

**Е. В. Моисеева**

**СОЦИАЛЬНОЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

Челябинск

2025

Министерство просвещения  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
Южно-Уральский государственный  
гуманитарно-педагогический университет

**Е. В. Моисеева**

**СОЦИАЛЬНОЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

Учебное пособие

Челябинск  
2025

УДК 36:658(021)  
ББК 60.27:65.05я73  
М 74

**Моисеева, Е. В. Социальное предпринимательство:** учебное пособие / Е. В. Моисеева; Министерство просвещения РФ, Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет. – Челябинск: Изд-во ЮУрГГПУ, 2025. – 125 с. – ISBN 978-907869-39-4. – Текст непосредственный.

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

Работа ориентирована на педагогов и студентов педвузов, а также может быть полезна всем тем, кто решил заниматься развитием социально ориентированных проектов в целях решения конкретных социальных проблем на небольших по размеру территориях (руководителям ТОС, а также всем желающим развивать свой бизнес в сфере социального предпринимательства).

**Рецензенты:** Н. А. Соколова, д-р пед. наук, профессор  
Г. Ю. Ярославова, канд. пед. наук

ISBN 978-907869-39-4

© Е. В. Моисеева, 2025  
© Издательство Южно-Уральского  
государственного гуманитарно-педа-  
гогического университета, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>Тема 1. ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО СТАРТАПА</b> .....	8
1.1. Бизнес-моделирование и цифровая среда .....	8
1.2. Креативный менеджмент, тренды и инновационные стратегии в социальном бизнесе .....	14
1.3. Дизайн-мышление и социальный бизнес .....	22
<b>Тема 2. ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ</b> .....	31
2.1. Государственная система управления социальной сферой .....	31
2.2. Организационно-правовые формы субъектов социального предпринимательства .....	36
2.3. Лицензирование и сертификация отдельных видов деятельности .....	41
2.4. Регистрация товарного знака .....	45
<b>Тема 3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО СТАРТАПА</b> .....	49
3.1. Механизмы поддержки социального предпринимательства .....	49
3.2. UNIT-экономика и оценка эффективности .....	55
3.3. Риски, анализ конкурентов .....	59
3.4. Бизнес-планирование и презентация инвестору .....	63

<b>Тема 4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ .....</b>	<b>69</b>
4.1. Тайм-менеджмент и целеполагание .....	69
4.2. Деловые и цифровые коммуникации .....	73
4.3. Лидер и команда .....	81
<b>Тема 5. ЧАСТНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО СТАРТАПА .....</b>	<b>87</b>
5.1. Трудовые отношения .....	87
5.2. Обязательственные отношения .....	93
5.3. Ответственность социальных предпринимателей .....	98
5.4. Защита прав социальных предпринимателей .....	102
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>107</b>
<b>ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ</b>	<b>109</b>
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....</b>	<b>111</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>113</b>

## **Сокращения, применяемые в учебном пособии**

НКО – некоммерческие организации

т. е. – то есть

п. – пункт

ст. – статья

ГК РФ – Гражданский кодекс Российской Федерации

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации

КоАП РФ – Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации

УК РФ – Уголовный кодекс Российской Федерации;

НК РФ – Налоговый кодекс Российской Федерации

др. – другие

## ВВЕДЕНИЕ

Социальное предпринимательство – это новый тренд предпринимательской деятельности. Социальные предприниматели решают проблемы общества при помощи бизнес-инструментов, эффективно помогая государству в выполнении задач. Государство, понимая значимость социальной деятельности, оказывает всяческую поддержку тем лицам, которые желают открыть и вести социальный бизнес.

Кто такие социальные предприниматели? Какие меры поддержки социального бизнеса предоставляет государство? Какие тренды сегодня актуальны в социальной сфере? Какие базовые цифровые компетенции необходимы для успешной реализации социального стартапа? На эти и другие вопросы, касающиеся социального предпринимательства, обучающиеся получают ответы, в курсе «Социальное предпринимательство», сопровождением к которому является представленное учебное пособие.

Уникальность курса заключается в его коллаборативном подходе: модули охватывают различные аспекты социального предпринимательства (экономический, психологический, управленческий, правовой), однако содержание тем ориентировано на достижение единой цели – формирование компетенций по планированию и организации социального стартапа. Курс также учитывает значимости

цифровых компетенций в развитии социального предпринимательства.

Основные задачи курса:

- сформировать представления о современном социальном предпринимательстве;
- дать необходимые знания об основах создания и ведения социального бизнеса;
- выработать навыки для анализа эффективности применения инновационных стратегий к социальным предпринимательским проектам.

В результате изучения курса «Социальное предпринимательство» обучающиеся приобретут знания, умения и навыки по планированию и организации социального бизнеса. А именно обучающиеся будут

**знать:**

- особенности внедрения продукта социального предпринимательства на рынке;
- принципы построения инновационной стратегии в условиях цифровизации;
- особенности работы над проектом в команде;
- механизмы поддержки социального предпринимательства;
- особенности государственной системы управления социальной сферой;
- организационно-правовые формы субъектов социального предпринимательства;
- основания и порядок лицензирования отдельных видов деятельности;



– меры государственного надзора и контроля за деятельностью социальных предпринимателей;

**уметь:**

– оценивать реализуемость и прибыльность своей бизнес-модели;

– формировать команду и управлять ею;

– применять инструменты цифровой коммуникации для успешной реализации бизнес-задач;

– прогнозировать риски социального предпринимательства;

– планировать проект;

**владеть навыками:**

– формулирования бизнес-идеи и создания бизнес-модели;

– презентации своего проекта;

– защиты прав социальных предпринимателей.

Пособие не только представляет теоретический материал по курсу «Социальное предпринимательство», но и содержит практические задания, выполнение которых позволит обучающимся собрать портфолио, необходимое для организации и ведения социального бизнеса.

Учебное пособие содержит темы для самостоятельного изучения, ознакомившись с которыми обучающиеся получают дополнительную информацию, необходимую социальным предпринимателям; предлагает вопросы для самоконтроля, с помощью которых можно определить уровень усвоения материала; рекомендует литературу, которую учащиеся могут использовать для подготовки к практическим занятиям.

## **Тема 1. ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО СТАРТАПА**

### **1.1. Бизнес-моделирование и цифровая среда**

Социальное предпринимательство – это бизнес, нацеленный на решение определенных социальных, культурных или экологических проблем. От деятельности благотворительных организаций социальное предпринимательство отличается получением прибыли от создаваемого продукта или услуги. При этом, в отличие от традиционного понимания предпринимательства, в социальном предпринимательстве прибыль является инструментом для решения этих самых социальных, культурных или экологических проблем. Таким образом, от социального бизнеса всегда ожидается определенная социальная отдача.

Термин возник в 60–70-е г. XX в. в англоязычной литературе по экономике. А в 1980-е г. американский бизнес-консультант Билл Дрентон основал первую в мире организацию «Ашока», собирающую информацию о социальных бизнес-проектах в международном масштабе и о фондах поддержки социального бизнеса.

Социальные предприниматели чаще всего используют новаторский, нестандартный подход к созданию продукта или услуги, а также поддерживают социально уязвимые

группы населения. При этом используются как традиционные бизнес-решения, так и инновационные формы ведения бизнеса.

Бизнес-моделирование – это вид деятельности по выявлению и описанию уже существующих и проектированию новых бизнес-процессов. В больших бизнес-проектах с численностью от 10 сотрудников и расчетом исключительно на получение прибыли бизнес-моделирование предполагает разработку и использование программного обеспечения для описания деятельности компании и для эффективного взаимодействия сотрудников. Целостная картина деятельности компании позволяет успешно развивать бизнес в условиях постоянных изменений и разнообразных запросов со стороны государства и потребителей, расширять сферы влияния и увеличивать сеть. Более того, такая стратегия позволяет сокращать издержки, оптимизировать использование ресурсов и повышать качество продукта или сервиса.

Как в коммерческом, так и в социальном бизнесе моделирование процессов помогает оптимально распределять ответственность между сотрудниками, контролировать исполнение задач, повышать мотивацию сотрудников четкими ориентирами в работе, привлекать инвесторов и улучшать финансовые показатели. Стандартизация процессов позволяет создавать собственную базу знаний компании и избегать проблем со сменой кадрового состава (например, новые сотрудники адаптируются легче и быстрее).

В социальном бизнесе главной задачей является соблюдение баланса между коммерческой прибылью и позитивными изменениями в социальной, культурной

или экологической среде. Социальный стартап как креативный проект особенно требует построения бизнес-моделей для организации порядка, управления неопределенностью и повышения эффективности.

