России

Анализ, проведённый Якимцом В. Н. совместно с фондом региональных социальных программ «Наше будущее»⁴³, позволил выявить 13 устоявшихся механизмов поддержки сферы СП, действующих в регионах России. Выявленные механизмы отражены в таблице 4 (стр.55).

⁴³ Якимец В. Н., Никовская Л. И. Поддержка социального предпринимательства: оценка механизмов и рейтинг регионов России // «Социос». - 2019. - №5. С. 99-109.

Таблица 4

**Механизмы поддержки социального
предпринимательства в регионах России**

Форма поддержки	Вид поддержки
Финансовая	Конкурсы субсидий (грантов) или целевые субсидии из бюджетов для социальных предпринимателей
	Льготное кредитование (госгарантии, субсидированные ставки и т. д.)
	Преференции при участии в закупках работ (услуг) для государственных и/или муниципальных нужд в соответствии с Федеральным законом от 05 апреля 2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»
	Налоговые льготы (на прибыль, НДФЛ, на имущество, транспортный, НДС) для СП и/или организаций, делающих им благотворительные пожертвования
	Технологии передачи бюджетных средств социальным предпринимателям как поставщикам услуг в социальной сфере (целевой сертификат, компенсация затрат, др.)
Имущественная	Конкурсы по льготной (безвозмездной) аренде помещений для поочередной работы социальных предпринимателей (коворкинг)
	Имущественная поддержка (безвозмездная или льготная аренда помещений, преференции при выделении помещений для СП по коммерческим ценам)
Поддержка «сбыта» продукции и продвижения услуг СП	Помощь в размещении продукции СП на площадях торговых фирм и сетей
	Содействие в заключении соглашений между социальными предпринимателями и МУП (ГУП) по поставкам им продукции или предоставлению услуг
	Помощь органов власти в развитии клиентской/ партнерской сети СП

Инфраструктурная поддержка СП	Меры поддержки ресурсных центров для социальных предпринимателей
	Организация и проведение обучающих программ и мероприятий (тренинги, вебинары и т. п.) по повышению квалификации сотрудников СП
	Мониторинг и оценка экономической эффективности и социальных эффектов работы социальных предпринимателей в регионе

3.6. Социальное предпринимательство как инструмент развития территориальных общин

Органы территориального общественного самоуправления представляют собой форму самоорганизации граждан по месту жительства, созданную в целях самостоятельного и под свою ответственность решения задач развития своей территории. Это некоммерческие организации, не имеющие собственных постоянных источников дохода. Финансирование деятельности указанных организаций осуществляется из внешних источников:

- гранты из местного (регионального) бюджетов, а также от благотворительных фондов, полученные по результатам участия в конкурсах;
- средства из муниципального бюджета на реализацию мероприятий территориальных общин.

Недостатком грантового финансирования является его нерегулярность, связанная с фактом выигрыша заявки в конкурсе.

Особенностью финансирования текущей деятельности органов ТОС (обычно это мероприятия по благоустройству территории, а также организация и проведение праздников) из средств муниципального бюджета является его привязка к объему средств, выделяемых в рамках соответствующих

целевых программ. Органы местного самоуправления согласовывают перечень мероприятий с ТОСами на основании уже имеющегося бюджета (или его проекта). Недостатком данного способа финансирования является ограниченность реализуемых мероприятий, а также полная зависимость от одного источника финансирования. Сокращение муниципальных бюджетов приводит к тому, что территориальные общины не могут стабильно функционировать даже в текущем режиме, задача развития при этом отходит на второй план.

Недостаточная эффективность текущей модели функционирования органов ТОС (опора на внешние источники финансирования) обуславливает необходимость поиска новых управленческих инструментов и перехода к новым моделям функционирования, которые позволят успешно решать задачи развития указанных организаций и достигать своей основной цели — повышение качества жизни населения в границах конкретной территории. Таким инструментом является СП.

ТОСы, зарегистрированные в качестве юридического лица, вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, которая не противоречит целям организации, заложенным в Уставе. Основной целью указанных организаций является повышение качества жизни населения на подконтрольной территории. Поэтому естественно предположить, что основными направлениями предпринимательской деятельности для органов ТОС станут те, которые нацелены на смягчение либо решение некоторых социальных проблем территории, а также на улучшение качества жизни населения в целом. Обычно эти направления деятельности связаны с СП — коммерческой деятельностью, направленной на удовлетворение тех социальных потребностей населения, которые не могут быть закрыты ни рынком, ни действующей социальной инфраструктурой. Получение максимальной прибыли для социальных предпринимателей — вопрос вторичный, их миссия заключается в повышении качества жизни населения за счет удовлетворения социальных потребностей.

На территории ТОС сконцентрирован определенный потенциал (люди, идеи, деньги), который позволяет рассматривать их в качестве центров социальных инноваций, способных самостоятельно решать ряд социальных проблем территории. Близость органов ТОС к населению (органы ТОС представляют интересы населения на местах) позволяет данным организациям быстро выявить неудовлетворенные социальные потребности граждан, оценить платежеспособный спрос и вывести на рынок соответствующий товар или услугу, способные закрыть данную потребность.

Масштаб и ресурсы, имеющиеся в распоряжении органов ТОС, позволяют им выступать в роли субъектов малого предпринимательства и работать преимущественно в сфере услуг: социально-бытовые, социально-медицинские и социально-юридические услуги. Перечень направлений предпринимательской деятельности, осуществляемых органами ТОС, носит общественно значимый характер. Иными словами, органы ТОС могут не просто заниматься предпринимательской деятельностью (масштаб деятельности зависит от ресурсов организации), но и выступать поставщиками социально значимых услуг для нужд государства (при условии соблюдения ряда требований).

Если организация хочет стать поставщиком социально значимых услуг для нужд государства, то её необходимо включить в реестр поставщиков социально значимых услуг.

Кроме того, необходимо понимать, что выполнение государственного контракта требует от исполнителя наличие определённого опыта выполнения аналогичных работ, наличия постоянного персонала с определённой квалификацией, а также наличия финансовых ресурсов, которые позволят выплачивать заработную плату персоналу до момента получения оплаты от государства. Поэтому желательно предварительно поработать с частными клиентами, наладить все процессы в организации, а потом уже выходить на рынок государственного заказа.

Несмотря на то, что институт территориального общественного самоуправления в современной России развивается

более двадцати пяти лет, предпринимательский потенциал организаций ТОС остается в значительной степени недоиспользованным. Так, согласно данным отчета НИУ ВШЭ⁴⁴, на начало 2016 года в России:

- было зарегистрировано более 25000 органов ТОС, однако в качестве юридических лиц было оформлено чуть больше 2000 ТОС;
- ТОС действуют почти во всех регионах, однако в телефонном опросе представители половины потенциальных и фактических партнеров ТОС ответили, что ничего о них не знают;
- муниципальные власти чаще других организаций взаимодействуют с ТОС и дают более высокую оценку их деятельности, чем бизнес, население и НКО.

К 2019 году ситуация практически не изменилась. По данным РАНХиГС, по состоянию на начало 2019 года на территории Российской Федерации было зарегистрировано около 25000 органов ТОС, из них в качестве юридического лица — 9,9 %⁴⁵.

Небольшое количество организаций ТОС, имеющих статус юридического лица, по сравнению общим числом зарегистрированных органов ТОС (менее 10 %), свидетельствует о недостаточном использовании органами ТОС своего предпринимательского потенциала. Кроме того, отсутствует информация о том, как именно используют ТОСы полученный статус юридического лица (удается ли им осуществлять именно предпринимательскую деятельность).

⁴⁴ Майорова О. В., Спенсер С. Б., Суслова С. В., Божья-Воля А. А., Шварцзайд Е. Р. Оценка деятельности организаций территориального общественного самоуправления: результаты мониторинга. Материалы ВШЭ к Первому Съезду ТОС России. Режим доступа: https://grans.hse.ru/data/2016/04/25/1130065171/N-05_3_Spenser.pdf (дата обращения: 23.05.2020).

⁴⁵ Шугрина Е. С., Иванова К. А. О состоянии территориального общественного самоуправления в Российской Федерации (к 30-летию первых российских ТОС). Спецдоклад. — М: Изд-во «Проспект», 2018. — 160 с. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1UfsFTA6pCo5H_Trp9uULe2Yqa2xsawa/view (дата обращения: 23.05.2020).

Недостаточная информированность субъектов развития территории (бизнес, население, иные НКО) о деятельности органов ТОС приводит к тому, что некоторые социальные проблемы отдельных городских территорий либо вовсе не решаются, либо могли бы быть решены с гораздо меньшими издержками (что отразилось бы на экономии средств муниципальных бюджетов).

Невысокая оценка деятельности организаций ТОС со стороны бизнеса, населения и НКО (по сравнению с органами местного самоуправления) свидетельствует о невысоком уровне готовности руководителей ТОС к новым методам работы по развитию своих организаций. Они продолжают работать традиционным образом, путем взаимодействия с муниципальной властью.

На наш взгляд, одним из факторов складывающейся ситуации является недостаточный уровень развития у населения культуры управления коллективной собственностью ТОС, под которой понимается достигнутый уровень эффективности управления коллективной неделимой собственностью населения самоуправляющейся территории, используемой для реализации задач и достижения целей ТОС⁴⁶.

Наш опыт исследования феномена культуры управления собственностью (КУС), проявляемой в совокупности организационной, социальной и экономической форм⁴⁷, в сфере управления общедомовым имуществом в многоквартирных домах, свидетельствует о том, что более развитый уровень КУС приводит к тому, что собственники жилья выбирают более сложные и эффективные способы управления общедомовым имуществом в своих домах. Очевидно, что уровень развития КУС будет оказывать влияние и на эффективность

⁴⁶ Васильев А.А. Территориальное общественное самоуправление. Пособие для практических занятий. - Н.Новгород, 2001. Режим доступа: URL: <http://vasilieva.narod.ru/Tos/ucheb/posob.htm> (дата обращения: 23.05.2020).

