



Санкт-Петербургский  
государственный  
университет  
[www.spbu.ru](http://www.spbu.ru)

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ



В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

# Коллектив авторов

# Управление проектами в области социального предпринимательства

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=26336552](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=26336552)*

*Управление проектами в области социального предпринимательства:  
учеб. пособие / Ю. Н. Арай, О. В. Бандалюк, Д. И. Баркан, Ю. Е. Благов,  
О. Р. Верховская, А. А. Петрова-Савченко, О. М. Удовиченко; под общ.  
ред. Ю. Е. Благова: Изд-во С.-Петерб. ун-та; Санкт-Петербург; 2017*

*ISBN 978-5-288-05719-9*

## **Аннотация**

В основу данного пособия положены материалы одноименной дополнительной образовательной программы повышения квалификации, реализуемой в СПбГУ в форматах очного и дистанционного обучения. В издании рассмотрены управленческие и правовые основы социального предпринимательства, проанализированы особенности соответствующих бизнес-моделей, раскрыты вопросы управления стоимостью проекта и разработки плана маркетинга, актуальные для этой специфической формы социально ответственного бизнеса. Пособие адресовано слушателям, обучающимся на программе «Управление

проектами в области социального предпринимательства», преподавателям и студентам, представителям бизнеса и некоммерческих организаций – всем потенциальным и действующим социальным предпринимателям.

# Содержание

Введение	6
Глава 1	9
1.1. Сущность социального предпринимательства	10
1.2. Правовые аспекты социального предпринимательства	18
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Управление проектами в области социального предпринимательства**

© Авторы, 2017

© Санкт-Петербургский государственный университет,  
2017

\* \* \*

# Введение

Настоящее пособие подготовлено группой авторов – преподавателей и исследователей Института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета – на основании материалов дополнительной образовательной программы повышения квалификации, реализуемой в ВШМ СПбГУ с 2012 г. при финансовой поддержке Фонда *Citi*. Эта программа стала одним из первых проектов в Российской Федерации, направленных на подготовку социальных предпринимателей – представителей нового для нашей страны вида бизнеса, непосредственно связанного с решением актуальных социальных проблем<sup>1</sup>.

Социальное предпринимательство – частный случай бизнеса, создающего так называемую «разделяемую (общую)» ценность. Соответственно, подготовка социальных предпринимателей рассматривается авторами пособия как частный случай бизнес-образования. Основная цель пособия – адаптация основных подходов и инструментов управления бизнесом, прежде всего малыми предприятиями, к особенностям социального предпринимательства.

---

<sup>1</sup> В 2013 г. программа «Управление проектами в области социального предпринимательства» стала лауреатом премии «Импульс добра» Фонда «Наше будущее» в номинации «За лучшую российскую образовательную программу в сфере социального предпринимательства».

Важно заметить, что данное пособие не является ни справочником в области социального предпринимательства, ни руководством для поэтапного составления бизнес-плана. Авторы пособия попытались обобщить опыт работы по реализации указанной программы и выделить темы и их отдельные аспекты, которые либо представляют наибольшую сложность для слушателей, либо требуют подробной систематизации. Пособие предназначено в первую очередь для слушателей, обучающихся по программе «Управление проектами в области социального предпринимательства». Пройдя в 2012–2014 гг. этап апробации в очном формате, в 2015 г. она была успешно реализована в формате «закрытой» дистанционной программы, а в 2017 г. будет представлена в виде «открытой» дистанционной программы, предназначенной для сотен действующих и потенциальных социальных предпринимателей Российской Федерации.

Структура пособия в целом соответствует структуре программы, состоящей из четырех модулей: основ социального предпринимательства, разработки бизнес-плана, управления стоимостью проекта и маркетинга в области социального предпринимательства. При этом в силу специфики содержания модулей, а также разнообразия используемых в преподавании методических подходов главы пособия различаются как логикой построения, так и стилем изложения. Кроме того, пособие содержит также два реальных кейса успешных проектов, которые иллюстрируют важнейшие аспекты про-

граммы.