Выделяют несколько ключевых пунктов, по которым следует строить любую бизнес-модель, в том числе для социального предпринимательства (по канве А. Остервальдера):

**1. Потребительские сегменты.** Нужно определить для какой целевой аудитории, для каких групп потребителей мы создаем наш продукт или услугу; кто будет нашим клиентом, какие у него могут быть запросы и какие проблемы он сможет решить с нашим продуктом или услугой.

**2. Ключевые виды деятельности.** Необходимо обозначить, какие активности, технологии и процессы подразумевает создание ценностного предложения.

**3. Ключевые ресурсы.** Важно понять, какие ресурсы, какие активы нам необходимы для создания ценностного предложения. Это могут быть люди, оборудование, материальные ресурсы, идеи.

**4. Ценностные предложения.** Нужно обозначить, какие ценности мы предлагаем своим продуктом или сервисом и какую проблему можем решить, какие потребности потребительских сегментов можем удовлетворить.

**5. Взаимоотношения с клиентами.** Следует определить, каким образом можно создать клиентскую базу, как построить коммуникацию (напрямую, через специальный сервис или сотрудника) и удержать клиентов.

**6. Каналы сбыта/взаимодействия.** Необходимо разработать план действий, который каким поможет найти наших клиентов, подскажет какие каналы будут наиболее

удачными (прямые, не прямые, собственные, партнерские) или какие сейчас популярны у других компаний.

**7. Ключевые партнеры.** Далее следует указать, кто и для какого вида деятельности станет ключевым партнером в бизнесе (люди или компании).

**8. Финансовая устойчивость.** Необходимо рассчитать, как и с помощью чего проект будет приносить прибыль.

**9. Структура затрат.** Также следует просчитать, какие издержки и затраты нужно учитывать.

Далее рассмотрим некоторые бизнес-модели для социального предпринимательства. Для начала выделим несколько моделей, напрямую помогающих социально уязвимым группам населения.

**1. Модель трудоустройства.** В такой модели предполагается трудоустройство и профессиональная подготовка социально уязвимых групп населения (людей с инвалидностью, людей с особенностями развития психики и интеллекта, выпускников детских домов). Операционные расходы здесь покрываются за счет прибыли от продажи товаров и услуг. Социальный бизнес занимается также адаптацией и социализацией таких групп населения. Такие социальные проекты занимают как, продажей творческих поделок, так и предоставлением услуг в сфере веб-дизайна, разработки контента, программирования; при этом предполагается, что в этой бизнес-модели предоставляются социальные услуги разным категориям граждан.

**2. Модель платы за услуги.** Социальный бизнес занимается бесплатным оказанием социальных услуг

определенным группам населения (люди с инвалидностью, с особенностями развития психики и интеллекта, выпускники детских домов и др.); при этом остальным клиентам услуги оказываются за плату, что покрывает основные расходы на производстве.

**3. Модель взаимодействия с клиентами с низким доходом.** Социальный бизнес по такой модели оказывает социальные услуги (например, льготные медицинские услуги) потребителям с низким уровнем дохода. Расходы могут частично покрываться третьей стороной, например: государством, бизнесом или частными лицами.

Другие модели развивают партнерские отношения и внедряют инструменты взаимопомощи.

**4. Модель поддержки других предпринимателей.** В рамках этой модели продаются услуги по созданию, поддержке и развитию социального бизнеса, например: консультации, тренинги, обучение, микрофинансирование, аудит.

**5. Модель рыночных посредников.** В рамках этой модели социальный стартап является посредником между производителем и конечным потребителем. Например, социальный стартап может поддерживать малые фермерские хозяйства и хозяйства по выращиванию органической продукции, продвигая такие хозяйства на рынке, или продвигать магазин по продаже экологичных товаров, товаров без упаковки. При этом социальный стартап занимается производственной и маркетинговой поддержкой или кредитованием.

**6. Модель рыночных связей.** Эта бизнес-модель нацелена на выстраивание отношений между конечными потребителями и рынками сбыта для продуктов или услуг.

Основной фокус в таком бизнесе нацелен на развитие партнерства и посредничества, а не на продажу продуктов или услуг.

**7. Кооперативная модель.** Такая бизнес-модель предполагает платное членство в организации, где всем членам кооператива предоставляются определенные услуги. Например, члены кооператива совместно работают над решением социальной или экологической проблемы и получают совместную прибыль от реализации проекта.

Наконец, некоторые бизнес-модели часть прибыли используют для развития других социальных проектов.

**8. Модель субсидирования услуг.** В такой бизнес-модели часть, полученной с продажи товаров или услуг прибыли перечисляется на финансирование определенных социальных программ в рамках одного бизнеса. Примером такой модели может быть, социальный бизнес, организующий производство продукта на территории, требующей развития. В итоге социальный стартап не только получает продукт на продажу, но и развивает территорию, создает рабочие места, улучшает условия жизни людей, развивает туристическую инфраструктуру.

**9. Модель организационной поддержки.** Прибыль в данной бизнес-модели также частично идет на финансирование социальных проектов, но реализуемых сторонней организацией, чаще всего дочерней НКО.

Цифровизация, развитие цифровых коммуникаций, популяризация онлайн-шопинга и интернет-магазинов стимулируют развитие социальных стартапов. С одной стороны, цифровизация открывает ряд преимуществ для социального

бизнеса, например: широкий охват аудитории за счет пребывания в онлайн-среде; организация различных онлайн-сервисов; выход на новые рынки и онлайн-платформы; работа в дистанционном формате, без посредников и в удобное время, быстрая коммуникация с клиентами; доступность цифровых платформ для социального бизнеса.

С другой стороны, в условиях развития цифровой культуры социальным предпринимателям необходимы новые навыки, связанные с построением бизнеса в цифровой среде (цифровая коммуникация, проектная деятельность в цифровой среде и др.). Следует также побеспокоиться о кибербезопасности социального проекта, а также о том, насколько предлагаемый продукт или сервис соответствует современным запросам цифровой культуры и общества. Не следует забывать и о росте числа конкурентов в конкретном сегменте рынка.

## **1.2. Креативный менеджмент, тренды и инновационные стратегии в социальном бизнесе**

С развитием информационных технологий, с влиянием цифровизации на все сферы человеческой деятельности главным в мировых практиках менеджмента по-прежнему остается человек. При этом акцент перемещается с управления персоналом на управление человеческим капиталом.

Что это значит? На рынке вакансий востребованы специалисты с развитым креативным мышлением, системным



мышлением, умеющие генерировать идеи и находить в больших потоках информации необходимые данные. Умения быстро реагировать на нестандартные задачи, координировать работу команды и достигать цели путем привлечения инновационных подходов становятся необходимыми навыками в любом рабочем процессе.

Кто чаще всего подключается к созданию социальных стартапов? Сотрудники коммерческих организаций с незакрытым вопросом о том, как приносить пользу своей деятельностью; специалисты IT-сферы, обладающие необходимыми знаниями в разработке цифровых продуктов; люди с запросом на реализацию социальных проектов; работники НКО, стремящиеся выйти на уровень социального бизнеса.

Именно креативный менеджмент нацелен на поиск и переосмысление информации, а также на формулирование конкретных идей и предложений, которые должны приносить максимальный результат при минимальных затратах. Последний пункт наиболее актуален для социального бизнеса, так как для социальных, культурных или экологических проектов в финансовом плане чаще всего требуется именно креативный подход.

Социальный стартап всегда отвечает на вызовы времени. Например, одним из таких вызовов является проблема доступности образования по всему миру. Эту проблему с помощью социального проекта решил Салман Хан, предприниматель из США. Академия Khan Academy – это его некоммерческий образовательный проект для пользователей всего мира. Лекции и задания в формате видеоуроков на разных

языках предоставляют в свободном доступе знания по самым разным дисциплинам и решают проблему доступа к образованию.

Примером поддержки малого предпринимательства может служить история Мухаммада Юнуса. Профессор экономики из Бангладеш основал банк «Грамин» (Grameen) и развил систему микрокредитования, по которой предпринимателям, не имеющим достаточных средств для получения займа в банке, выдавались небольшие долгосрочные займы на развитие. Между прочим, в 2006 году Мухаммаду Юнусу была присуждена Нобелевская премия мира «за попытки инициировать экономическое и социальное развитие снизу».

Помимо экономического кризиса, стимулирующего предпринимателей на поиск новых решений, на рост социальных стартапов и повышение креативности может влиять рост социальной ответственности предпринимателей. Это подтверждается и исследованиями потребителей: согласно статистике 94 % представителей поколения Z (людей, рожденных в 2000-е) считают, что бизнес должен решать социальные проблемы. 89 % респондентов отдадут предпочтение компании, которая поддерживает социальные или экологические проекты.