⁴⁷ Сафаров С. М. Совершенствование управление развитием региональных подсистем жилищно-коммунального хозяйства: методический аспект: автореф. дис ... канд. экон. наук. Иваново, 2009. — 24 с.

управления развитием ТОСа (имеет место единая неделимая собственность — общедомовое имущество в конкретном доме либо общая территория небольшого микрорайона, разница только в масштабах объекта управления — дом либо территория небольшого масштаба).

Успешное внедрение СП в среду ТОС может быть обеспечено в результате создания необходимых и достаточных условий, к числу которых относится создание информационно-обучающей и сопровождающей инфраструктуры. В связи с этим, считаем необходимым создание на муниципальном уровне ресурсных центров, целью деятельности которых станет повышение квалификации управленческих кадров в сфере территориального общественного самоуправления, сопровождение предпринимательских проектов органов ТОС. Одним из результатов проводимой в этой области работы должно стать постепенное развитие у управленческих кадров уровня культуры управления коллективной собственностью, проявляемой в их ежедневной трудовой деятельности по развитию своей территориальной общины.

В среднесрочной перспективе социально-экономический эффект от работы по внедрению СП в среду ТОС проявится в появлении на территории ТОСов достаточного количества квалифицированных кадров, способных запускать и реализовывать на своей территории проекты, способные генерировать денежные потоки и, тем самым, создавать для органов ТОС постоянный источник дохода.

В долгосрочной перспективе социально-экономический эффект проявится в улучшении качества жизни населения за счет закрытия неудовлетворенных социальных потребностей, а также улучшении отдельных показателей социально-экономического развития локальных территорий и муниципальной экономики в целом.

БЛОК 2. СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Тема 4. Маркетинг в сфере социального предпринимательства

4.1. Особенности конкурентной среды организаций социального предпринимательства

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

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

Организации СП, как и чисто коммерческие структуры, функционируют на конкурентном рынке. Поэтому необходимо рассмотреть специфические особенности конкурентной среды СП.

Государство как конкурент

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

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

Пример.

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

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

Организации коммерческого сектора как конкурент

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

Тесное сотрудничество с органами власти позволяет социально ориентированным организациям устанавливать более низкие цены за счет уменьшения отдельных статей расходов (более низкая ставка аренды, предоставление муниципального

помещения в бессрочное пользование на бесплатной основе, субсидирование отдельных затрат, налоговые каникулы).

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

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

4.2. Роль маркетинга в стратегическом планировании

В условиях постоянно изменяющегося внешнего окружения устойчивое развитие организации невозможно без наличия Стратегии — документа, определяющего направления ее развития на долгосрочную и среднесрочную перспективу. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях

организации или о внешней ситуации⁴⁸. Маркетинг играет важную роль в стратегическом планировании. Он предоставляет необходимую информацию для разработки стратегического плана. Стратегическое планирование, в свою очередь, определяет роль маркетинга в организации. Стратегическое маркетинговое планирование состоит из трех стадий: стратегического плана, управления маркетингом, реализации плана.

Стратегическое планирование маркетинга представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей на рынке⁴⁹. Маркетинг, согласно его широкому пониманию, — это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются⁵⁰. Рынок в маркетинговом понимании — это совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов, это место, где совершаются сделки. Именно на рынке произведенный продукт и затраченный на него труд доказывают свою социальную значимость, приобретают признание у потребителей. В более узком, предпринимательском смысле, для коммерческих организаций, руководство которых в качестве главной цели их деятельности провозгласило получение прибыли, а это далеко не всегда так, под маркетингом может пониматься система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия⁵¹. План маркетинга – это организационно-управленческий документ, позволяющий свести вое-

⁴⁸ Похабов В. И. Основы маркетинга: учеб. пособие. Мн.: Высшая школа, 2011. С. 68.

⁴⁹ Там же. С. 64.

⁵⁰ Дихтль Е. А. Практический маркетинг. М.: Высшая школа, 2003. С. 3.

⁵¹ Там же. С. 4.

дино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами, организацией. На его базе формируется бюджет маркетинга, осуществляется контроль рыночного поведения и результатов деятельности фирмы⁵². Стратегический план маркетинговой деятельности может включать следующие разделы⁵³:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- исследования и разработки новых продуктов; план сбыта — повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);
- план рекламной работы и стимулирования продаж; план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- план цен, включая изменение цен в будущем; план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

Существуют две системы планирования: жесткая, формализованная и гибкая, ситуационная. Жесткая система основана на принципе периодического принятия планов с установленным сроком действия. Наиболее распространены среднесрочный и краткосрочный планы. Это позволяет

⁵² Дихтль Е. А. Практический маркетинг. М.: Высшая школа, 2003. С. 5

⁵³ Похабов В. И. Основы маркетинга: учеб. пособие. Мн.: Высшая школа, 2011. С. 65.

компания иметь четкие, стабильные критерии деятельности на весьма длительный период. Недостаток жесткой системы в том, что она не может вовремя учесть и использовать изменения рыночной ситуации.

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

Сочетание двух систем планирования позволяет совершенствовать разработку пятилетних стратегических и годовых планов. При этом пятилетние планы определяют базовые целевые установки по направлениям деятельности фирмы, а годовые — конкретизируют цели по отдельным рынкам и типам объектов. Непрерывный анализ поступающей информации в течение всего периода (пяти лет) позволяет выявить изменения в условиях сбыта продукции и выдвинуть предложения по корректировке стратегических установок, заложенных в пятилетнем плане. Кроме того, могут быть внесены изменения и в годовые планы. Контроль выполнения годовых планов заключается в постоянном слежении за текущими маркетинговыми усилиями и полученными результатами, чтобы удостовериться в достижении запланированных на год показателей сбыта и прибыли. Основными средствами контроля являются изучение возможностей сбыта, анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за поведением клиентов.

4.3. Анализ рынка и маркетинговый аудит

Анализ рынка подразумевает сопоставление и анализ результатов деятельности бизнеса с общей рыночной

конъюнктурой. В рамках маркетингового анализа рынка изучаются спрос, предложение, поведение потребителей, цены и другие факторы, а его конечная задача — ответ на вопрос: «Возможно ли извлечь прибыль из коммерческой деятельности нашей компании в существующих условиях?» Получаемые в результате анализа рынка знания помогают принять обоснованное решение об организации нового бизнеса, выводе нового продукта на рынок, выходе на новый рынок, корректировке маркетинговой политики.

Качественно проведенный анализ рынка позволяет получить следующую информацию:

- описание основных тенденций рынка;
- характеристика спроса на изучаемые товары и услуги;
- изучение потребительских предпочтений;
- изучение особенностей потребительского поведения;
- выявление динамики развития рынка;
- оценка ёмкости и других характеристик рынка;
- комплексное изучение имеющегося на рынке предложения;
- анализ конкурентной среды на рынке;
- изучение ценовой ситуации на рынке;
- характеристика практик продвижения, используемых на рынке.

Основная цель маркетингового анализа — выявление потенциальных рисков и возможностей, а также прогнозирование вариантов развития событий. На основе результатов маркетингового анализа составляется маркетинговая стратегия.

Источниками информации может быть Интернет и открытые отчеты различных предприятий, как в случае с кабинетными исследованиями, а также различного рода опросы, экспертные интервью и фокус-группы в случае полевого исследования.

Одним из наиболее популярных анализов конкурентной среды и выявления конкурентных преимуществ является маркетинговый SWOT-анализ (аббревиатура от Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Данный вид анализа

представляет собой таблицу с четырьмя столбцами: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Еще одна разновидность маркетингового анализа — PEST-анализ, который позволяет выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на бизнес компании. Данные показатели позволяют описать внешнюю среду компании, тем самым создавая предпосылки к функционированию в данной среде.

Также существует расширенная версия PEST-анализа — PESTLE. В данном виде анализа помимо перечисленных выше факторов, также учитываются правовые (юридические) и природные факторы.

Самым же мощным инструментом маркетингового анализа является так называемый анализ пяти сил М. Портера. Данная методика выделяет пять основных сил (факторов), влияющих на конкуренцию и, следовательно, на поведение предприятия на рынке:

- угрозы появления продуктов-заменителей;
- угрозы появления новых игроков;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть потребителей;
- уровень конкурентной борьбы.

Маркетинговый аудит представляет собой комплексную независимую оценку внешней и внутренней среды предприятия и выработку рекомендаций по приведению в соответствие состояния и предложений предприятия условиям и требованиям внешней среды⁵⁴.

Составляющими маркетингового аудита являются⁵⁵:

⁵⁴ Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. 384 с.

⁵⁵ Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 368 с.; Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 800 с.; Ламбен Ж.-Ж., Чумпигас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / пер. с англ., под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2008. 720 с.

1. Аудит внешней среды:

- *Аудит рыночных тенденций* предполагает определение стадии жизненного цикла рынка и его сегментов, исследование общих тенденций развития спроса, прогноз развития на ближайшие 3–5 лет.
- *Анализ целевой аудитории* — задачей этого раздела является сегментация и анализ целевых групп воздействия, выявление и оценка факторов, влияющих на принятие решения о покупке.
- *Исследование конкурентной среды* — оценка барьеров входа и выхода с рынка, конкурентного окружения и мотивации конкурентов. Анализ места предприятия в конкурентной среде.

2. Аудит внутренней среды:

- *Аудит организации маркетинга* — анализ целей и задач маркетинговой службы, функциональной структуры маркетинга предприятия, компетенций и компетентности работников, системы мотивации.
- *Аудит marketing-mix* — оценка эффективности работы инструментов маркетинга (аудит товарной, ценовой, распределительной, коммуникативной и других политик).