В работе над пособием приняли участие следующие сотрудники Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ: Ю. Е. Благов, канд. экон. наук, доцент кафедры стратегического и международного менеджмента, директор центра корпоративной социальной ответственности им. ПрайсвотерхаусКуперс (гл. 1); О. Р. Верховская, канд. экон. наук, доцент кафедры стратегического и международного менеджмента (гл. 2); Ю. Н. Арай, канд. экон. наук, мл. научн. сотр. кафедры стратегического и международного менеджмента (гл. 2, учебные кейсы); О. М. Удовиченко, канд. экон. наук, доцент кафедры финансов и учета (гл. 3); О. В. Бандалюк, мл. научн. сотр. кафедры финансов и учета (гл. 3); Д. И. Баркан, д-р. экон. наук., профессор кафедры маркетинга (гл. 4); А. А. Петрова-Савченко, ассистент кафедры стратегического и международного менеджмента (учебные кейсы). Пособие выходит под общей редакцией Ю. Е. Благова – директора дополнительной образовательной программы повышения квалификации «Управление проектами в области социального предпринимательства».

# Глава 1

## Основы социального предпринимательства

Целью главы является определение экономических, правовых и этических основ социального предпринимательства как специфической формы социально ответственного бизнеса, ориентированного на решение социальных проблем.

Основные задачи главы:

- определение сущности социального предпринимательства;
- выявление правовых особенностей социального предпринимательства;
- разъяснение видения, миссии и целей субъектов социального предпринимательства и отдельных проектов в области социального предпринимательства;
- описание системы заинтересованных сторон, соотнесенных с субъектами социального предпринимательства.

# 1.1. Сущность социального предпринимательства

Понятие социального предпринимательства (СП) пока не заняло определенного места в правовом поле Российской Федерации, а сама сущность этого вида деятельности остается предметом дискуссии. Наиболее распространенным является определение, сформулированное Фондом региональных социальных программ «Наше будущее»: *«Социальное предпринимательство – это предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем и характеризующаяся следующими основными признаками:*

- ◆ социальное воздействие;
- ◆ инновации;
- ◆ самоокупаемость и финансовая устойчивость;
- ◆ масштабируемость и тиражируемость;
- ◆ предпринимательский подход» [Зверева, 2015, с. 9].

Данное определение вполне корректно отражает сущность СП и его основные признаки, однако само нуждается в подробных комментариях.

Во-первых, СП – это *предпринимательская деятельность*. В соответствии с пунктом 1 статьи 2 Гражданского кодекса РФ «предпринимательской деятельностью» является «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятель-

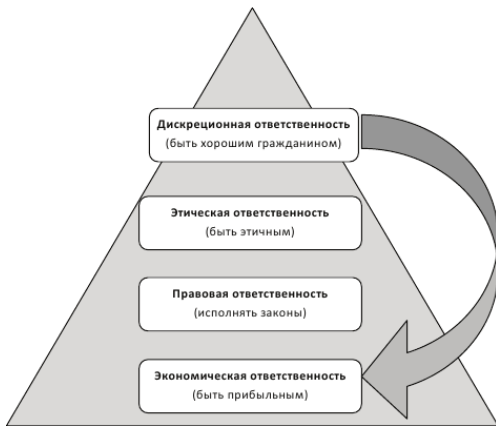
ность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». Соответственно, «самоокупаемость и финансовая устойчивость» – это важнейшее свойство и в то же время цель предпринимательской деятельности в целом. Иными словами, *СП – это прежде всего частный случай бизнеса, т. е. деятельность, направленная на систематическое получение прибыли.*

Во-вторых, СП непосредственно нацелено на *смягчение или решение социальных проблем*, т. е. на конкретную форму «социального воздействия». Под участием в смягчении или решении социальных проблем при этом понимается не удовлетворение стандартных материальных и духовных потребностей и ожиданий общества (социума), а противодействие специфической группе факторов, объективно затрудняющих жизнедеятельность общества в целом или отдельных социальных групп. К ним относят, в частности, безработицу, наркоманию и алкоголизм, загрязнение окружающей среды, вопросы, связанные с обеспечением населения медицинскими и образовательными услугами, социальной поддержкой граждан пожилого возраста, инвалидов, людей с ограниченными возможностями, детей, оставшихся без попечения родителей, лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации. Важно помнить, что решение социальных проблем в обществе осуществляется на основе разнообразных