Где можно искать идеи для социального стартапа? Например, в личной мотивации или личной истории; в желании уменьшить влияние человека на экологию, обеспечить работой определенные группы населения, справиться с дискриминацией, в проектах, нацеленных помочь социально уязвимым группам населения. Пример социального

бизнеса – организация социального магазина со скидками для покупателей с низким доходом, чтоб у них был доступ к качественному питанию. Социальный бизнес в гастрономии – это либо социальные кафе или столовые для нуждающихся, либо организация инклюзивных рабочих мест для лиц с низким доходом, подростков из неблагополучных семей, мигрантов.

Социальный бизнес встречается также в креативных индустриях, например: в культуре, искусстве, моде, дизайне, народных ремеслах. Главным образом такие сферы развивает малый и средний бизнес, а основные работники в нем – женщины и молодые люди. Такие социальные проекты могут одновременно закрывать несколько социально значимых задач.

В условиях цифровизации можно предполагать дальнейшее развитие онлайн-обучения, касающееся не только получения первого профильного образования молодыми людьми, но и возможности специализации и переквалификации взрослых, имеющих какое-либо образование. Здесь социальный бизнес может сделать акцент на создании карьерных возможностей для безработных.

Некоторые отмечают рост популярности онлайн-сервисов психологической помощи. Количество стрессовых факторов в повседневной жизни возрастает, а времени на квалифицированную помощь у современного человека все меньше. Поэтому, цифровые сервисы и социальные услуги могут определенным образом решить эту проблему.

Еще одна идея для социальных стартапов – реабилитационные проекты для социально пострадавших людей,

а также проекты трудоустройства и взаимодействия пожилых и молодых (например, обеспечение пожилых и молодых занятостью в роли помощников по дому, нянь).

Глобальные тренды в социальном предпринимательстве отражают тренды на цифровизацию и коллаборацию. Сегодня активно развивается новое направление – Philtech Initiative, или PhilTech. Это социальный технологический стартап, который с помощью цифровых технологий может решить ту или иную социальную проблему. Социальные стартапы могут быть реализованы на платформах, которые соединяют людей, имеющих возможность помочь кому-то, и людей, нуждающихся в этой помощи. Цифровые технологии обеспечивают доступ к социальным благам и способствуют созданию и разработке наиболее эффективного решения.

Часто темами социальных стартапов могут выступать запросы потребителей «из соседнего дома». Другими словами, социальный стартап не стремится сразу решить какие-то глобальные проблемы, но ищет подходы для локальных и популярных запросов потребителей, например, проекты «соседской» помощи в решении бытовых проблем (помощь в офисе, уборка дома, доставка).

Другой пример стартапа по запросу потребителей – это социальный стартап, обеспечивающий с помощью мобильных технологий людей с особыми запросами, например, глухих и слабослышащих. Так проект «Сурдо-Онлайн» предлагает платформу для перевода с русского языка на язык жестов. Платформу можно использовать на мобильных устройствах, на терминалах, в диспетчерских

центрах для обеспечения и предоставления услуг в государственных учреждениях, в общественном транспорте, в больницах, банках и любых частных компаниях.

В период пандемии коронавируса стали появляться социальные стартапы, помогающие тем или иным образом решить проблемы населения, в режиме самоизоляции – с помощью мобильных приложений и доступа в сеть Интернет. Например, социальный стартап «ЮрХелп» в период, когда многие малые и средние предприятия остались без доходов и вынуждены были искать юридическую помощь для решения проблемы финансовых долгов, стал оказывать услуги по реструктуризации и списанию долга, оформлению банкротства, предоставлению защиты от коллекторов. Основная целевая аудитория такого сервиса – женщины старше 35 лет, работники социальной сферы (учителя, преподаватели, воспитатели детских садов), мамы в декрете, пенсионеры, разорившиеся предприниматели и бизнесмены.

Применение креативного менеджмента и инновационных стратегий поощряет и стимулирует атмосферу непрерывного инновационного процесса. При этом любой социальный бизнес от этого получает одни преимущества: эффективность повышается, продукт улучшается, предложения расширяются, неудачные и неэффективные методы заменяются на более эффективные и надежные.

Для того чтобы разработать инновационную стратегию, нужно провести анализ имеющихся у организации ресурсов. Следует выделить несколько вопросов для такого анализа:

– Какие изменения планируются на данном этапе развития компании?

- Какие факторы могут повлиять на статус компании положительно, а какие – отрицательно?
- Какие изменения необходимы на данный момент?
- Какие стратегии и инновации применяют конкуренты для укрепления своих позиций?
- какие шаги необходимы для укрепления собственных позиций и отстранения от конкурентов?

Для эффективной работы необходимо подробно изучить, сравнить и проанализировать стратегии и действия собственной компании и компаний-конкурентов. На основе полученных результатов возможно разработать наиболее действенную инновационную стратегию для дальнейшего развития компании. На содержание и основные принципы инновационной стратегии могут влиять вид деятельности компании, ее традиции и особенности, характер коммуникаций с клиентами и многое другое.

Что включает в себя процесс разработки инновационной стратегии? Во-первых, это определение и согласование целей и задач. Во-вторых, проведение анализа внешней среды для выявления потенциальных угроз. В-третьих, проведение внутреннего анализа для выявления сильных и слабых сторон компании. Далее происходит этап выбора типа стратегии, разработка и согласование основных шагов для ее реализации. Конечно, нельзя забывать о разработке неких контрольно-оценочных мероприятий, для того чтобы оценить, насколько выбранная стратегия способствовала реализации поставленных целей и задач.

Выделяют несколько типов инновационных стратегий в зависимости от целей, характера текущей ситуации и масштабов изменений:

**1. Наступательная стратегия.** Часто используется большими компаниями для того, чтобы получить место на рынке. В таком случае необходимы разработка и применение таких решений, которые раньше точно не использовались на рынке; при этом для инноваций вполне логично требуются большие финансовые вложения. С одной стороны, такая стратегия предполагает большие риски, потому что нет гарантий, что она сработает на 100 процентов, как ожидается. С другой стороны, при положительном исходе дела стратегия обеспечивает наибольшую эффективность. Основной расчет делается на имеющиеся ресурсы и квалифицированных сотрудников, которые имеют достаточные компетенции для разработки инновации.

**2. Имитационная стратегия.** Применяется в основном крупными компаниями с устойчивыми позициями на рынке.

**3. Оборонительная стратегия.** Часто используется как небольшими, так и крупными компаниями с целью удержания конкурентных позиций на рынке. Основная цель здесь минимизация рисков с помощью использования уже проверенных технологий, решений и идей.

**4. Стратегия «ниши».** Используется для всех типов организаций и нацелена на поиск решений по адаптации компании к узким сегментам рынка за счет разработки и продажи инновационных продуктов лимитированной версии.

Время кризиса дает богатую почву для разработки инновационных решений и продвижения необычных идей в социальном бизнесе. Именно социальные стартапы могут не только решить важные социальные, культурные или

экологические проблемы, но и получить определенный доход от реализации продуктов или услуг.

### **1.3. Дизайн-мышление и социальный бизнес**

В 1969 г. Герберт Саймон впервые сформулировал идею дизайн-мышления в своей книге «Науки об искусственном». Сегодня идею дизайн-мышления активно поддерживает и развивает Стэнфордский институт дизайна при Стэнфордском университете. Дизайн-мышление лежит в основе работы многих корпораций, таких как Apple, IBM, General Electric, Procter&Gamble, Philips Electronics, Airbnb, Сбер, а также используется в работе порталов правительства Москвы, в сервисах Московского метрополитена, в компаниях «Росатом» и «TELE2».

Дизайн-мышление (от англ. design-thinking) широко применяется сегодня не только в дизайне, но и в рамках ведения бизнеса, в том числе социального. Дизайн-мышление – это социальная технология, в рамках которой с помощью различных инструментов можно разработать продукт, ориентированный на пользователя и решающий его конкретную проблему, чаще всего нестандартным способом. По-другому такой метод можно назвать человекоориентированным проектированием.

Такая социальная технология предполагает стимуляцию новых идей и инновационных решений за счет погружения в опыт потребителя; идеи разрабатываются исходя из пользовательских запросов с помощью переосмысления конкретной проблемы. Почему это важно в социальном



бизнесе? Такой подход позволяет учитывать интересы и запросы потребителей, возможности и интересы бизнеса, а также технологические ресурсы для реализации идей.

При использовании дизайн-мышления, учитывается прошлый опыт и ошибки, для того чтобы найти оптимальное решение; на основе запросов потребителей составляют прототипы и выстраивают коммуникацию с потребителем; и самое главное, работа в команде необходима для генерации идей и поиска наиболее подходящего решения.