3. Оценка работы структуры маркетинга сегодня — анализ эффективности маркетингового планирования, оперативной отчетности и системы контроля выполнения поставленных целей и задач, а также их достижение.

Структура аудита маркетинга должна быть взаимоувязана с системой управления маркетингом предприятия. Процесс управления в маркетинговой ориентированной компании обычно можно разделить на четыре этапа (см. рис. 4, стр. 71).

Каждый из уровней управления маркетингом может быть проинспектирован с помощью методов и исследований, приводимых в различных литературных источниках. Их классификация с привязкой к уровню управления маркетингом представлена на рис. 5 (стр. 72).

Каждый этап логически взаимосвязан с другими и представляет собой систему, комплекс мероприятий по достижению генеральной цели, поставленной перед менеджментом компании. Соответственно, при формировании действий на операционном уровне необходимо учитывать стратегические инициативы, разработанные для верхних уровней, все это представляет собой комплекс действий, направленных на разработку стратегических решений предприятия.

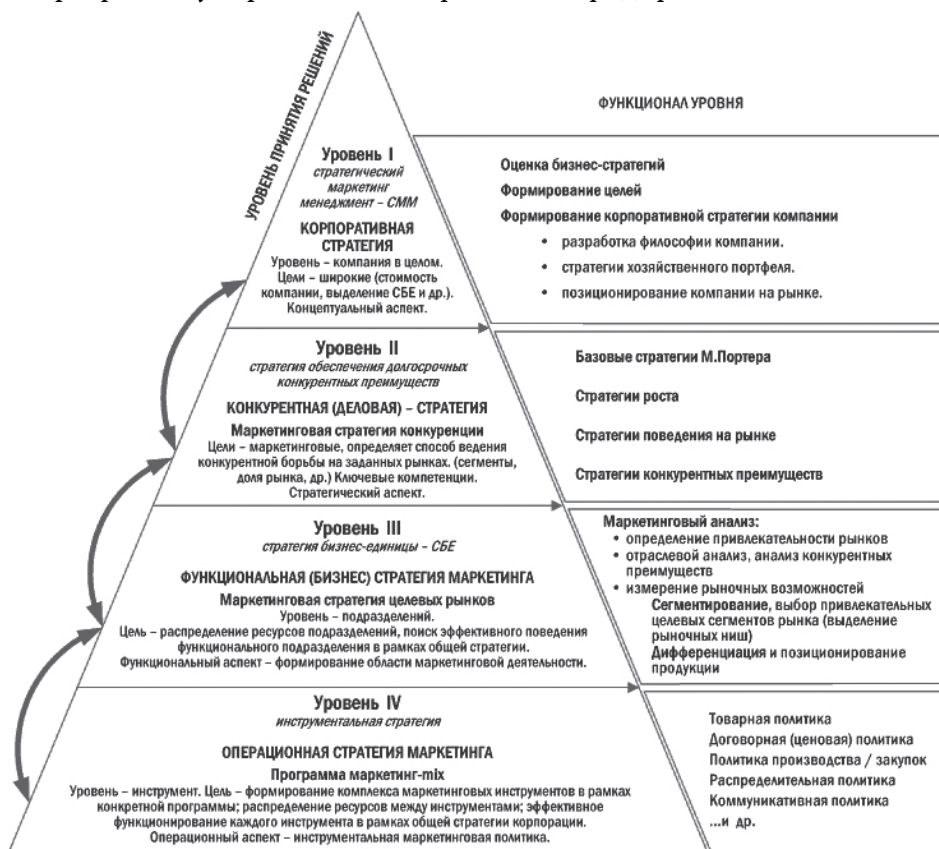


Рис. 4. Схема управления маркетингом на предприятии⁵⁶

⁵⁶ Зайцева Т. Ю. Критические точки аудита маркетинга предприятия. Режим доступа: URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/m_audit.htm (дата обращения: 23.05.2020).

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ	ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ экономического потенциала компании • Формирование показателей эффективности деятельности компании • Ситуационный анализ (PEST / STEP; SWOT; анализ стратегической позиции бизнеса; сегментация рынка; анализ конкуренции; позиционный анализ) • Прогноз развития бизнеса 	
КОНКУРЕНТНАЯ (ДЕЛОВАЯ) – СТРАТЕГИЯ	АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ: <ul style="list-style-type: none"> • SWOT анализ • матрица BCG • матрица McKinsey-GE • матрица направленных действий (направленной политики) (DPM) Shell • Анализ КФУ (количественных факторов успеха) и др. • Бренчмаркинг 	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАТРИЦЫ: <ul style="list-style-type: none"> • Портер • Ансофф и др. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ: <ul style="list-style-type: none"> • BCG • Модель ЖЦТ • McKinsey-GE • (DPM) Shell
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ (БИЗНЕС) СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА	МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ:	
	<ul style="list-style-type: none"> • определение привлекательности рынков (сегментов) (прим. кластерный анализ), • отраслевой анализ, • изучение потребителей (прим. формирование карты восприятия) • анализ конкурентных преимуществ, • измерение рыночных возможностей 	
ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА	ИССЛЕДОВАНИЯ: Маркетинговые обзоры Потребительские панели (TGI, Retail Audit, и др.) Мониторинг цен Оценка удовлетворенности потребителей / клиентов Медиа-исследования Мониторинг СМИ	ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ АНАЛИТИКА: <ul style="list-style-type: none"> • Анализ структуры ассортимента с помощью BCG-анализа • Анализ поведения товаров на рынке с учетом ЖЦТ рыночного спроса • ABC – анализ • Финансовый анализ доходности категорий и единиц товаров • Оценка доходности каналов сбыта • Анализ сущ. дебиторской задолженности и др.

Рис.5. Методы проведения исследований, используемые для оценки ситуации и выработки решений на различных уровнях управления маркетингом предприятия.⁵⁷

Аудит маркетинга, единожды проведенный на предприятии, позволяет проанализировать всю работу системы маркетинга, выделить системообразующие факторы повышения эффективности работы структуры маркетинга и продаж.

⁵⁷ Зайцева Т. Ю. Критические точки аудита маркетинга предприятия. Режим доступа: URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/m_audit.htm (дата обращения: 23.05.2020).

4.4. Маркетинг-комплекс

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

4.4.1. Концепция 4P

Одним из родоначальников концепции маркетинг-микс (теория 4P) считается Теодор Левитт, написавший в 1960 году в журнале статью под названием «Маркетинговая близорукость». В ней говорилось о положенном начале «маркетингового сумасшествия». Левитт писал о том, что крупные производственные предприятия зачастую слишком сконцентрированы на своем товаре и своем рынке, игнорируя происходящее за его пределами. Изначально теория маркетинг-микс как совокупность инструментов, используемых в маркетинге для воздействия на потребительский спрос, включала 4 элемента:

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

На базе этой маркетинговой модели в дальнейшем были построены модели:

1) Модель 5P: добавлены *People* (люди, персонал). Под термином «*People*» подразумеваются люди, способные оказать влияние на восприятие вашего товара в глазах целевого рынка. Поэтому в маркетинговой стратегии очень важно отразить:

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

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

Process: процесс

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

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

Physicalevidence: физическое окружение

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

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

4.4.2. Концепция 4C

(внешне ориентированный маркетинг-комплекс)

Концепция 4C – маркетинговая теория, предложенная Робертом Ф. Лотерборном в 1993 году. Она основана на четырех

основных «координатах» маркетингового планирования, при этом по сравнению с теорией 4P осуществлен перенос якоря маркетинговой деятельности с продукта на потребителя:

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

Данная модель обосновала необходимость формирования всевозможных программ потребительской лояльности. Она нацелена на своих потребителей — на их желания и предпочтения, на совместное плодотворное сотрудничество и непереносимое получение от них обратной связи, чтобы в дальнейшем улучшать свои продукты и услуги, а также механизмы их продвижения. Составляющие модели «4С» отражены в табл. 5 (стр. 76).

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

Таблица 5
Сущность концепции «4C»

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

4.4.3. Особенности комплекса маркетинга в социально-ориентированных организациях

Под термином «Социальный маркетинг» понимается вид маркетинга, нацеленный в долгосрочной перспективе на восприятие и принятие неких социальных идей, изменение поведения целевой аудитории, что оказывает влияние на решение социальной проблемы⁵⁸. По сравнению с традиционным маркетингом, социальный маркетинг имеет ряд особенностей, которые будут рассмотрены ниже.

1P: Некоммерческий продукт

С позиций социального маркетинга, продукт представляет собой желаемое поведение и ассоциируемые выгоды от реализации данного поведения. Само понятие «поведение» включает в себя также материальные предметы, которые можно ощутить, предложенные с целью поддержания и продвижения задуманных перемен в поведении целевой аудитории⁵⁹.

Применительно к социально ориентированному бизнесу традиционные три уровня продукта (базовый продукт, реальный продукт, расширенный продукт) могут выглядеть следующим образом (табл. 6, стр. 78):

⁵⁸ Дмитриченко О. П., Зыбин О. С. Концепция социального маркетинга // Право. Менеджмент. Маркетинг. 2009. №5. С.90-93. Решетников А.В. Социальный маркетинг и медицинское страхование. М., 2006. С. 13.

⁵⁹ Шаповалова Л. 5P социального маркетинга. Режим доступа: URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p_social.htm (дата обращения: 23.05.2020).