нерыночных и рыночных механизмов силами многосторонних институтов, государства, некоммерческих организаций (НКО) и бизнеса. С одной стороны, применение гибкого и ориентированного на оперативное использование рыночных возможностей «предпринимательского подхода» способно привести к успеху. С другой стороны, именно невозможность решения социальных проблем только силами бизнеса традиционно рассматривается как один из «провалов рынка». При этом возможность «масштабирования» (т. е. увеличения масштаба деятельности) зависит не столько от остроты социальных проблем, сколько от осуществимости их решения рыночными методами и размера соответствующего рынка, а «тиражирование» – широкое распространение передового опыта – вступает в противоречие с основами конкурентного поведения. Таким образом, *СП, как частный случай бизнеса, лишь один из возможных механизмов смягчения или решения социальных проблем, причем механизм по определению не идеальный.*

В-третьих, само участие в смягчении или решении социальных проблем относится к корпоративной социальной ответственности (КСО), присущей бизнесу как таковому. Согласно определению, представленному в пункте 2.18 «ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по социальной ответственности», под *социальной ответственностью* подразумевается «ответственность организации за воздействие ее решений и дея-

тельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях». Иными словами, «социальное воздействие» суть атрибут КСО. При этом для бизнеса в целом не столь важно непосредственно участвовать в смягчении или решении социальных проблем – «быть хорошим гражданином». Согласно классической модели А. Керолла [Carroll, 1991, p. 42], это относительно малозначимый, дискреционный уровень КСО, к которому традиционно относят благотворительные программы, не связанные с основным видом деятельности субъектов бизнеса (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Социальная ответственность субъекта бизнеса (корпоративная социальная ответственность)*

Специфика СП состоит в том, что участие в смягчении или решении социальных проблем переходит на базовые уровни социальной ответственности, не отрицая их сути. Это экономическая (связывается с получением прибыли в результате предоставления востребованных обществом товаров и услуг), правовая (требует следования релевантным правовым нормам) и этическая (подразумевает отклик на ожидания обществом «хорошего» бизнеса) ответственность. Таким образом, *СП – это частный случай социально ответственного бизнеса, подразумевающий интеграцию участия в смягчении или решении социальных проблем в базовые уровни социальной ответственности.*

В-четвертых, интеграция участия в смягчении или решении социальных проблем в базовые уровни социальной ответственности предполагает ориентацию бизнеса на *создание «разделяемой (общей)» ценности* (далее – разделяемой ценности). Согласно одноименной концепции М. Портера и М. Креймера, это «подразумевает такое ведение операций, которое повышает конкурентоспособность компании, одновременно улучшая экономические и социальные условия сообществ, в которых она осуществляет свою деятельность» [Porter, Kramer, 2011, p. 66]. При этом подлинные социальные предприниматели должны оцениваться именно по способности создавать разделяемую ценность, а не по тем социальным благам, которые они производят. С одной стороны, создание разделяемой ценности чрезвычайно выгодно для общества в целом. Действительно, решение социальных проблем за счет расходования бюджетных средств, благотворительные проекты НКО и бизнеса основаны на перераспределении ранее созданной ценности. В случае создания разделяемой ценности речь идет не о перераспределении, а о создании новой «коммерческой (экономической)» ценности для бизнеса (далее – коммерческой ценности, прежде всего подразумевающей прибыль как таковую) через создание ценности для общества (социальная ценность – в данном контексте прежде всего смягчение или решение социальных проблем). При этом создание разделяемой ценности подразумевает «инновации», реализуемые на трех уровнях:

пересмотр производимых товаров, услуг и соответствующих рынков; переосмысление цепочки создания ценности; развитие кластеров. Итак, *СП – это частный случай социально ответственного бизнеса, направленного на инновационное создание разделяемой ценности.*

В-пятых, необходимо различать социальное предпринимательство и «обычное» *коммерческое предпринимательство в социальной сфере.* Это различие проявляется в двух основных аспектах. Прежде всего СП подразумевает использование получаемой прибыли главным образом для реинвестирования, поддержания «самокупаемости и финансовой устойчивости» предприятия, оказывающего «социальное воздействие», а не для распределения прибыли среди участников. Кроме того, СП направлено на смягчение или решение конкретных социальных проблем, а не просто представляет собой ведение бизнеса в определенных «социальных» рыночных нишах в условиях растущего платежеспособного спроса на соответствующие товары или услуги. Так, например, частный детский сад может быть эффективным коммерческим предприятием в социальной сфере, предлагая высококачественные и дорогие услуги семьям с высоким и средним доходом. В то же время подобная организация может рассматриваться как субъект социального предпринимательства, если направляет часть своего дохода на покрытие расходов по предоставлению услуг детям из неблагополучных семей или детям с ограниченными возможностями.