Следует отметить несколько проблем, которые возникают при запуске социального стартапа без использования технологии дизайн-мышления. Во-первых, запуск проекта без анализа потребностей аудитории и существующих решений, может привести к созданию продукта, для которого уже есть аналоги или который сложнее использовать в практике. Во-вторых, если у социального бизнеса отсутствует ценностное предложение, то в предлагаемом продукте или услуге отсутствует креативное начало, новизна, готовое решение на запрос. Наконец, если в социальном бизнесе не проработана модель монетизации, то непонятно, как долго проект продержится и как будет развиваться.

Обычно выделяют несколько этапов при применении технологии дизайн-мышления.

**1. Эмпатия** как способность прочувствовать эмоциональные переживания потребителя – это первый этап в применении дизайн-мышления. Необходимо прожить конкретный пользовательский опыт, чтобы понять, какие у него есть проблемы и запросы, какие он испытывает эмо-

ции по этому поводу, чтобы разработать продукт, отвечающий на эти запросы.

Необходимо зафиксировать опыт потребителей, связанный с использованием продукта или сервиса. Каким образом это можно осуществить? С помощью фото – видеосъемки, наблюдения за потребителями или эмпатического интервью, в ходе которого можно собрать необходимую для дальнейших действий информацию.

Каковы основные принципы проведения *эмпатического интервью*? Во-первых, открытые вопросы:

Что? Кто? Сколько? Как? Почему? Зачем?

Вы думали о...

Как вы относитесь к...

Как вы думаете, почему...

Можете описать, как...

Что послужило причиной...

Итак, вы имеете в виду, что...

Нужно дать респонденту высказаться. Конкретизировать ответ респондента можно закрытыми вопросами, фокусирующими внимание на фактах: что, где, когда.

Во-вторых, правило 80/20: 80 % времени во время интервью говорит респондент, 20 % – интервьюер.

В-третьих, следует внимательно слушать, не перебивать и почаще задавать вопрос «почему?».

Еще один способ фиксации опыта и ожиданий пользователя – *работа со стейкхолдерами*. К стейкхолдерам относятся физических или юридических лиц, чьи действия или решения могут влиять на прибыль и результаты деятельно-

сти компании. К внешним стейкхолдерам относят конечных потребителей, поставщиков или посредников. К внутренним – учредителей компании, инвесторов и самих работников организации. Список можно продолжать, но важно отметить, что у каждого из них есть свои ожидания, и также требования к результатам деятельности компании, которые могут повлиять на разработку и реализацию продукта или услуги.

Управлять ожиданиями стейкхолдеров просто необходимо. Как это можно сделать? С помощью теории управления стейкхолдерами, представленной в 1980-х г. профессором делового администрирования Эдвардом Фриманом в книге «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». Понимание степени влияния различных групп на функционирование бизнеса позволяет четче структурировать и оптимизировать бизнес-процессы.

Выделяют 6 этапов работы со стейкхолдерами:

- 1) определение всех стейкхолдеров и деление их на группы;
- 2) анализ и формирование ключевых потребностей всех стейкхолдеров;
- 3) анализ интересов и степени влияния каждого стейкхолдера;
- 4) формирование плана действий для управления ожиданиями стейкхолдеров;
- 5) исполнение запланированных действий;
- 6) анализ результатов управления и цикличное повторение процесса.

Анализ стейкхолдеров следует начинать с проработки вопроса, кто и на каких этапах рабочего процесса задействован в бизнесе. Для этого можно использовать следующие вопросы:

– Кто больше всего заинтересован в достижении поставленных целей?

– В чём состоят интересы стейкхолдера?

– Чьи действия или решения могут помешать достижению целей?

– Существовал ли подобный проект или продукт ранее и насколько он был успешным?

– Какие вопросы должны стать ключевыми в данном проекте?

– Кто лучше всего может справиться с поставленными задачами?

Далее следует оценить степени важности и влияния каждого стейкхолдера. Степень влияния стейкхолдера определяется возможностью повлиять на уровень инвестирования в проект. Степень важности определяется теми потребностями, проблемами или интересами стейкхолдера, которые необходимо удовлетворить в ходе реализации проекта. Наконец, на основе полученной информации нужно определить стратегию работы со стейкхолдерами.

Существует четыре основных типа стейкхолдеров, отражающих их степень влияния и важности:

Консультанты. Стейкхолдеры с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности. Это второстепенные заинтересованные лица, которые участвуют в проекте для согласования конкретных стратегических решений как

консультанты.

Партнеры. Максимально вовлеченные в бизнес-процесс стейкхолдеры с высоким уровнем важности и влияния. Это основные заинтересованные лица проекта, которые принимают решения; именно их потребности нужно удовлетворять и повышать их интерес к проекту.

Временные работники. Стейкхолдеры с низким уровнем влияния и низким уровнем важности, второстепенные стейкхолдеры. Они участвуют в выполнении некоторых задач, но не владеют всей информацией по проекту.

Поддержка. Стейкхолдеры с низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности; это тоже второстепенные заинтересованные лица. Они обычно владеют всей информацией по проекту, но не имеют возможности принимать ключевые решения. Чаще всего они привлекаются для обсуждения вопросов и поддержки по конкретным решениям.

**2. Фокусировка,** следующий после эмпатии этап в технологии дизайн-мышления, нужна для систематизации и анализа данных. Мы собрали информацию, из которой будем дальше выстраивать ключевую идею продукта.

Самый популярный инструмент на этом этапе – это составление *портрета пользователя*: здесь отражается стиль жизни, привычки, поведение, основная информация о возрасте, поле, семейном положении, образовании. Также можно учитывать конкретные цели или чувства пользователя, связанные с запросом или продуктом. Для этого можно собирать идеи в самой разной форме: группировать полезные статьи, записывать мысли на цветные стикеры, строить визуальные карты.

Итогом может стать карта «*Путь пользователя*», которая будет отражать весь путь взаимоотношений потребителя и продукта. В такую карту обычно включают: во-первых, этапы «до», «во время» и «после» взаимодействия с продуктом или услугой; во-вторых, цели потенциальных потребителей на каждом из обозначенных этапов; в-третьих, каналы коммуникации или ключевые источники, из которых потребитель может узнать о продукте или услуге. Помимо этого, стоит учитывать и просчитывать, какие эмоции потребитель может получить до, во время и после использования продукта. Нельзя забывать и про воздействие стейкхолдеров, которые на каждом из этапов имели свое влияние на потребителей. Наконец, в карте отражаются различные комментарии и дополнительная информация, которая может быть полезна на данном этапе.

**3. Генерация идей.** Из собранной и категоризированной информации нам необходимо создать наибольшее количество решений для пользователей. Самый популярный для этого этапа инструмент – это, конечно же, мозговой штурм. Что такое мозговой штурм? Это метод генерации идей в результате командной работы. Основные правила мозгового штурма: генерировать как можно больше идей, даже самых нереальных, визуализировать идеи, не критиковать. После обсуждения нужно отобрать самые интересные идеи, систематизировать их и оценить эффективность их применения. Полезно приглашать на мозговой штурм специалистов из разных областей, чтобы охватить как можно больше секторов бизнеса.

**4. Выбор идеи.** Среди всего множества идей, опираясь на заданные критерии, нужно выбрать самые жизнеспособные.

Например, можно использовать **диаграмму Венна**: три пересекающихся круга – ценность для бизнеса, польза для человека, технические возможности. В центре пересечения трех кругов должны располагаться те самые жизнеспособные идеи. Перед тем как отобрать ту или иную идею, нужно определить, насколько реально воплотить данную идею к определенному сроку, насколько рентабельно данное предложение, что в данной идее может пойти не по плану.

**5. Создание прототипа**, то есть модели выбранной идеи, для проверки ее работоспособности.

На данном этапе не нужно вкладывать много ресурсов на создание прототипа, можно использовать подручные инструменты (бумагу, фломастеры, ножницы, цветные стикеры, картон, конструктор и др.). Основная задача – создать 1 прототип за 1 минуту стоимостью 1 рубль. В качестве альтернативы можно также прописать вариант сценария, который будет пошагово описывать использование продукта или сервиса потребителем.

**6. Тестирование прототипа** для совершенствования и устранения недоработок.

На этом этапе пользователю предлагается протестировать прототип. Необходимо выявить обратную связь для проведения анализа и внесения изменений. Следует наблюдать за тем, как пользователь взаимодействует с про-

дуктом, возникают ли сложности с использованием последнего, а также следует узнать у пользователя, как можно было бы усовершенствовать продукт.

### **Практические задания по теме № 1**

1. Составьте список актуальных социальных, культурных или экологических проблем в Вашем районе, городе или регионе, требующих креативного решения.