Таблица 6

**Примеры трех уровней продукта
в социально ориентированном бизнесе⁶⁰**

Базовая идея Продукта	Фактический товар	Расширенный товар
Проект «Здоровый образ жизни»		
Долголетие и здоровье	Бросить курить	Тренинги
Снижение риска сердечного приступа	Измерение кровяного давления регулярно	Специальное оборудование (тонометр)
Защита от предотвратимых болезней	Укрепление детского иммунитета вовремя	Карта иммунизации размером с бумажник
Естественный иммунитет для детей и кормящих матерей	Кормление грудью ребенка, по меньшей мере, до 6 месяцев	Домашняя консультация врача- специалиста
Проект «Защита окружающей среды»		
Улучшение качества воды	Выращивание только аборигенных растений	Работа по озеленению
Защита детей, домашних животных и дикой природы от токсических химикатов	Тщательное изучение инструкций и мер, применения пестицидов	Увеличительное стекло, прикрепленное к контейнеру с пестицидами

⁶⁰ Шаповалова Л. 5P социального маркетинга. Режим доступа: URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p_social.htm (дата обращения: 23.05.2020).

2Р: Цена на некоммерческий продукт

Особенностью ценообразования в некоммерческом секторе является учет мотивов поведения потребителей. Согласно А. Андреасену⁶¹, поведение потребителей обусловлено четырьмя факторами: выгоды, затраты, другие потребители, самоэффективность.

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

3Р: Распределение некоммерческого продукта

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

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

⁶¹ Котлер Ф., Андреасен А. Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. 6-е изд. Ростов н/Д: Феникс, 2007. 855 с.

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

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

Необходимость заботиться как о привлечении ресурсов, так и об их использовании в соответствии с миссией организации означает, что руководителям НКО приходится иметь дело с двумя группами «конечных потребителей» (последнее звено в любом канале распределения): непосредственные получатели некоммерческого продукта и остальные заинтересованные лица (благотворители/доноры, волонтеры, государство и т. д.).

Сохранение баланса между интересами и ожиданиями этих двух групп часто является весьма сложной задачей. Например, доноры, а также многие организации, которые оказывают посреднические услуги на неоплачиваемой основе, могут потребовать, чтобы предоставленные ими средства (любые ресурсы) использовались для оказания услуг какой-либо конкретной группе населения, в то время как руководители организации считают, что клиентом их программы должна быть другая группа населения. Кроме того, в деятельности организации часто заинтересованы и «третьи стороны» — например, компании, занимающиеся страхованием здоровья, политики, бывшие клиенты, которые так или иначе могут поддержать или не поддержать деятельность организации, а также средства массовой информации⁶².

⁶² Шаповалова Л. 5P социального маркетинга. Режим доступа: URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p_social.htm (дата обращения: 23.05.2020).

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

4Р: Продвижение некоммерческого продукта

Основная цель продвижения продукта в социально ориентированном маркетинге — убедиться в том, что целевая аудитория знает о предложении, хочет получить определенные выгоды и готова к действиям. По этой причине в зависимости от стадии, на которой пребывает целевая аудитория, задачи развития коммуникаций различны. Здесь необходимо понимать то, что поведение высокой степени вовлеченности не меняется мгновенно, а изменяется в течение некоторого времени. Поэтому в специальной литературе по маркетингу предлагается разбивать продолжительный процесс «изменения поведения» на несколько стадий (см. табл. 7, стр. 82).

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

Таблица 7

**Задачи развития коммуникаций в зависимости от
стадии, на которой находится
целевая аудитория на пути «изменения
поведения»⁶³**

Стадия	Задача построения коммуникаций
Предварительная стадия, когда члены целевой аудитории не задумываются о поведении, которое желают изменить НКО. Это происходит, если они не осведомлены о поведении (1), если им известно, но по какой-то причине оно им неприемлемо (2)	Информирование целевой аудитории об альтернативных действиях и попытки заинтересовать ее
Стадия размышления, когда бенефициары взвешивают затраты и выгоды предлагаемого обмена, интересуются мнением других лиц и формируют представление о том, смогут ли они придерживаться этого поведения	Сообщение о позитивных последствиях выбора определенных вариантов поведения и формирование ролевых моделей
Стадия подготовки и действия, когда бенефициары обдумывают свое новое поведение и готовы действовать. Для этого им необходимо сделать всего лишь первый шаг	Формирование мотиваций для совершения действия в определенное время и в определенном месте и обучение любым необходимым навыкам
Стадия поддержания поведения, когда бенефициары совершают однократное действие, но есть вероятность возвращения к старому	Предложение вознаграждений за повторение действий (как один из вариантов)

Развитие коммуникационной стратегии включает два важных этапа: создание сообщения (что и как мы хотим передать)

⁶³ Котлер Ф., Андреасен А. Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. 6-е изд. Ростов н/Д: Феникс, 2007. 855 с.

и выбор каналов его распространения или доведения до целевой аудитории (где, когда и кем будет передано).

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

Второй этап развития коммуникационной стратегии предполагает выбор каналов распространения сообщения. Информация о возможных коммуникационных каналах и степени их использования в российских НКО отражена в табл. 8 (стр. 84).

Наиболее часто используемые коммуникационные каналы в России для продвижения некоммерческого продукта — это реклама и PR, печатная продукция, личные продажи. Если говорить об основных функциях каналов продвижения, то в НКО на первый план выходит фандрайзинговая функция, нацеленная на создание у потенциальных доноров определенного представления об организации и представление донору необходимой, «побуждающей» информации для принятия положительного решения о финансировании деятельности НКО. Некоммерческие организации используют коммуникационные каналы для создания положительного образа организации в глазах общественности, другими словами, для реализации PR-деятельности. И наконец, предлагая определенное сообщение (от информирования о прошедших и предстоящих событиях до представления аналитических материалов и годовых отчетов) и выбирая канал его доведения до целевой аудитории, организация стремится сделать более открытой и прозрачной свою деятельность для внешней и внутренней среды функционирования.

Таблица 8

Характеристика коммуникационных каналов⁶⁴

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

⁶⁴ Kotler Ph., Roberto N., Lee N. Social marketing: Improving the quality of life. 2nd ed., 2002.

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

5Р: Потребители некоммерческого предприятия

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

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

Обычно миссия и цели деятельности НКО дают понимание того, кто является основной целевой группой данной организации. Целевая аудитория в широком смысле — это люди, чье поведение может оказывать отрицательное влияние на них самих, окружающих и общество в целом.

Поэтому, с одной стороны, целевая группа НКО — это люди, которых коснулась та или иная социальная проблема⁶⁵; с другой стороны — это все члены общества, которые могут поддерживать организацию и содействовать решению конкретной социальной проблемы (люди данной категории могут становиться сторонниками или волонтерами организации) либо, наоборот, содействовать обострению социальной проблемы и др. Каждый сегмент целевой аудитории требует тщательного изучения, а именно: всевозможных мотивов, причин, стимулов, служащих основанием для определенного поведения представителей аудитории.

4.5. Социальный маркетинг как инструмент развития территориальных общин

Для оценки возможностей использования социального маркетинга в качестве инструмента развития территориальных общин необходимо дать определение этому понятию с позиции территориального общественного самоуправления, выделить основных участников маркетингового воздействия, а также выявить возможности использования социального маркетинга в их деятельности.

Применительно к сфере территориального общественного самоуправления, под социальным маркетингом понимается социально-экономический и управленческий процесс, направленный на удовлетворение коллективных и индивидуальных запросов, нужд и потребностей индивидуумов и групп населения, проживающих на отдельной территории муниципального образования в процессе

⁶⁵ Социальная проблема — это несоответствие между существующим и необходимым (желаемым) состоянием в массовом поведении и действиях людей, уровне удовлетворения их потребностей, затрудняющее жизнь социальных групп, общностей и общества в целом и требующее коллективных усилий по его преодолению.

совместного решения вопросов местного значения посредством обмена предметами, идеями, другими вещественными и не вещественными ценностями с окружающей средой⁶⁶.

Основными субъектами взаимодействия в рамках системы управления развитием территориальных общин являются органы местного самоуправления (МСУ), а также органы ТОС как представители интересов населения конкретной территории.

4.5.1. Возможности использования социального маркетинга органами ТОС

1. Социальный маркетинг как составляющая социального предпринимательства

Социальный маркетинг является необходимой составляющей деятельности любой организации. Он не ограничивается только первичным выявлением неудовлетворённых потребностей населения той территории, в границах которой организация планирует осуществлять свою деятельность. После выявления неудовлетворенных потребностей организация решает такие задачи, как:

- оценка платёжеспособного спроса населения;
- создание нового продукта или услуги, способных закрыть выявленную потребность;
- определение каналов продвижения товаров и услуг;
- разработка ценовой политики;
- создание системы взаимодействия с внешней средой:
 - клиенты организации: формирование позитивного отношения к предлагаемым товарам и услугам, реклама, работа с замечаниями и предложениями;
 - органы власти: формирование позитивного

⁶⁶ Овсянников А. А. Развитие современных методов управления маркетинговой деятельностью в системе территориального общественного самоуправления. Дис ...канд. экон. наук. Орел, 2014. -169 с.

- отношения к организации со стороны органов власти;
- бизнес: формирование позитивного отношения к организации со стороны бизнеса.

Для обеспечения продолжительного существования на рынке организация должна постоянно поддерживать контакт с внешней средой, вовремя реагировать на изменения, происходящие в ней, постоянно работать над формированием желательного для неё поведения у потребителей своей продукции и услуг.

2. Социальный маркетинг как инструмент оценки деятельности органов ТОС

Органы ТОС вместе с органами местного самоуправления решают одну задачу — улучшение качества жизни населения в границах конкретной территории. Эффективность решения поставленной задачи определяется, в том числе и тем, в какой степени внутренняя среда вышеуказанных организаций позволяет эффективно решать поставленные задачи. Системно проводимый аудит потребностей органов ТОС позволяет выявить те направления деятельности, на которые необходимо обратить внимание и своевременно предпринять меры для повышения эффективности деятельности данных организаций.