Очевидно, что в условиях некоторой правовой неопределенности СП оба аспекта требуют внимательного и комплексного подхода как со стороны государственных органов и НКО (прежде всего – благотворительных фондов), оказывающих поддержку социальному предпринимательству, так и со стороны самих предпринимателей, определяющих стратегию развития и выбирающих соответствующую организационно-правовую форму деятельности. При этом не стоит противопоставлять «хорошее» социальное предпринимательство «плохому» коммерческому. Оба типа субъектов СП в равной степени относятся к элементам эффективной рыночной экономики, оба могут рассматриваться как социально ответственный бизнес. Таким образом, *СП – это частный случай социально ответственного бизнеса, отличный от «обычного» коммерческого предпринимательства в социальной сфере.*

## 1.2. Правовые аспекты социального предпринимательства

Социальное предпринимательство не имеет в Российской Федерации специальной организационно-правовой формы. Вопрос об официальном признании таких организаций, как «социальное предприятие» (*social enterprise*) или «корпорация, действующая в социальных целях» (*B-Corporation*), подразумевающих специфические режимы хозяйственной деятельности и налогообложения, находится лишь на начальной стадии обсуждения. Социальное предпринимательство тем не менее реально осуществляется в рамках коммерческой и некоммерческой деятельности, а его субъектами выступают соответственно индивидуальные предприниматели (ИП) и коммерческие организации, а также некоммерческие организации, реализующие конкретные проекты, относящиеся к социальному предпринимательству (рис. 1.2).

Иными словами, конкретные проекты в области СП могут быть реализованы субъектами СП в рамках разнообразных организационно-правовых форм. Строго говоря, к социальному предпринимательству можно отнести и платные услуги или деятельность бюджетных учреждений, приносящую доход. Например, создание производственного цеха при государственной школе, в котором старшеклассники проходят практику, а продукция или получаемая прибыль идут на

нужды школы. Однако подобные проекты находятся на периферии развития СП в Российской Федерации и в данном пособии специально не рассматриваются.



*Рис. 1.2.* Типология социального предпринимательства: правовой аспект

Соответственно, в качестве основных источников права в области СП в Российской Федерации рассматриваются следующие источники разных уровней, относящиеся к вышеупомянутым видам деятельности и соответствующим организационно-правовым формам, в том числе в связи с их участием в смягчении или решении социальных проблем:

- ◆ Конституция Российской Федерации;
- ◆ Гражданский кодекс Российской Федерации;
- ◆ Налоговый кодекс Российской Федерации;
- ◆ Федеральный закон от 5.05.2014 г. № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими си-

лу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации»;

◆ Федеральный закон от 28.12.2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»;

◆ Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;

◆ Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;

◆ Федеральный закон от 19.05.1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях».

В частности, Федеральный закон от 28.12.2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (ст. 5) включает в систему социального обслуживания негосударственные (коммерческие и некоммерческие) организации социального обслуживания, в том числе социально ориентированные некоммерческие организации, предоставляющие социальные услуги, а также индивидуальных предпринимателей, осуществляющих социальное обслуживание. Без использования термина «СП» и создания какой-либо специальной организационно-правовой формы законодатель создает площадку для социального предпринимательства в важнейшей области, охватывающей целый ряд серьезных социальных проблем.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от

2 июня 2016 года № 1083-р утверждена «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030 года». К субъектам СП, безотносительно к организационно-правовым формам, это распоряжение относит «отдельную категорию предприятий, действующих в социальной сфере». Субъектами СП признаются, соответственно, не любые коммерческие и некоммерческие предприятия социальной сферы, а лишь «специализирующиеся на производстве продукции и предоставлении услуг в интересах социально уязвимых и малоимущих групп граждан либо создающие рабочие места для таких групп граждан». Новая стратегия предусматривает, с одной стороны, «снятие ограничений для вхождения новых организаций на рынок социальных услуг», с другой – дополнительные меры поддержки субъектов СП при обязательном уточнении сфер, «в которых может осуществляться деятельность, отнесенная к социальному предпринимательству», а также установлении более четких критериев «отнесения хозяйствующих субъектов к субъектам социального предпринимательства».