2. Выберите из списка ту проблему, которая вызывает наибольший отклик. Изучите, каким образом эту проблему уже пытались решить на глобальном или локальном уровне, с помощью каких инструментов, насколько успешным было решение.

3. Используя технологию дизайн-мышления, попробуйте разработать решение для выбранной проблемы.



## **Тема 2. ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ**

### **2.1. Государственная система управления социальной сферой**

Социальная сфера – важнейшая область деятельности государства и реализации его социальной политики, направленной на повышение качества жизни всех граждан, на улучшение их благосостояния. Уровень развитости социальной сферы характеризует степень развитости государства в целом. Традиционно к социальной сфере принято относить деятельность в следующих направлениях:

- образовательные и воспитательные учреждения (ясли, детские сады, школы, секции, кружки, колледжи, университеты);

- организации, занимающиеся медицинским обслуживанием (больницы, госпитали, поликлиники, медицинские центры, лаборатории, геронтологические центры);

- культурные организации (музеи, дворцы и дома культуры, парки культуры и отдыха, цирки, театры, концертные залы, ботанические сады, галереи);

- спортивные организации (спортивные клубы, футбольные и хоккейные лиги, спортивные школы, секции, центры);

– социальное обеспечение (организации, оказывающие материальную помощь старикам, лицам, лишившимся трудоспособности, матерям-одиночкам, безработным, лицам без определенного места жительства);

– общественное питание;

– коммунальное обслуживание – ряд служб по хозяйственному обслуживанию района, города, области (водоканал, городской транспорт, жилищно-коммунальное хозяйство, электростанции);

– пассажирский транспорт, связь.

Есть мнение о том, что социальная сфера формируется из различных демографических групп, отличных друг от друга по нации, возрасту, полу, социальному статусу. При таком подходе к пониманию социальной сферы принято выделять следующие социальные группы: дети; подростки; студенты; пенсионеры; женщины; мужчины; трудоспособные и нетрудоспособные граждан; лица, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации.

Традиционно к целям и задачам социальной сферы относят выстраивание максимально благоприятных отношений в социуме как между отдельными гражданами, так и между группами лиц, а также конструирование наилучших условий жизни для каждого человека, его здоровья, образования, места проживания, реализации трудовой функции.

Социальная политика государства определена Конституцией РФ и представлена обширным комплексом различных мер правового и экономического характера, направленных на создание условий необходимых для максимально комфортного уровня жизни граждан.

Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека.

Государственное управление социальной сферой осуществляется по следующим траекториям:

- 1) нормативно-правовое регулирование;
- 2) реализация нормативно-правовых императивов;
- 3) контроль за деятельностью государственных органов и организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере.

В соответствии с положениями ст. 114 Конституции РФ Правительство РФ «обеспечивает проведение в Российской Федерации единой социально ориентированной государственной политики в области культуры, науки, образования, здравоохранения, социального обеспечения, поддержки, укрепления и защиты семьи, сохранения традиционных семейных ценностей», а в соответствии со ст. 14 ФКЗ от 06.11.2020 № 4 ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации» Правительство Российской Федерации обеспечивает:

– проведение единой государственной социальной политики, реализацию конституционного права граждан на социальное обеспечение, способствует развитию системы социальной защиты, включая социальное обеспечение;

– в соответствии с федеральным законом обязательное социальное страхование, адресную социальную поддержку граждан, индексацию социальных пособий и иных социальных выплат;

– функционирование системы социальной защиты инвалидов, основанной на полном и равном осуществле-

нии ими прав и свобод человека и гражданина, их социальную интеграцию без какой-либо дискриминации, создание доступной среды для инвалидов и улучшение качества их жизни;

– формирование системы пенсионного обеспечения граждан на основе принципов всеобщности, справедливости и солидарности поколений, поддерживает ее эффективное функционирование;

– прием в порядке, установленном федеральным законом, решения об индексации пенсий не реже одного раза в год.

Нормативно-правовое обеспечение социальной сферы объемно и разнообразно. Законодательство, регулирующее деятельность в социальной сфере, динамично развивается, хотя и не всегда системно. Несмотря на наличие Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года, Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации часто нормативно-правовые акты принимаются точечно, стихийно. Также существует проблема множественности подзаконных актов, принимаемых в сфере социального регулирования.

Непосредственное управление социальной сферой осуществляют органы государственной и муниципальной власти, а также подведомственные им учреждения в пределах обозначенной законом компетенции.

Одним из важнейших инструментов управления в социальной сфере являются национальные (государственные) программы развития. Например, Национальный проект «Демография» охватывает интересы максимального коли-

чества граждан. Данный проект реализуется по нескольким траекториям. Это и помощь семьям при рождении детей, и содействие занятости трудоспособного населения, и укрепление здоровья граждан старшего поколения.

Национальный проект «Здравоохранение» направлен на повышение качества оказываемых медицинских услуг, развитие инновационной медицины, укрепление здоровья граждан.

Национальный проект «Образование» направлен на выявление талантов у детей, развитие патриотического воспитания, повышение престижа рабочих профессий, а также на оснащение современным оборудованием школ, находящихся в отдаленных населенных пунктах.

Целью национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» является поддержка предпринимателя на всех этапах становления бизнеса вне зависимости от организационно-правовой формы. На помощь в развитии бизнеса могут рассчитывать не только начинающие предприниматели, но и плательщики налога на профессиональный доход.

Через реализацию данных проектов решается огромный пласт проблем в социальной сфере. Очевидно, что процесс реализации государственных программ нуждается в постоянном контроле.

Принято выделять три уровня субъектов, обеспечивающих контроль за деятельностью в социальной сфере:

- субъекты федерального уровня;
- субъекты регионального уровня;
- субъекты местного уровня.

Контроль за деятельностью в социальной сфере осуществляется в соответствии с положениями Федерального закона «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (от 31.07.2020 № 248-ФЗ) и иными нормативно-правовыми актами в зависимости от целей и задач осуществления контроля.

## **2.2. Организационно-правовые формы субъектов социального предпринимательства**

Изначально необходимо определить термины, определить, что такое социальное предпринимательство и кто может выступать в качестве социального предпринимателя.

Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ закрепляет легитимное определение социального предпринимательства и социального предпринимателя.

Социальное предпринимательство определено законом как предпринимательская деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующая решению социальных проблем граждан и общества.

При этом юридическое лицо (или индивидуальный предприниматель) должно быть зарегистрировано в качестве социального предпринимателя в соответствии с приказом Министерства экономического развития РФ от 29 ноября 2019 г. № 773 «Об утверждении Порядка признания субъекта малого или среднего предпринимательства социальным предприятием и Порядка формирования перечня

субъектов малого и среднего предпринимательства, имеющих статус социального предприятия».

Для занесения надлежащей записи в Реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, реализующих деятельность в сфере социального предпринимательства, субъект малого или среднего предпринимательства должен коррелироваться с одной из нижеперечисленных характеристик:

1. Обеспечивание занятости лиц, отнесенных к социально уязвимой категории: инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья; одиноких и (или) многодетных родителей, воспитывающих несовершеннолетних детей, в том числе детей-инвалидов; пенсионеров и граждан предпенсионного возраста (в течение 5 лет до наступления возраста, дающего право на страховую пенсию по старости, в том числе назначаемую досрочно); выпускников детских домов в возрасте до 23 лет; лиц, освобожденных из мест лишения свободы и имеющих неснятую или непогашенную судимость; беженцев или вынужденных переселенцев; малоимущих граждан; лиц без определенного места жительства и занятий; граждан, признанных нуждающимися в социальном обслуживании.

2. Осуществление производства товаров (работ, услуг) для граждан, относящихся к категории социально уязвимых: инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья; одиноких и (или) многодетных родителей, воспитывающих несовершеннолетних детей, в том числе детей-инвалидов; пенсионеров и граждан предпенсионного возраста (в течение 5 лет до наступления возраста, дающего

право на страховую пенсию по старости, в том числе назначаемую досрочно); выпускников детских домов в возрасте до 23 лет; лиц, освобожденных из мест лишения свободы и имеющих неснятую или непогашенную судимость; беженцев или вынужденных переселенцев; малоимущих граждан; лиц без определенного места жительства и занятий; граждан, признанных нуждающимися в социальном обслуживании.

3. Осуществление реализации товаров (работ, услуг), произведенных гражданами, относящимися к категории социально уязвимых: инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья; одиноких и (или) многодетных родителей, воспитывающих несовершеннолетних детей, в том числе детей-инвалидов; пенсионеров и граждан предпенсионного возраста (в течение 5 лет до наступления возраста, дающего право на страховую пенсию по старости, в том числе назначаемую досрочно); выпускников детских домов в возрасте до 23 лет; лиц, освобожденных из мест лишения свободы и имеющих неснятую или непогашенную судимость; беженцев или вынужденных переселенцев; малоимущих граждан; лиц без определенного места жительства и занятий; граждан, признанных нуждающимися в социальном обслуживании.