Так, потребности органов ТОС можно разделить на несколько групп (табл. 9. Стр. 89).

Аудит данных потребностей позволяет выявить степень их удовлетворения, а также обозначить перечень маркетинговых инструментов, которые могут повысить эффективность работы органов ТОС.

Таблица 9

Классификация потребностей органов ТОС

Потребности органов ТОС	Содержание потребностей органов ТОС	Маркетинговые инструменты для удовлетворения потребностей
Финансовые	Поиск постоянных источников для финансирования проектов и поддержания деятельности ТОС	Выявление подходящих финансовых источников с помощью маркетинговых исследований, привлечение финансовых ресурсов за счет предложений по продвижению товара и услуг инвесторов
Развития	Определение векторов развития; разработка проектов, программ по благоустройству территории и повышению качества жизни населения	Разработка маркетингового плана, мероприятия по продвижению идей и программ органов ТОС
Взаимодействия с внешней средой	Связь и взаимоотношения с институтами бизнеса, власти, управляющими компаниями, СМИ и т. д.	Связь с общественностью, использование инструментов Интернет-маркетинга для обеспечения взаимодействия
Информационные	Отсутствие коммуникационного канала, который раскрывает сущность ТОС и возможности; недостаточность информации (отсутствие статистических данных, недостаток методического материала)	Информационный ресурс, создание социальной страницы, форум, он-лайн опросы, рассылка информации о деятельности ТОС

4.5.2. Возможности использования социального маркетинга органами местного самоуправления

Органы местного самоуправления, в свою очередь, также решают задачу развития конкретной территории. У них также есть ряд потребностей, аудит которых помогает выявить направления улучшения работы (табл.10).

Таблица 10
Классификация потребностей органов местного самоуправления

Потребности органов местного самоуправления	Содержание потребностей органов местного самоуправления	Маркетинговые инструменты для удовлетворения потребностей
Социальные	Развитие гражданского общества, сплочение населения; определение общей идеи; укрепление здоровья и безопасности населения	Связь с общественностью, разработка маркетингового плана, поиск каналов распределения и коммуникаций
Экономические	Развитие бизнеса; укрепление экономической основы; привлечение инвестиций	Выявление подходящих финансовых источников с помощью маркетинговых исследований, привлечение инвесторов
Политические	Поддержка депутатского корпуса; укрепление и стабильность системы управления и курса развития МСУ	Связь с общественностью, использование инструментов Интернет-маркетинга для обеспечения взаимодействия

Методика оценки степени удовлетворения потребностей органов ТОС и органов МСУ приведена в Приложении 1. План маркетингового взаимодействия органов ТОС и органов местного самоуправления отражён в Приложении 2.

Социальный маркетинг в качестве инструмента развития территории полезен как органам ТОС, так и органам местного самоуправления. И первые, и вторые могут использовать данный инструмент для внутреннего аудита и выявления направлений деятельности, которые нуждаются в улучшении.

Непосредственно для органов ТОС польза данного инструмента заключается в выявлении и закрытии неудовлетворённых потребностей населения, в том числе за счёт осуществления предпринимательской деятельности.

В свою очередь, органы местного самоуправления могут использовать данный инструмент для повышения эффективности реализуемых на территории некоммерческих проектов, а также в иных целях, которые они ставят перед собой.

Вопросы для самопроверки

1. Планирование маркетинга.
2. Методика «Пять Пи».
3. Подход «Четыре Си».
4. Анализ уровня конкуренции.
5. Маркетинговый аудит.
6. Особенности социального маркетинга.
7. Возможности использования социального маркетинга органами территориального общественного самоуправления.
8. Возможности использования социального маркетинга органами местного самоуправления

БЛОК 3. ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Тема 5. Инициативное бюджетирование как инструмент развития территориальных общин

5.1. Развитие инициативного бюджетирования в России

Современный этап развития института территориального общественного самоуправления насчитывает более 25 лет. Как свидетельствует практика, устойчивое развитие структурных единиц данного института — территориальных общин (ТОСы) — сталкивается с рядом ограничений, частью которых является недостаток финансовых ресурсов.

Территориальные общины являются некоммерческими организациями, функционирование которых осуществляется за счёт внешних источников — средств муниципальных и региональных бюджетов, распределяемых на конкурсной основе; средств благотворительных фондов, а также средств спонсоров.

Уменьшение объёмов средств, выделяемых из местного и регионального бюджетов в большинстве регионов, приводит к снижению эффективности деятельности ТОСов: они не могут эффективно выполнять те задачи, ради которых были созданы. В свою очередь, внебюджетные источники (благотворительные фонды, предприниматели) готовы осуществлять инвестиции в проекты развития указанных организаций только на условиях наличия у последних собственного вклада в проект (как правило, не менее 20 процентов общей стоимости проекта — например, таково одно из условий получения президентских грантов, беспроцентных займов фонда «Наше будущее»). Вышеуказанные факторы значительно ограничивают возможность развития территориальных общин и реализации

ими своего предназначения, заключающегося в улучшении качества жизни граждан на своей территории.

Вышеупомянутое обуславливает необходимость поиска новых финансовых инструментов развития территориальных общин, учитывающих потребности и особенности данных организаций (организационно-правовая форма, направления и масштаб деятельности и т. д.).

Одним из таких инструментов является инициативное бюджетирование (ИБ).

ИБ — это совокупность разнообразных, основанных на гражданской инициативе практик по решению вопросов местного значения при непосредственном участии граждан в определении и выборе объектов расходования бюджетных средств, а также последующем контроле за реализацией отобранных проектов. Одновременно с этим ИБ является механизмом определения приоритетов в расходовании бюджетных средств с участием инициативных групп граждан⁶⁷.

Мировой опыт использования ИБ (или ПБ — партисипаторное бюджетирование) насчитывает около тридцати лет. Первый крупный проект по вовлечению населения в процесс принятия бюджетных решений был осуществлён в Бразилии, а успешные практики начали тиражироваться по всему миру.

Российский опыт использования ИБ в качестве инструмента решения проблем территориальных сообществ насчитывает более десяти лет (реализация первых проектов началась в 2007 году).

В настоящее время в России реализуются три подхода к ИБ (ПБ).

Первый подход реализуется в рамках «Программы поддержки местных инициатив (ППМИ)»⁶⁸. Пилотный проект данной программы был запущен в Ставропольском крае в 2007 году.

⁶⁷ 50 вопросов об инициативном бюджетировании: учебное пособие / В. В. Вагин, К. В. Поминова, и соавт. — Москва: Филинь, 2018. — С. 6.

⁶⁸ Фиалковский Д. Двадцать сознательных граждан // Эксперт. Северо-Запад. — 2019. — №4. С. 38.

Реализация данного подхода осуществляется в формате конкурса проектов. На первом этапе формируется большой пул проектов. Затем народный сход (в прямом смысле) голосует за наиболее актуальные, и те в свою очередь поступают на конкурсную комиссию для проверки на соответствие формальным критериям. Одним из наиболее весомых критериев является доля софинансирования со стороны местного населения и бизнеса. На практике ППМИ доля софинансирования со стороны жителей редко превышает 10 %.

Второй подход — партисипаторное бюджетирование — продвигает Комитет гражданских инициатив при поддержке фонда А. Кудрина. В этой модели на первом месте стоит не проект, а человек. Распределение бюджетных средств происходит через специально созданную комиссию, состоящую из людей, готовых вкладывать в проект свое время и разбираться в деталях. В свою очередь, организаторы готовы вкладываться в участников, пропуская их через сильный образовательный блок. На выходе муниципалитет или регион получает площадку для диалога горожан и власти, инструмент самореализации для неравнодушных граждан, ну и собственно решение проблем, до которых раньше не доходили руки⁶⁹.

Третье направление ИБ в России — отдельные региональные практики, обычно реализуемые под вывесками «Народный бюджет» и «Народная инициатива». Это вариации практик ППМИ и ПБ в разных пропорциях, запущенные при поддержке Общероссийского народного фронта в 2010-11 годах.

В таблице 11 (стр. 95) отражено сравнение используемых в России подходов к ИБ (ПБ).

⁶⁹ Фиалковский Д. Двадцать сознательных граждан // Эксперт. Северо-Запад. — 2019. — № 4. С. 38.

Таблица 11
Сравнение подходов ИБ/ПБ, реализуемых в России⁷⁰

	ПМИ	«Твой бюджет»	Народный бюджет, народная инициатива
Куратор/ консультант	Всемирный банк	ЕУСПБ	ОНФ
Тип	Инициативное бюджетирование (ИБ)	Партисипаторное бюджетирование (ПБ)	Сочетание обоих подходов
Уровень охвата	Сельские населённые пункты и поселения	Городские муниципалитеты	Сельские населённые пункты, городские муниципалитеты и поселения
Тип проектов	Базовые, точечные	Креативные, комплексные	Базовые, точечные
Внебюджетное софинансирование	Обязательно	Необязательно, на практике редко	Обязательно
Образовательный блок	Нет	Есть	Нет
Кто голосует	2-этапный отбор: народный сход + ранжирование по критериям	Бюджетная комиссия, избранная из числа местных жителей	Он-лайн голосование
Примеры регионов	Ставропольский и Хабаровский края, Кировская, Нижегородская и Тверская области, Республики Башкортостан и Северная Осетия-Алания, Еврейская автономная область	Санкт-Петербург, Сосновый Бор, Всевожск, Череповец, Кировская, Новгородская области	Тульская, Иркутская, Свердловская, Омская, рязанская и Волгоградская области

⁷⁰ Фиалковский Д. Двадцать сознательных граждан // Эксперт. Северо-Запад. — 2019. — № 4. С. 42.