*Индивидуальное предпринимательство*, известное многим также как частное предпринимательство и индивидуальное предпринимательство без создания юридического лица, является одной из самых распространенных форм СП в Российской Федерации. В соответствии с пунктом 1 статьи 23 Гражданского кодекса РФ «гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юри-

дического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя». Важно отметить, что к индивидуальной предпринимательской деятельности применяются те же правила Гражданского кодекса, которые регулируют деятельность юридических лиц – коммерческих организаций, если иное не вытекает из закона, иных правовых актов или существа правоотношения. При этом ни отсутствие государственной регистрации, ни ссылка на «особую важность» именно социального предпринимательства не освобождают от обязательств, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

В качестве примеров успешных проектов в области СП, реализуемых в рамках организационно-правовой формы индивидуального предпринимательства, можно привести детский книжный автобус «Бампер» – ИП А. В. Тихомирова ([www.bumperbooks.ru](http://www.bumperbooks.ru)), Камчатский центр молодежного туризма «Россомаха» – ИП А. В. Мещанкин ([www.go2kamchatka.com](http://www.go2kamchatka.com)), детский развивающий центр «Усатый нянь» (группы временного пребывания детей) – ИП А. А. Иванов (<http://usadik.ru>).

Индивидуальное предпринимательство имеет ряд особенностей, которые с определенной степенью условности можно отнести к достоинствам и недостаткам с точки зрения ведения СП (табл. 1.1).

*Таблица 1.1*

# Относительные достоинства и недостатки индивидуального предпринимательства с точки зрения социального предпринимательства

Относительные достоинства	Относительные недостатки
<ul style="list-style-type: none"><li>• Упрощенный порядок создания и ликвидации бизнеса силами самого индивидуального предпринимателя, как правило, без привлечения дополнительных специалистов</li><li>• Возможность начинать деятельность, не имея уставного капитала</li><li>• Упрощенный порядок ведения учета результатов хозяйственной деятельности и предоставления внешней отчетности, в том числе дающий возможность не использовать дополнительных специалистов</li><li>• Упрощенный порядок принятия решений (без организации собраний и ведения протоколов)</li><li>• Возможность использования специальных налоговых режимов: упрощенной системы налогообложения (УСН) либо единого налога на вмененный доход (ЕНВД) при определенных видах деятельности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Необходимость для индивидуального предпринимателя отвечать по обязательствам предприятия всем своим имуществом</li><li>• Доступность лишь ограниченного числа видов деятельности (необходимость отслеживать соответствующие ограничения)</li><li>• Невозможность для индивидуального предпринимателя назначить «менеджера» (руководителя предприятия), необходимость постоянного личного участия в управлении бизнесом</li><li>• Ограниченность форм привлечения дополнительных средств (кредиты и гранты, но не инвестиции)</li></ul>

Относительные достоинства данной организационно-правовой формы обуславливают простоту организации и ведения бизнеса, относительные недостатки – повышенную персональную ответственность, в том числе финансовую.

Социальное предпринимательство может осуществляться также в рамках уставной деятельности *юридических лиц*. Согласно пункту 1 статьи 50 Гражданского кодекса РФ к ним относятся «организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную при-

быль между участниками (некоммерческие организации)».

**Коммерческие организации** могут создаваться в разнообразных организационно-правовых формах, в том числе в виде хозяйственных товариществ и обществ, крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий. Наибольшей популярностью у социальных предпринимателей, которые, как правило, создают предприятия малого и среднего бизнеса, обладает *общество с ограниченной ответственностью* (ООО) – учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли. Среди примеров наиболее успешного российского социального предпринимательства, развивающегося в рамках ООО, – туристическая компания для инвалидов-колясочников ООО «Либерти» ([www.libertytour.ru](http://www.libertytour.ru)), ООО «Доспехи», производящее индивидуальные ортопедические системы ([www.dospehi.com](http://www.dospehi.com)), ООО «Изобреталь Комфорт», выпускающее инновационное изделие «раздвижной пандус “И-Пандус”» ([www.ipandus.com](http://www.ipandus.com)), ООО «Мастерская Черниковых», занятая производством продукции русских народных промыслов ([www.ruvalenki.ru](http://www.ruvalenki.ru)), ООО «Наивно? Очень», ориентированное на трудоустройство людей с тяжелыми психоневрологическими нарушениями ([www.naivno.com](http://www.naivno.com)).