4. Осуществление деятельности, направленной на достижение общественно-полезных целей и способствующей решению социальных проблем общества.

В настоящее время российским законодательством не определена специальная отдельно выделенная организационно-правовая форма для социальных предпринимателей.

В соответствии с действующим законодательством в



качестве социального предпринимателя могут быть зарегистрированы субъекты следующих организационно-правовых форм:

- хозяйственные общества;
- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные партнерства;
- производственные кооперативы;
- потребительские кооперативы;
- крестьянские (фермерские) хозяйства;
- индивидуальные предприниматели.

Целесообразно рассмотреть каждую организационно-правовую форму.

К хозяйственным товариществам и обществам традиционно относят корпоративные коммерческие организации с разделенным на доли или вклады учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. (п. 1. ст. 66 ГК РФ).

Действующее законодательство предполагает, что имущество юридического лица, образованное или созданное за счет вкладов учредителей (участников) либо добытое иным законным путем в процессе осуществления предпринимательской деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Законом предусмотрены две траектории образования хозяйственных товариществ:

- 1) товарищество на вере (коммандитное);
- 2) полное товарищество.

Законом допускается запрет или ограничение на участие в хозяйственных товариществах и обществах отдельных категорий лиц. Хозяйственные общества могут создаваться

в организационно-правовой форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

Хозяйственным партнерством признается созданная двумя или более лицами коммерческая организация, управление деятельностью, которой в соответствии с Федеральным законом от 03.12.2011 № 380-ФЗ «О хозяйственных партнерствах» осуществляют участники партнерства. Также в управлении деятельностью допускается участие иных лиц, но лишь в пределах и объеме, предусмотренных соглашением об управлении партнерством.

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов (ст. 106.1 ГК РФ).

Действующее законодательство предполагает членство в качестве участника производственного кооператива не только физических, но и юридических лиц.

Потребительским кооперативом признается основанное на членстве добровольное объединение граждан или граждан и юридических лиц в целях удовлетворения их материальных и иных потребностей. Потребительский кооператив создается путем объединения его членами имущественных паевых взносов (ст. 123.2 ГК РФ).

В соответствии с действующим законодательством «крестьянским (фермерским) хозяйством, созданным

в качестве юридического лица, признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности в области сельского хозяйства, основанной на их личном участии и объединении членами крестьянского (фермерского) хозяйства имущественных вкладов» (ст. 86.1 ГК РФ).

Кроме того, законом предусмотрена возможность осуществления предпринимательской деятельности без образования юридического лица ИПБЮЛ (индивидуальный предприниматель без образования юридического лица), но для этого необходимо быть зарегистрированным в качестве индивидуального предпринимателя (ст. 23 ГК РФ).

Очевидно, что у каждой организационно-правовой формы есть свои плюсы и минусы. Например, при относительной простоте регистрации индивидуального предпринимателя без образования юридического лица существует трансцендентность некоторых видов деятельности и привлечение инвестиций со стороны. А широкий спектр возможностей социального предпринимателя (юридического лица), сопровождается более долгой и сложной регистрацией.

### **2.3. Лицензирование и сертификация отдельных видов деятельности**

Федеральным законом «О лицензировании отдельных видов деятельности» лицензирование, определяется как деятельность лицензирующих органов по предоставлению, переоформлению лицензий, продлению срока действия лицензий в случае, если ограничение срока действия

лицензий предусмотрено федеральными законами, осуществлению лицензионного контроля, приостановлению, возобновлению, прекращению действия и аннулированию лицензий, формированию и ведению реестра лицензий, формированию государственного информационного ресурса, а также по предоставлению в установленном порядке информации по вопросам лицензирования (ст. 3 ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»).

Также закон закрепляет перечень видов деятельности, подлежащих обязательному лицензированию (ст. 12 ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»).

Лицензирование отдельных видов деятельности осуществляется в целях предотвращения ущерба правам, законным интересам, жизни или здоровью граждан, окружающей среде, объектам культурного наследия (памятникам истории и культуры) народов Российской Федерации, обороне и безопасности государства, возможность нанесения которого связана с осуществлением юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями отдельных видов деятельности (ч. 1. ст. 2 ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»).

В качестве участников лицензионных отношений принято выделять:

– лицензирующие органы (полномочиями по лицензированию отдельных видов деятельности по общему правилу наделены федеральные службы, министерства, федеральные агентства. Кроме того, полномочиями лицензирующего органа наделены Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» и Государственная корпорация

по космической деятельности «Роскосмос», а также особое публичное юридическое лицо – Банк России);

– соискателя лицензии (индивидуальный предприниматель или юридическое лицо, обратившееся с ходатайством о выдаче лицензии);

– лицензиат (индивидуальный предприниматель или юридическое лицо, обладающее лицензией).

В настоящее время лицензирование представляет собой наиболее эффективный способ публичного санкционирования.

Все субъекты предпринимательской деятельности, обладающие лицензией на определенный вид деятельности, обязаны соблюдать требования, установленные для соответствующего вида деятельности. В целях проверки исполнения требований лицензиатом лицензирующие органы наделены полномочиями лицензионного контроля и вправе проводить камеральные и выездные, плановые и внеплановые проверки деятельности обладателя лицензии.

С лицензированием тесно связана процедура сертификации. Легальное определение термина «сертификация» закреплено в Федеральном законе «О техническом регулировании» (Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «О техническом регулировании») и определяется как процедура подтверждения соответствия результата производственной деятельности, товара, услуги нормативным требованиям.

Документ, который подтверждает соответствие сертифицированной продукции установленным требованиям, называется сертификатом соответствия.

В качестве участников деятельности, связанной с процедурой сертификации, выступают следующие субъекты:

- изготовители продукции (исполнители услуг);
- заказчики (продавцы продукции);
- органы по сертификации (национальный орган по сертификации Ростехрегулирование, испытательные лаборатории).

Принято выделять добровольную и обязательную сертификацию.

Основанием для проведения обязательной сертификации являются нормы, содержащиеся в нормативно-правовых актах. Обязательная сертификация проводится с целью обеспечения безопасности товаров.

По инициативе юридических или физических лиц возможно проведение добровольной сертификации. Как правило, добровольную сертификацию используют для обеспечения конкурентоспособности и продвижения на рынке товара или услуги. Следует отметить, что добровольная сертификация товара или услуги, подлежащих обязательной сертификации, не может заменить обязательную сертификацию.

В некоторых случаях федеральные и местные органы государственной власти обращаются за добровольной сертификацией продуктов или услуг для того, чтобы в последующем использовать результаты добровольной экспертизы для выдачи лицензии или получения государственных заказов на поставку товаров или оказание услуг. Финансирование работ по добровольной сертификации традиционно осуществляется из средств заказчика. В настоящее время в Российской Федерации наблюдается высокая востребованность добровольной сертификации.

## 2.4. Регистрация товарного знака

Основные положения, регламентирующие вопросы, возникающие при регистрации товарного знака, определяются частью четвертой Гражданского кодекса РФ.

Товарный знак – это обозначение, которое позволяет произвести индивидуализацию товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. Исключительное право на товарный знак подтверждается выдачей свидетельства на товарный знак. Исключительное право на товарный знак действует на протяжении 10 лет, а потом его можно пролонгировать, но лишь путем повторной регистрации. При этом товарный знак следует использовать регулярно, т. к. право на него может быть аннулировано в том случае, если он не используется более 3 лет.

Существуют различные виды товарных знаков:

1. Словесный товарный знак. Это просто название. Может быть зарегистрировано только слово, а могут быть зарегистрированы корпоративный цвет и стиль организации (CocaCola, ВКонтакте).

2. Изобразительный товарный знак. Это логотип или эмблема, что позволяет сделать бренд узнаваемым (Apple, Adidas).

3. Комбинированный товарный знак. Это может быть соединение словесного и изобразительного, изобразительного и звукового товарных знаков (LG, Adidas).

4. Объемный товарный знак. Это, как правило, оригинальная упаковка (Сальвадор Дали. Флакон для духов в форме губ).

5. Цветовой товарный знак. Компания Тиффани.

6. Звуковой товарный знак. Программа «Спокойной ночи, малыши», Coca-Cola.

7. Осязательный товарный знак. Например, название компании Underberg выполнено шрифтом Брайля.

8. Обонятельный товарный знак. Могут быть зарегистрированы ароматы или аромаподписи.