Технология «Твой бюджет» на примере Санкт-Петербурга»

«Твой бюджет» устроен просто: между районами Петербурга разыгрывается право самостоятельно распределять 15 млн рублей бюджетных средств. Самостоятельно означает, что в каждом районе 20 граждан, определенных случайным образом, формируют рабочую группу (так называемую бюджетную комиссию).

В течение примерно четырех месяцев они прорабатывают свои или чужие инициативы, проводят их через экспертизу в профильных органах власти, голосуют за один-три и далее отслеживают процесс реализации. Еще 20 человек из резервной комиссии страхуют работу основной команды. В социальном плане комиссии — город в миниатюре: в них представлены инженеры, бухгалтеры, бизнесмены, дизайнеры и другие городские профессии.

Бюджетная комиссия собирается раз в неделю после рабочего дня, обычно в районной библиотеке. Каждое заседание — это насыщенный мозговой штурм. Вообще, стороннему наблюдателю может показаться, что это члены инвестиционного комитета какой-то компании готовятся выносить проект на совет директоров. Примерно в этом и заключается цель работы — отточить каждую заявку до состояния «фирменной», то есть подготовленной профессиональными чиновниками.

Важнейший элемент работы бюджетных комиссий — образовательный. Участники проекта проходят своего рода курс молодого бойца в бюджетной и бюрократической грамоте, а также в социальном предпринимательстве. Наибольшие откровения обычно приносит лекция про государственные закупки. В частности, у многих открываются глаза на тот факт, что по закону в большинстве госзакупок превалирует критерий цены, поэтому побеждает не лучший, а самый дешевый. Не менее увлекательной является лекция про тонкости организации бюджетного процесса.

Рост показателей развития ИБ (табл. 12, стр. 97) свидетельствует о росте интереса органов государственной власти и органов местного самоуправления к данному инструменту.

Таблица 12
Динамика финансовых показателей практик
субъектов Российской Федерации
в 2015-2018 годах, млн рублей⁷¹

Наименование показателя	2015	2016	2017	2018
Общая стоимость проектов, в том числе:	2395,0	6995,6	14501,8	19134,0
расходы бюджетов субъектов Российской Федерации на реализацию проектов	1375,8	5132,6	7678,9	10499,3
Общий объем финансирования из иных источников, в том числе:	1019,2	1863,0	6822,9	8815,0
расходы федерального бюджета	н/д	22,3	3782,7	3907,3
расходы бюджетов муниципалитетов	614,9	1137,0	1910,9	2964,6
средства софинансирования со стороны населения	205,5	478,1	776,6	1123,1

⁷¹ Доклад о лучшей практике инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях М., 2019. С.12. Режим доступа: http://131fz.ranepa.ru/uploads/files/2019/11/Doklad_budget.pdf (дата обращения: 23.05.2020).

средства софинансирования со стороны юридических лиц	182,1	218,9	344,5	714,6
иные формы софинансирования	16,7	6,7	8,2	105,4
Общий объем внебюджетного финансирования (средства населения, юрлиц, иные формы)	402,0	704,0	1129,0	1943,0

Заинтересованность регионов в таком инструменте, как ИБ, обусловлена тем, что его использование позволяет, с одной стороны, решать задачи развития городских и сельских территорий посредством вовлечения населения и бизнеса в процесс принятия решений, и, с другой стороны, повышать эффективность бюджетных расходов.

В связи с этим, целесообразным представляется включение в поле субъектов, использующих ИБ в качестве инструмента развития, не только население, но различные организованные формы осуществления местного самоуправления (территориальные общины, волонтерские организации и т.д.).

5.2. Возможности использования территориальными общинами инициативного бюджетирования

Перспективность использования территориальными общинами ИБ (ПБ) в качестве инструмента привлечения внешнего финансирования и развития своих организаций определяется следующими моментами.

1. Ограниченность собственных средств у ТОСов

Территориальные общины в настоящее время не имеют собственных источников дохода (в силу ряда факторов они не реализуют свой предпринимательский потенциал, а получаемое извне финансирование в виде грантов носит непостоянный характер). Это не позволяет им привлекать банковский капитал и оплачивать проценты за его использование. Использование ИБ, позволяет привлечь в проект финансирование из различных источников (средства бюджета, бизнеса, собственные средства активистов ТОСов) и не оплачивать использование привлечённого капитала.

2. Возможность привлечения инвестиций в свои предпринимательские проекты

У ТОСов имеется значительный экономический потенциал, реализация которого позволит повысить качество жизни населения за счёт удовлетворения социальных и бытовых потребностей, которые в силу ряда факторов не могут закрыть ни государство, ни рынок.

Так как основной целью функционирования территориальных общин является улучшение качества жизни населения, то естественным направлением предпринимательской деятельности для указанных организаций является социальное предпринимательство, направленное на смягчение либо решение отдельных проблем городских и сельских территорий.

В России уже действует ряд организаций (например, фонд «Наше будущее»), поддерживающих социальное предпринимательство и готовых вкладывать инвестиции в его развитие (выдача беспроцентного займа). Однако одним из условий получения средств является наличие у заявителя собственного капитала (не менее двадцати процентов от стоимости проекта). Использование ИБ могло помочь бы в объединении усилий разработчиков предпринимательского проекта (например, ТОС и бизнес; ТОС, бизнес и муниципалитет), аккумулировать необходимый первичный капитал, привлечь финансирование из фонда и, тем самым, начать реализацию своего

предпринимательского проекта (в перспективе получить постоянный источник дохода для территориальной общины).

Как можно увидеть из вышеизложенного, ИБ является эффективным инструментом развития городских и сельских территорий. Уже имеющийся позитивный опыт работы в данном направлении (рост числа проектов с использованием ИБ, рост объёма финансирования данных проектов) с привлечением населения к решению вопросов развития территорий позволяет сделать вывод о перспективности включения в систему взаимодействия и организованных форм осуществления местного самоуправления. Однако для этого необходимо внести изменения в действующую нормативно-правовую базу.

Заключение

Внедрение в практику деятельности новых управленческих инструментов позволит повысить эффективность функционирования территориальных общин, придать им новый импульс развития.

Предпринимательская деятельность (социальное предпринимательство) позволит указанным организациям не просто создать постоянный источник дохода, но и повысить качество жизни населения на подконтрольной территории за счёт удовлетворения потребностей в социальных услугах.

Использование элементов социального маркетинга в процессе решения задач развития территории ТОС позволит:

- выявить неудовлетворенные социальные потребности граждан в границах конкретной территории;
- выявить и сформировать позитивное отношение к возможным социальным инновациям на территории ТОС (новый способ закрытия неудовлетворенных потребностей в форме нового товара или услуги, нового мероприятия);
- развить у активистов ТОС культуру управления коллективной собственностью до такого уровня, чтобы они не только захотели развивать свою территорию и добиваться поставленной цели — повышение качества жизни населения, но и имели возможность осуществить это в различных формах, реализуя весь потенциал, заложенный в территориальной общине; развитие социальной формы культуры управления собственностью позволит повысить заинтересованность жителей в устойчивом развитии своей территории, экономической формы — в появлении собственного источника дохода за счет осуществления предпринимательской деятельности, организационной формы — реализовать проекты развития территории наиболее оптимальным способом.

Задействование такого инструмента, как инициативное бюджетирование, позволит органам ТОС привлекать на реализацию своих проектов финансирование из различных источников, включая средства бюджета, средства бизнес-структур, работающих на своей территории, а также средства институциональных инвесторов (организаций, которые участвуют в развитии социального предпринимательства в стране).

Достижение качественно значимых результатов от внедрения данных инструментов в практику деятельности территориальных общин возможно только при тесном взаимодействии органов ТОС с органами местного самоуправления. В связи с этим, считаем необходимым реализацию на муниципальном уровне комплекса мер, направленных на создание необходимых и достаточных условий для более полной реализации органами ТОС своего потенциала.

1. Внедрение в среду ТОС инициативного бюджетирования как инструмента развития территории

Во многих российских регионах уже проводятся мероприятия по выделению бюджетных средств социально ориентированным некоммерческим организациям (СОНКО) на реализацию их проектов. Выделение средств осуществляется на конкурсной основе. Одним из важнейших критериев выделения бюджетом финансирования является готовность СОНКО самостоятельно профинансировать часть проекта (как правило, небольшую, в пределах десяти процентов).

Необходимым представляется расширение практики реализации подобных проектов и на территориальные общины.

2.Создание на муниципальном уровне ресурсных центров как элемента информационно-развивающей инфраструктуры института территориального общественного самоуправления

Недостатком существующей системы подготовки управленческих кадров в сфере территориального общественного самоуправления является отсутствие системности и комплексности реализуемых мер. Органы местного самоуправления оказывают поддержку при создании ТОС, однако развивать организации их руководители должны уже самостоятельно. В то же самое время курсов по подготовке и повышению квалификации руководителей ТОС на муниципальном уровне почти не существует. А те, которые существуют, проводятся эпизодически, это значительно снижает их эффективность. Поэтому основными направлениями деятельности таких ресурсных центров должны стать:

- повышение квалификации управленческих кадров, работающих в сфере территориального общественного самоуправления (тренинги, семинары, курсы повышения квалификации для руководителей и активистов ТОС, включая курсы в области социального предпринимательства, управления проектами);
- оказание консультационных услуг и сопровождение предпринимательских проектов территориальных общин;
- усиление работы с органами местного самоуправления и потенциальными инвесторами в проекты органов ТОС.

В среднесрочной перспективе социально-экономический эффект от реализации указанных мероприятий проявится в появлении на территории ТОСов достаточного количества квалифицированных кадров, способных запускать и реализовывать на своей территории как некоммерческие проекты, так и проекты, способные генерировать денежные потоки и,

тем самым, создавать для органов ТОС постоянный источник дохода.