ООО также имеет ряд особенностей, которые можно ха-

рактировать как относительные достоинства и недостатки и которые стоит принять во внимание при выборе организационно-правовой формы СП, особенно в тех случаях, когда социальный предприниматель выступает в качестве учредителя (табл. 1.2).

*Таблица 1.2*

## **Относительные достоинства и недостатки общества с ограниченной ответственностью с точки зрения социального предпринимательства**

Относительные достоинства	Относительные недостатки
<ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие необходимости отвечать по обязательствам общества личным имуществом его учредителей, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, только в пределах стоимости принадлежащих им долей или акций в уставном капитале общества</li><li>• Доступность всех разрешенных видов деятельности</li><li>• Возможность для учредителя нанять «менеджера» (руководителя предприятия), который может представлять ООО без получения доверенности</li><li>• Возможность привлечения дополнительных средств — инвестиций в доли и акции</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Относительно трудная и дорогая регистрация, требующая помощи специалистов</li><li>• Необходимость соблюдения «Порядка ведения кассовых операций»</li><li>• Обязательность ведения бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности, а также ведения налогового учета</li><li>• Формализованный порядок принятия решений (с организацией собраний и ведением протоколов)</li></ul>

Относительные достоинства данной организационно-правовой формы определяют меньшую персональную, в том числе финансовую, ответственность учредителя при больших возможностях привлечения средств и, соответственно, роста бизнеса, относительные недостатки – большую сложность процесса управления предприятием, требующего ре-

гулярных усилий наемных менеджеров.

СП в организационно-правовых формах индивидуально-предпринимательства и коммерческих организаций наиболее адекватно отражает его бизнес-составляющую и, соответственно, создание коммерческой (экономической) ценности. Тем не менее СП в данных формах может претендовать не только на грантовую поддержку со стороны специализированных благотворительных фондов, таких как Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» ([www.nbfund.ru](http://www.nbfund.ru)) или Благотворительный фонд «Навстречу переменам» (*Reach for change*) ([https:// reachforchange.org/russia](https://reachforchange.org/russia)), но и на государственную поддержку. С 2005 г. Минэкономразвития России реализует специальную программу по предоставлению субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации в целях оказания государственной поддержки малому и среднему предпринимательству на региональном уровне. В настоящее время программа реализуется в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2014 года № 1605 «О предоставлении и распределении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства в 2015 году» и ежегодно издаваемыми приказами Минэкономразвития России.

Начиная с 2012 г. в соответствующих приказах Минэко-

номразвития предусматривается специальная поддержка социального предпринимательства. В соответствии с Приказом Минэкономразвития России № 223 от 23.04.2012 г. «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2012 г. предоставляются субсидии для финансирования мероприятий, осуществляемых в рамках оказания государственной поддержки малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации», под СП понимается «социально ответственная деятельность субъектов малого предпринимательства, направленная на решение социальных проблем...». В качестве условия предоставления субсидии выдвигается соответствие определенным критериям, соотношенным с участием в решении социальных проблем, которые указываются в ежегодно уточняемом перечне. Например, в 2012 г. были выделены следующие направления СП: а) обеспечение занятости инвалидов, матерей, имеющих детей в возрасте до 3 лет, выпускников детских домов, а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы при определенных условиях; б) предоставление услуг (производство товаров) в определенных видах деятельности, включая содействие профессиональной ориентации и трудоустройство; социальное обслуживание граждан, услуги здравоохранения, физической культуры и массового спорта; оказание помощи пострадавшим в результате стихийных и иных бедствий; производство и/или реализация медицинской техники, протез-

но-ортопедических изделий, а также технических средств... для профилактики инвалидности и реабилитации инвалидов; предоставление образовательных услуг группам граждан, имеющим ограниченный доступ к таким услугам; содействие вовлечению в социально активную деятельность социально незащищенных групп граждан; профилактика социально опасных форм поведения граждан; выпуск периодических печатных изданий и книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой.

Отношение *некоммерческих организаций* к социальному предпринимательству и возможности, представляемые для его развития соответствующими организационно-правовыми формами, противоречивы. С одной стороны, НКО, не преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, по сути своей выступают антиподами бизнеса (предпринимательства) как такового. С другой стороны, в условиях, когда некоммерческим организациям все сложнее привлекать благотворительные пожертвования из зарубежных и отечественных источников, реализация отдельных предпринимательских проектов или создание коммерческих юридических лиц становятся наряду с общим повышением эффективности управления важным фактором выживания и дальнейшего развития НКО.