Регистрация товарного знака необходима для защиты и безопасности товара (продукта). После регистрации товарного знака никто не имеет права им воспользоваться, кроме обладателя исключительного права. Многие предприниматели вкладывают огромные суммы в раскрутку бренда и при этом забывают зарегистрировать свое исключительное право. Если этого не сделать своевременно, то можно оказаться в ситуации, когда любое юридическое лицо или индивидуальный предприниматель регистрирует исключительное право на уже «раскрученный» бренд.

В настоящее время набирает обороты движение «патентных троллей». Это люди, которые фиксируют незарегистрированные товарные знаки и регистрируют их на себя, а потом вымогают деньги у того, кто не успел зарегистрировать свое исключительное право.

Регистрация товарного знака позволяет:

- сделать его нематериальным активом организации;
- продавать франшизу;
- получать роялти от использования товарного знака по лицензии;
- в судебном порядке получать компенсацию от нарушителей исключительного права.



Для регистрации товарного знака понадобятся:

- заявление на регистрацию (обязательно указывается ФИО заявителя, его место жительства или местонахождения);
- обозначение вашего товарного знака;
- описание обозначения в свободной форме;
- перечень товаров и услуг, для которых будете использовать товарный знак, составленный в соответствии с Международной классификацией товаров и услуг для регистрации знаков;
- подтверждение согласия на обработку персональных данных.

Документы нужно подать в Роспатент. Сделать это можно несколькими способами:

- лично в головном офисе Роспатента, расположенном по адресу: г. Москва, Бережковская набережная, д. 30, корп. 1. Уведомление о том, что товарный знак зарегистрирован, направят обычным письмом;
- в электронном виде через сайт ФИПС или через «Госуслуги». Заявку нужно заверить квалифицированной электронной подписью;
- по почте.

В день подачи документов у лица, подавшего заявку, появляется право приоритета. То есть Роспатент откажет в регистрации любому лицу, подавшему заявку после этого дня.

Что происходит после подачи документов в Роспатент?

1. Роспатент проверяет соответствие поданного комплекта документов требованиям закона. Проводит формальную экспертизу и проверяет уплату госпошлины. На этот этап законом отводится 1 месяц.

2. На втором этапе уже проводится экспертиза, по существу. Заявленный товарный знак проверяется на схожесть с другими, ранее зарегистрированными, товарными знаками. Этот этап длится в среднем до года.

3. Если экспертиза прошла успешно и Роспатент принял положительное решение о регистрации товарного знака, можно оплачивать госпошлину за регистрацию товарного знака.

4. Завершающим этапом является внесение сведений в официальный бюллетень и выдачу свидетельства.

5. Процедура регистрации товарного знака успешно завершена.

Несмотря на многоэтапность процедуры регистрации товарного знака рекомендуется не пренебрегать защитой своих законных прав.

## **Практические задания по теме № 2**

1. Составьте схему, где отразите, каким образом и с какой целью государство оказывает поддержку социальным предпринимателям.

2. Проанализируйте описание возможных организационно-правовых форм осуществления деятельности социального предпринимателя. Какая организационно-правовая форма кажется Вам наиболее оптимальной для достижения целей социального предпринимателя? Обоснуйте свой ответ.

3. Опишите порядок приобретения прав на товарные знаки. Укажите, куда нужно обращаться для получения права на товарные знаки.

4. Придумайте товарный знак и опишите пошагово процедуру его регистрации.

## **Тема 3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО СТАРТАПА**

### **3.1. Механизмы поддержки социального предпринимательства**

Органы государственной и муниципальной власти огромное внимание уделяют социальным проектам, разрабатывают разные механизмы помощи тем, кто решил заняться социальным предпринимательством.

Социальный предприниматель имеет некоторые бонусы от занятия этой деятельностью. Важность данной сферы признается и органами исполнительной власти, и населением. В связи с этим особая направленность социального бизнеса дает ему некое конкурентное преимущество.

В настоящее время законодательно определено, что понимается под социальным предпринимательством. В соответствии с п. 6 ст. 3 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» под социальным предпринимательством понимается деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующая решению социальных проблем граждан и общества и осуществляемая в соответствии с условиями, предусмотренными законодательством.

Кроме того, в ст. 24.1 вышеназванного акта закреплены меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в этой сфере.

1. Обеспечение наличия инфраструктуры поддержки социальных предприятий.

В рамках данной меры формируются и реализуются мероприятия по созданию условий для комфортного ведения социального бизнеса. Например, помощь субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим деятельность в социальной сфере, оказывается в виде создания организаций, образующих инфраструктуру поддержки таких субъектов, открытия центров инноваций социальной сферы и обеспечения деятельности таких организаций.

2. Оказание финансовой поддержки социальным предприятиям (в том числе в рамках предоставления субсидий).

Например, в рамках реализации государственной политики по доступности финансирования малого и среднего предпринимательства совместно с правительством Самарской области и микрокредитной компанией «Гарантийный фонд Самарской области» разработаны программы льготного финансирования для социальных предприятий.

Предоставляются микрозаймы от 200 тысяч до 5 миллионов рублей со сниженной процентной ставкой. Осуществляется практика снижения процентной ставки для социальных предпринимателей, ведущих свой бизнес в небольших городах.

На территории Самарской области применяется еще

одно перспективное направление в сфере финансовой поддержки социального стартапа. Начиная с 2021 г., социальные предприниматели могут рассчитывать на получение денежных грантов. В настоящее время размер гранта составляет от 100 тысяч до 500 тысяч рублей.

Чтобы претендовать на получение гранта, социальным предпринимателям необходимо:

- 1) числиться в реестре социальных предприятий;
- 2) пройти обучение по организации работы и реализации проектов в сфере социального предпринимательства;
- 3) подать заявку на получение гранта в установленный срок.

Предприниматели, прошедшие конкурсный отбор, получают гранты на реализацию своих проектов в социальной сфере. Средства предоставляются единовременно и сразу в полном объеме. При этом предприниматель обязан обеспечить софинансирование реализации проекта, что должно составлять не менее 50 % от общего объема запланированных затрат.

Полученный грант можно использовать:

- на аренду и ремонт нежилого помещения, предназначенного для реализации проекта;
- на приобретение или аренду оборудования;
- на выплаты по передаче прав на франшизу;
- на оформление результатов интеллектуальной деятельности;
- на приобретение сырья, расходных материалов, комплектующих, необходимых для производства продукции и другие цели.

Не допускается использование гранта на оплату налоговых и других платежей; на оплату займов и кредитов.

3. Оказание имущественной поддержки социальным предприятиям.

Такая поддержка может быть реализована путем предоставления во владение и/или в пользование государственного и муниципального имущества на льготных условиях.

4. Оказание информационной поддержки социальным предприятиям.

Возможность получения квалифицированной информационно-консультационной поддержки является одним из факторов эффективного функционирования и развития социального предпринимательства. Указанная мера позволяет повысить уровень информированности и мотивации социальных предпринимателей. Так, на сайтах региональных министерств экономического развития социальные предприниматели могут получить информацию о мерах, которые помогут в развитии социально-ориентированных предпринимателей. Ярким примером служит практика Самарской области, где разработан единый портал господдержки бизнеса Mybiz63.ru. На страницах этого сайта можно получить необходимую информацию для начала и продвижения бизнеса в целом, и социального в частности.

5. Оказание консультационной и методической поддержки социальным предприятиям (в том числе по вопросам привлечения финансирования и участия в закупках товаров, работ, услуг).

Данная мера направлена на популяризацию социального предпринимательства. Кроме того, те социальные

предприниматели, которые уже ведут социальный бизнес, могут получить консультацию от компетентных людей, знающих толк в социальных стартапах. Консультации оказываются успешными предпринимателями, имеющими сертификат бизнес-тренера по социальному предпринимательству по следующим направлениям: бухгалтерский учет, правовые вопросы, маркетинговое развитие, взаимодействие с органами власти, фандрайзинговая деятельность.

6. Содействие в развитии межрегионального сотрудничества, поиске деловых партнеров.

Межрегиональное сотрудничество осуществляется путем проведения ярмарок, деловых конгрессов, выставок, а также обеспечением участия социальных предприятий в указанных мероприятиях на территориях субъектов Российской Федерации и на территориях муниципальных образований.

Участвуя в таких мероприятиях, социальные предприниматели ищут себе партнеров, находят способы реализации своих товаров и услуг.

7. Организация профессионального обучения, профессионального образования, дополнительного профессионального образования и содействие в прохождении независимой оценки квалификации работников социальных предприятий в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Государство пытается создать систему бизнес-образования, которая способствует повышению компетенций предпринимательского сообщества. Чтобы будущий социальный предприниматель чувствовал себя увереннее, занимаясь

организацией и ведением бизнеса, ему необходимо пройти обучение.