В долгосрочной перспективе социально-экономический эффект проявится в улучшении качества жизни населения за счет закрытия неудовлетворенных социальных потребностей, а также улучшении отдельных показателей социально-экономического развития локальных территорий и муниципальной экономики в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеевский В. С. Управление диссипативными системами экономики и социума: автореф. ... д-ра экон. наук. Кострома, 2004. 40 с.
2. Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России». М., 2007. С.16.
3. Богатых Е. А. Гражданское и торговое право: учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрид. фирма «Контракт», 2000. 350 с.
4. Васильев А. А. Территориальное общественное самоуправление. Пособие для практических занятий. — Н. Новгород, 2001. Режим доступа: URL: <http://vasilievaa.narod.ru/Tos/ucheb/posob.htm> (дата обращения: 23.05.2020).
5. Дженстер П, Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 368 с.
6. Дихтль Е. А. Практический маркетинг. М.: Высшая школа, 2003. 605 с.
7. Дмитриченко О. П., Зыбин О.С. Концепция социального маркетинга // Право. Менеджмент. Маркетинг. 2009. №5. С. 90-93.
8. Зайцева Т. Ю. Критические точки аудита маркетинга предприятия. Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/m_audit.htm (дата обращения: 23.05.2020).
9. Информация о результатах исследования «Модели социального предпринимательства в России». Режим доступа: URL: <http://rmcenter.ru/about/news/detail.php?ID=3233> (дата обращения: 23.05.2020).
10. Керлин Дж. А. Социальные предприятия в США и Европе: понять различия и извлечь из них уроки. Режим доступа: URL: http://www.nb-forum.ru/thlaw_365_133 (дата обращения: 23.05.2020).
11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 800 с.
12. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. М.: Альпина Паблишер, 2012. 144 с.
13. Котлер Ф. Андреасен А. Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. 6-е изд. Ростов н/Д: Феникс, 2007. 855 с.

14. Кузнецова А. А. Институциональный аспект исследования сущности транснациональных корпораций // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2009. № 1 (38). С.230.
15. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / пер. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2008. 720 с.
16. Марченко М. Н. Источники права: учеб. пособие. М.: Проспект, 2011. 760 с.
17. Кувшинова М., Герц И. Менеджмент в социальной сфере: метод. указ. / НГТУ. ИДПО. ЦСП. Новосибирск, 2005.
18. Майорова О. В., Спенсер С. Б., Суслова С. В., Божья-Воля А. А., Шварцзайд Е. Р. Оценка деятельности организаций территориального общественного самоуправления: результаты мониторинга. Материалы ВШЭ к Первому Съезду ТОС России. Режим доступа: https://grans.hse.ru/data/2016/04/25/1130065171/N-05_3_Spenser.pdf (дата обращения: 23.05.2020).
19. Маххамад Юнус, Алан Жоли. Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 312 с.
20. Московская А. А. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. Режим доступа: URL: <http://lib.rus.ec/b/376509/read> (дата обращения: 23.05.2020).
21. Мухамедьяров А. А. Инновационный менеджмент: учебное пособие М.: ИНФРА-М., 2008. 176 с.
22. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. А. Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. М., 1997. С. 21.
23. Овсянников А. А. Развитие современных методов управления маркетинговой деятельностью в системе территориального общественного самоуправления. Дис ...к.э.н. Орел, 2014. -169 с.
24. Похабов В. И. Основы маркетинга: учебное пособие. Мн.: Высшая школа, 2011. 271 с.
25. Решетников А. В. Социальный маркетинг и медицинское страхование. М., 2006. С. 13.
26. Сафаров С. М. Совершенствование управление развитием региональных подсистем жилищно-коммунального хозяйства:

- методический аспект: автореф. дис ... канд. экон. наук. Иваново, 2009. 24 с.
27. Семенова Д. А. Формирование института социального предпринимательства. Теоретический подход // Вестник МФЮА . 2018. №2. С.101. Режим доступа: URL: formirovanie-institutatsotsialnogo-predprinimatelstva-teoreticheskiy-podhod.pdf
 28. Слыщенко В. А. Методы сравнительного правоведения: замечания о культурологическом подходе к сравнительному праву // Ежегодник сравнительного права. 2011 / под ред. Д. В. Дождева. М.: Статут, 2011. С.2.
 29. Социальное предпринимательство: учебное пособие / [Зверева Н. И., Сурова Н. Ю., Феоктистова Е. Н., Голубев С. В] — М.: Издательский центр. ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», 2017. — 544 с.
 30. Тамбовцев В. Л. Теоретические вопросы институционального проектирования // Вопр. экономики. 1997. № 3. С. 89–90.
 31. Тарасова О. В. Личностное самоуправление: социально-философский аспект (на примере предпринимательской деятельности): автореф. ... канд. философ. наук. Челябинск, 2006. 24 с.
 32. Фиалковский Д. Двадцать сознательных граждан // Эксперт. Северо-Запад. — 2019. — № 4. С. 38.
 33. Шаповалова Л. 5P социального маркетинга. Режим доступа: URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/5p_social.htm (обращения: 23.05.2020).
 34. Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 384 с.
 35. Шугрина Е. С., Иванова К. А. О состоянии территориального общественного самоуправления в Российской Федерации (к 30-летию первых российских ТОС). Спецдоклад. — М: Изд-во «Перспектив», 2018. — 160 с. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1UfsFTA6pCo5H_Trp9uULe2Yqa2xsawa/view (дата обращения: 23.05.2020).
 36. Юрманова Е. А. Реформирование кооперативного сектора в постсоциалистических странах: реалии и перспективы. Режим доступа: URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N151/N151p024-033.pdf (дата обращения: 23.05.2020).

37. Якимец В. Н., Никовская Л. И. Поддержка социального предпринимательства: оценка механизмов и рейтинг регионов России // «Социос». — 2019. — № 5. С. 99-109.
38. 50 вопросов об инициативном бюджетировании: учебное пособие / В. В. Вагин, К. В. Поминова, и соавт. — Москва: Филинь, 2018.
39. Доклад о лучшей практике инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях М., 2019. 56 с. Режим доступа: http://131fz.ranepa.ru/uploads/files/2019/11/Doklad_budget.pdf (дата обращения: 23.05.2020).
40. Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США: зарубежный опыт // НИ «Моск. центр развития предпринимательства», 2008: информ. портал Внешмаркет.ру. Режим доступа: URL: http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html (дата обращения: 23.05.2020).
41. Социальное предпринимательство и социальная работа. Режим доступа: URL: http://knowledge.allbest.ru/sociology/2c0a65635a3_bd78b4c53b89421316c27_0.html (дата обращения: 23.05.2020).
42. Сравнительно-правовое исследование социального предпринимательства в странах Америки и Европы. Режим доступа: URL: <http://territoriaprava.ru/topics/49465> (дата обращения: 23.05.2020).
43. Сайт фонда «Наше будущее». Режим доступа: URL: <http://www.nb-forum.ru/social/> (дата обращения: 28.08.2014).
44. Сайт Агентства социальной информации. Режим доступа: <https://www.asi.org.ru/agency/> (дата обращения: 23.05.2020)
45. Сайт Агентства стратегических инициатив. Режим доступа: <https://asi.ru/> (дата обращения: 23.05.2020)
46. Сайт фонда региональных социальных программ «Наше будущее». Режим доступа: <http://www.nb-fund.ru/> (дата обращения: 23.05.2020)
47. Сайт НИУ ВШЭ. Образовательная программа «Мастер управления в социальном предпринимательстве «Социальные инновации и предпринимательство». Режим доступа: URL: <https://busedu.hse.ru/catalog/249796836>.

- html?_r=138051552743683.2567&__t=4450094&__r=OK (дата обращения 23.05.2020).
48. Сайт Казанского (Приволжского) федерального университета. Образовательная программа «Предпринимательская деятельность. Социальное предпринимательство». Режим доступа: URL:https://kpfu.ru/portal/docs/F_1014634073/programma.po.soc.predpr_vu.pdf (дата обращения 23.05.2020).
 49. Сайт Северо-Кавказского федерального университета. Образовательная программа «Управление проектами и инновациями в сфере социального предпринимательства и некоммерческого сектора региона». Режим доступа: URL: http://www.ncfu.ru/uploads/op_2019/mag/op_38.04.04_Upravlenie-proektami-i-innovaciyami-v-sfere-soc-predprinimatelstva-i-nekommerch-sektora-regiona_2019.pdf (дата обращения 23.05.2020).
 50. Сайт высшей школы менеджмента при Санкт-Петербургском государственном университете. Образовательная программа «Управление проектами в области социального предпринимательства». Режим доступа: URL: https://gsom.spbu.ru/all_news/event2018_10_26/ (дата обращения 23.05.2020).
 51. *Defourny J., Nyssens M.* Conceptions of Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments // EMES WP. 2010. №08/01. P. 36. С. 101.
 52. *Kotler Ph., Roberto N., Lee N.* Social marketing: Improving the quality of life. 2nd ed., 2002.
 53. *Wilda M. Vanek.* Italian Social Cooperatives. URL: http://www.caledonia.org.uk/papers/Italian_Social_Cooperatives.doc (дата обращения: 23.05.2020).

Методика оценки степени удовлетворённости органов ТОС и органов местного самоуправления

Для определения общей степени удовлетворенности потребностей ТОС рекомендуется использовать следующую формулу:

$$I = \sum I_m / N ,$$

где N — общее количество потребностей

Степень удовлетворенности потребностей ТОС определяется по предлагаемой шкале оценок:

- 0,1-0,3 — слабая;
- 0,3-0,5 — умеренная;
- 0,5-0,7 — достаточная;
- 0,7-0,9 — высокая;
- 0,9-0,99 — наивысшая.