Вопреки существующему стереотипу некоммерческие организации могут осуществлять *предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность*, в том числе за-

ниматься социальным предпринимательством как частным случаем бизнеса. Согласно пункту 2 статьи 24 Федерального закона от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» к такой деятельности относятся «приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации, а также приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика». Впрочем, эта деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана НКО, и при условии указания этой деятельности в учредительных документах. Иными словами, за НКО закрепляется специальная правоспособность, позволяющая им вести деятельность только в соответствии с законодательно определенными целями. При этом необходимо различать «чистое» предпринимательство без социальной цели, направленное на обеспечение финансовой устойчивости НКО и в конечном счете на достижение его уставных целей, и социальное предпринимательство, создающее разделяемую ценность в рамках отдельных проектов или юридических лиц.

В соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» НКО могут создаваться для различных целей, в том числе социальных, причем законом специально выделяются *социально ориентированные некоммерческие организации* (ст. 2, п. 2.1), осу-

ществляющие деятельность, направленную на решение социальных проблем и развитие гражданского общества в Российской Федерации.

Важно отметить, что тем же законом (ст. 31.1, п. 1) предусмотрена поддержка социально ориентированных НКО органами государственной власти и местного самоуправления, осуществляемая в различных формах, в том числе финансовой, имущественной, информационной, в форме консультационной поддержки, а также поддержки в области подготовки и дополнительного профессионального образования. Эта поддержка может предоставляться в тех случаях, когда социально ориентированные НКО осуществляют виды деятельности, указанные в законе в специальном, весьма подробном перечне, – от социальной поддержки и защиты граждан до содействия повышению мобильности трудовых ресурсов.

Согласно пункту 1 статьи 50 Гражданского кодекса РФ юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в разнообразных организационно-правовых формах – от потребительских кооперативов, общественных организаций и общественных движений до адвокатских палат и образований. Все они могут заниматься социальным предпринимательством, создающим разделяемую ценность в рамках отдельных проектов или юридических лиц. Например, Некоммерческое партнерство «Благотворительное собрание “Все вместе”» реализует в рамках своей структуры проект благотворительного магазина

«Лавка радостей» (<http://lavkaradostej.ru>). В свою очередь, Санкт-Петербургский благотворительный фонд содействия инвалидам и лицам пожилого возраста «Надежда» занимается производством соответствующего оборудования в рамках отдельного юридического лица, что непосредственно соответствует его основным уставным целям – созданию условий и организации обеспечения нуждающихся в реабилитационном оборудовании (<http://nadezda.spb.ru>).

В случае когда создание НКО изначально подразумевает реализацию проектов в области СП, предпочтение часто отдается *автономной некоммерческой организации* (АНО) – не имеющей членства некоммерческой организации, учрежденной гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных областях. Данная организационно-правовая форма весьма удобна для негосударственных детских садов и учебных заведений, частных больниц и поликлиник, спортивных клубов и оздоровительных центров. Среди них – такие успешные предприятия в области СП, как: АНО «Инватакси», специализирующаяся на оказании услуг по перевозке людей с ограниченными физическими возможностями ([www.invataxi.ru](http://www.invataxi.ru)); АНО Конно-спортивный клуб (КСК) «Кентавр», реализующая проект инклюзивного иппотеатра (<http://soratnik-yar.narod.ru>); АНО соци-

ально-культурных услуг «Упсала-Цирк», творчески развивающая детей из групп социального риска ([www.upsala-zirk.org](http://www.upsala-zirk.org)); АНО «Центр социальной помощи и адаптации для людей с диагнозом ДЦП и другими ограниченными возможностями здоровья “Лыжи мечты” Сергея Белоголовцева» ([www.dreamski.ru](http://www.dreamski.ru)); АНО «Творческие проекты Кайкино» – информационно-культурный центр по развитию творческой и деловой активности ([www.creaproc.com](http://www.creaproc.com)).

Как и другие организационно-правовые формы, АНО обладают относительными достоинствами и недостатками (ограничениями), которые во многом соответствуют характеристикам таких популярных типов НКО, как фонды и некоммерческие партнерства (табл. 1.3).

### *Таблица 1.3*

**Относительные достоинства и недостатки автономной некоммерческой организации с точки зрения социального предпринимательства**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.