Значение каждого из показателей находится в диапазоне от 0 до 1, соответственно, интегральный показатель может принимать значение от 0 до 1. Чем ближе значение интегрального критерия к 1, тем лучше положение исследуемого объекта, и наоборот, чем ближе значение к 0, тем хуже его состояние.

Оценка степени удовлетворения потребностей органов территориального общественного самоуправления города N

Потребности, М	Оценка степени удовлетворённости, J	Степень удовлетворения, $i = m_j 100\%$
Организационные: а) организация общественного порядка; б) проведение культурно-развлекательных мероприятий, спартакиад, конкурсов и т. д.; в) определение границ ТОС	0,43 а) 0,4; б) 0,5; в) 0,4.	43%
2 Управленческие: а) объем полномочий; б) реализация существующих проектов и программ	0,35 а) 0,3; б) 0,4.	35%
3 Кадровые: а) уровень участия молодежи в организации ТОС; б) нехватка квалифицированных кадров (социальных организаторов)	0,15 а) 0,2; б) 0,1.	15%
4 Финансовые: а) постоянные источники для финансирования проектов и поддержания деятельности ТОС; б) целенаправленное и единовременное финансирование	0,1 а) 0,1; б) 0,1.	10%

5 Развития: а) Определение векторов развития; б) разработка проектов, программ по благоустройству территории и повышению качества жизни населения	0,35 а) 0,3; б) 0,4.	35%
6 Взаимодействия с внешней средой: а) связь и взаимоотношения с институтами бизнеса; б) власти; в) управляющими компаниями; г) СМИ и т. д.	0,3 а) 0,1; б) 0,6; в) 0,3; г) 0,2.	30%
7 Информационные: а) наличие коммуникационного канала; б) обеспеченность информацией	0, 15 а) 0,2; б) 0,1.	15%

Результаты, полученные в ходе исследования, позволяют говорить о слабом уровне удовлетворенности потребностей органов ТОС в Орле. На основе оцениваемых потребностей, общая степень их удовлетворенности в городе равна 26 %.

Оценка удовлетворенности потребностей позволяет определить необходимость маркетингового воздействия и определить приоритетные потребности, соответственно, инструменты маркетинга.

В случае достаточной степени удовлетворенности, по истечению определенного промежутка времени, субъекты вновь прибегают к оценке степени удовлетворенности потребностей ТОС.

Для определения приоритетности потребностей ТОС рабочей группе или маркетинговому отделу в местной администрации необходимо провести маркетинговые исследования, которые нацелены на определение степени важности каждой потребности. На основе полученных данных определить индекс приоритетности удовлетворения определенной категории потребностей по следующей формуле:

$$P = I_n * Q / 100\% n, \text{ где}$$

где P — индекс приоритетности удовлетворения потребности;

I_n — степень удовлетворения;

Q — весомость удовлетворения потребности.

Чем ниже индекс P , тем выше необходимость применения маркетинговых инструментов.

Потребности	Оценка важности, %	Степень удовлетворённости, %	Индекс приоритетности
Организационные	35	43	15,05
управленческие	30	35	10,5
кадровые	70	5	3,5
Финансовые	70	10	7,0
Развития	20	35	7,0
Взаимодействия с внешней средой	40	30	12,0
Информационные	45	15	6,75

Остальные потребности на данный момент не попадают в поле критичного состояния, поэтому, следуя алгоритму, с течением времени необходимо провести повторные маркетинговые исследования, которые покажут изменения, происходящие с объектом исследования.

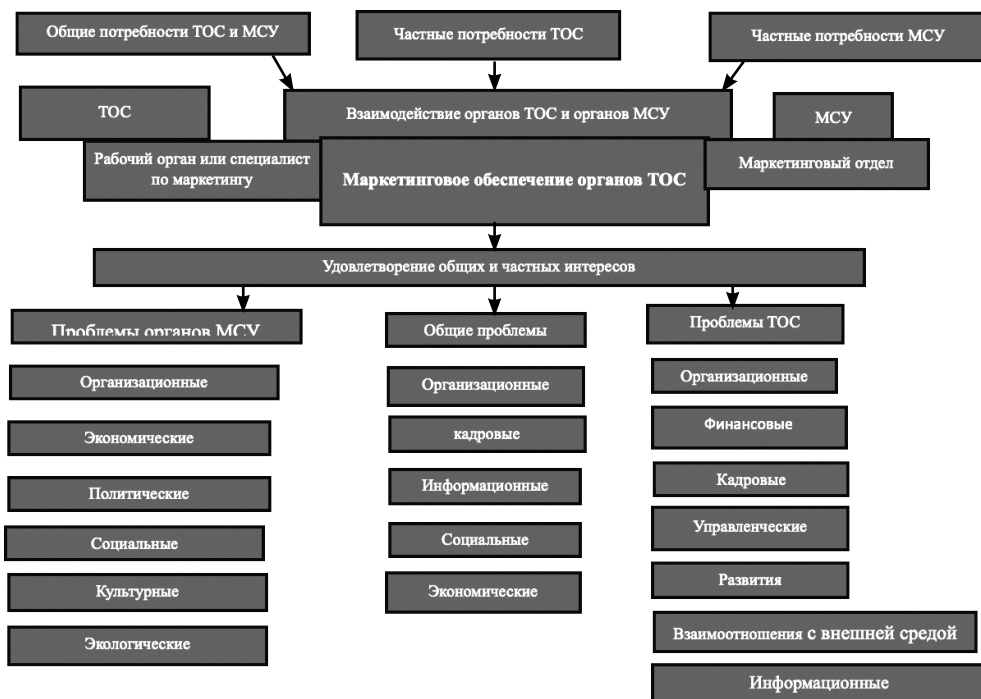
Приложение 2

**Маркетинговый план взаимодействия органов ТОС
и органов МСУ (субъект управления инициатор
изменений – орган местного самоуправления)**

Этапы	Содержание
Анализ сложившейся ситуации	Сбор статистической информации по рассматриваемому направлению взаимодействия; анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; анализ объектов и субъектов, влияющих на выработку маркетинговой стратегии
Постановка маркетинговой цели	Определение ожидаемого результата взаимодействия органов ТОС и МСУ по выбранному направлению; определение задач; определение конкретных результатов, которые предполагают возможность количественного и качественного измерения
Выбор целевой аудитории	На основе анализа сложившейся ситуации и сегментации, определить целевую группу; определение аспектов, которые необходимо выдвинуть на первый план исходя из типа целевой аудитории
Позиционирование	Формулировка позиции, которая определяет выгоды для целевой аудитории

Маркетинг-микс	Продукт (с учетом потребностей ТОО и МСУ определить выгоды продукта, которые получает целевая аудитория при осуществлении конкретных действий). Цена (определить стимулы и издержки). Место (уточнение каналов распределения, описание положительных аспектов выбранного места). Продвижение (определить ключевые послания, каналы коммуникаций)
Оценка ожидаемых результатов	Мера маркетинговой продукции (идентификация типов маркетинговых действий и ресурсов, которые использованы для повышения эффективности взаимодействия ТОО и МСУ). Меры результата (реакция целевой аудитории, которая измеряется в виде уровня активности). Меры воздействия (получение конкретного результата, направленного на достижение поставленной цели)
Принятие бюджета	Описание издержек и затрат на получение ожидаемого дохода
Реализация	На этом этапе определяются непосредственные исполнители маркетингового плана; определяются сроки действия и реализации плана

Маркетинговое обеспечение взаимодействия органов ТОС и органов МСУ (субъект управления – инициатор изменений – орган ТОС)



**Маркетинговый план взаимодействия органов ТОС
и органов МСУ (субъект управления инициатор изменений – орган ТОС)**

Этапы	Содержание
Организационное	Освещение и реализация совместных мероприятий и программ; обсуждение проектов благоустройства собственной территории; обеспечение ТОС и МСУ каналами распределения и коммуникаций; заключение сделок и поиск партнеров с помощью веб-сайта
Информационное	Сбор первичной и вторичной информации в сети Интернет; проведение опросов, анкетирования, голосований, интервью в он-лайн режиме; использование директ-маркетинга; анализ посещаемости сайта; ведение блогов, общение на форуме, размещение информации на других ресурсах
Кадровое	Привлечение молодежи с помощью социальных сетей; он-лайн семинары, тренинги, обучение; тематические форумы по обмену опытом; он-лайн консультации по кадровому обеспечению
Социальное	Публикация информации о социальных программах и проектах; продвижение общей идеи; видеонаблюдение за общественными местами и трансляция в сети Интернет
Экономическое	Размещение рекламных баннеров; сотрудничество с бизнес структурами; обмен ссылками; публикация статей, повышающих посещаемость веб-сайта; привлечение инвестиций с помощью разработки и продвижения «паспорта привлекательности» подконтрольной территории

Учебное пособие

Ивановское региональное отделение
Общероссийской
общественно-государственной
просветительской организации
«Российское общество «Знание»

С. М. Сафаров

**Территориальное общественное
самоуправление:
новые инструменты развития**

Верстка, обложка А. Смирнова

*Литература предназначена
к прочтению лицам, старше 12 лет.*

Подписано в печать
Гарнитура «PT Serif».
Печать цифровая.
Тираж 500 экз.

Издательство «Росча»
г. Иваново, пр. Ленина 17, а/я 11
Сайт: roscha.store
E-mail: izdatelstvo.roscha@yandex.ru

Ивановское региональное отделение
Общероссийской общественно-государственной
просветительской организации «Российское общество «Знание»

Адрес: 153045, г.Иваново, ул. 3-Чайковского, д. 13
Телефон/факс: +7(4932) 33-72-08
e-mail: info@ivznanie.ru
ivznanie.ru