Примером осуществления названной меры может быть опыт Ханты-Мансийского автономного округа – Югра, где образовательными мероприятиями в сфере социального предпринимательства охвачены почти все слои населения – от школьников и студентов до потенциальных и действующих предпринимателей, которые хотят модернизировать свой бизнес или только его организовать. Образовательная поддержка предоставляется ресурсным центром для социального предпринимательства – Центром инноваций социальной сферы Фонда поддержки предпринимательства Югры, где успешно реализуются образовательные программы. К наиболее популярной и долгосрочной образовательной программе относится Школа социального предпринимательства – уникальный проект, позволяющий участникам (потенциальным и действующим субъектам социального предпринимательства, в том числе социальным предпринимателям) за четыре месяца пройти путь обучения от социальной идеи до сформированного «под ключ» социального бизнес-проекта.

Можно выделить иные меры или мероприятия по поддержке социальных предприятий. К таким мерам может отнести предоставление налоговых льгот. Для субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе социальных предпринимателей, минимизация налоговой нагрузки и расходов на аренду помещения позволяет повысить их финансовую устойчивость и обеспечить стабильность в будущем.



Помощь в поиске сотрудников для реализации социального бизнеса – еще одна возможность, предоставленная государством. Так, Минэкономразвития РФ и одна из крупнейших российских платформ поиска работы и сотрудников hh.ru запустили партнерскую программу помощи социальным предпринимателям. Благодаря такой возможности, лица, осуществляющие социальный бизнес, могут бесплатно подавать заявки на вакансии и с помощью профессиональных рекрутеров осуществлять подбор работников.

Социальному предпринимателю нужно активно использовать те возможности, которые предоставляет государство. Однако грамотно выстроенный фандрайзинг также поможет процветанию бизнеса.

### **3.2. UNIT-экономика и оценка эффективности**

Традиционно Юнит-экономику (UNIT-экономика) определяют как метод экономического прогнозирования, который позволяет определить прибыльность бизнес-идеи стартапа, посредством анализа и оценки рентабельности каждой отдельно взятой единицы. За единицу расчета принято обозначать конкретную единицу товара, услуги либо потенциального потребителя. Только при абсолютной рентабельности каждой отдельно взятой единицы стартап-проекта можно говорить о выгодности и прибыльности развития данного направления социального предпринимательства.

Причем Юнит-экономику рекомендуется просчитывать не только перед началом проекта, но и через некоторое

время после старта проекта. Это позволит своевременно обнаружить и устранить ошибки, возможно допущенные при проведении предварительных расчетов.

Существует несколько этапов Юнит-экономики.

**На первом этапе** необходимо определить юнит (UNIT) – базовую условную единицу, рентабельность которой необходимо просчитать и спрогнозировать. В зависимости от самой идеи социального стартапа будет различаться и юнит.

Традиционно выделяют две возможные траектории выбора юнита. В первом случае, за юнит принимают единицу товара (или услугу), а во втором – за юнит определяют непосредственного потребителя товара или услуги.

Например, в случае производства товара, который не нуждается в последующем гарантийном и постгарантийном обслуживании, за юнит следует обозначать товар. Но в том случае, когда произведенный товар предполагает послепродажное взаимодействие с клиентом, за расчетную единицу следует обозначить самого клиента.

Например, в случае оказания услуг в социальной сфере за юнит будет принята одна конкретная услуга. Рассмотрим в качестве примера, патронажное сопровождение лица, оказавшегося в трудной жизненной ситуации. Это человек с ограниченными возможностями здоровья. За юнит обозначим услугу патронажного сопровождения. Но необходимо проанализировать, что конкретно входит в эту услугу. Только социальная помощь? Или данная услуга будет включать в себя социально-бытовую, медицинскую, юридическую помощь?

**На втором этапе** необходимо просчитать прибыли и убытки от выбранного юнита. Для этого необходимо обозначить все расходы и доходы, связанные с данным юнитом. Логично начать анализ с ситуации, когда за юнит принимаем единицу товара.

Необходимо рассчитать прибыль. Для этого следует из выручки, полученной от продажи товара, вычесть все понесенные расходы. Рассчитывается по формуле: выручка – (затраты на сырье (себестоимость товара) + затраты на упаковку + затраты на рекламу товара + затраты на обработку заказа + затраты на доставку + затраты на правовое сопровождение сделки) = прибыль.

При расчетах следует учитывать множество самых неожиданных нюансов, например: время года, погодные условия. Прибыль дает возможность понять, насколько выгодно и перспективно будет реализовывать данный товар.

Рассмотрим ситуацию, когда в качестве расчетной единицы, т. е. юнита определен клиент.

В данном случае необходимо просчитать соотношение прибыли, которую принесет клиент, и средств, затраченных на привлечение этого клиента. Оба расчета похожи, за исключением того, что в случае, когда за юнит берется товар, то при расчете из выручки вычитаются все понесенные расходы. В случае, когда за юнит обозначен клиент, расходы на маркетинг вынесены в самостоятельный ряд и рассчитываются отдельно. Итак, высчитываем разницу между расходами на маркетинг (реклама у блогеров, билборды, таргетированная реклама и т. д.) и доходом от одного клиента. Если получается положительный результат,

то можно говорить о рентабельности социального стартапа. Если же результат получился со знаком минус, то это показатель того, что данный проект не зарабатывает.

При расчете юнит-экономики стоит учитывать все нюансы. Например, юнит-экономика для елок по показателям в ноябре-декабре будет великолепная, а в июле она, очевидно, будет отрицательная.

Также при расчете юнит-экономики следует обращать внимание лишь на расходы, связанные именно с тем юнитом, который просчитываем в данный момент, и ограничивать расходы, связанные с иными потоками бизнеса.

Обратите внимание, что рассчитываем не кэшфлоу (денежный поток), не фактическое движение денежных средств по счетам, а виртуальное, т. е. тот момент времени, когда был продан товар, а не когда денежные средства реально поступили на счет. Допустим, затраты на создание продукта были понесены в январе, товар был продан клиенту по договору купли-продажи в июле, а деньги от клиента поступят в сентябре. Значит, при расчете юнит-экономики в данном случае фиксируем движение денежных средств в июле.

В каких еще случаях рекомендовано просчитывать юнит-экономику? Данный инструмент можно результативно использовать при долгосрочном планировании и оценке эффективности бизнеса. Достаточно часто юнит-экономику используют при масштабировании бизнеса. При проведении расчетов сразу становится очевидно, насколько успешным может быть масштабирование бизнеса, либо масштабирование убытков. В настоящее время

в свободном доступе в сети есть множество онлайн-игр и юнит-симуляторов разной сложности, которые позволяют просчитать юнит-экономику любого проекта.

Рассмотрены далеко не все возможности применения инструментария юнит-экономики при оценке эффективности проекта. Приведены некоторые варианты расчетов и оценены возможности прогнозирования рентабельности бизнес-проектов при помощи юнит-экономики.

### **3.3. Риски, анализ конкурентов**

На законодательном уровне дефиниция «риск» нашла закрепление в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации до 2030 г., утвержденной Указом Президента от 13 мая 2017 г., и понимается как возможность нанесения ущерба национальным интересам РФ в экономической сфере в связи с реализацией угрозы экономической безопасности.

Таким образом, риск – это потенциальная возможность претерпевать неблагоприятные материальные последствия, потери и убытки.

Традиционно риски отмечают, как не зависящие от воли сторон события.

Предпринимательская деятельность связана с различного рода рисками. И социальное предпринимательство не является исключением из этого правила. Сталкиваясь с различного рода рисками, компании могут претерпевать финансовые потери разного масштаба, вплоть до банкротства.

Этого можно избежать, проведя своевременный анализ и оценку рисков, чтобы свести потери к минимуму.

Условно все экономические риски можно разделить на несколько групп.

**Первая группа – это стратегические риски.** Одна из самых распространенных опасностей для бизнеса. В основе стратегических рисков социального предпринимателя лежит дезадаптивная оценка возможностей социального предпринимателя, неадекватная корреляция перспектив с трендами экономики и как следствие, принятие иррелевантных управленческих решений, основанных на некорректных гипотезах относительно тенденций экономического развития. Кроме того, несвоевременная реакция на изменения, происходящие в социуме, на технологический прогресс также может нанести непоправимый вред.

**Ко второй группе относятся финансовые риски.** Они могут возникнуть в силу ряда причин, наиболее распространенные из которых это недополученный доход и непредвиденные дополнительные расходы. Традиционно к финансовым рискам относят:

- валютный риск;
- кредитный риск;
- процентный риск;
- риск ликвидности;
- риск упущенной финансовой выгоды.

**В отдельную группу выделяют правовые риски.** Как правило, юридические риски связаны с низким качеством разработки нормативно-правовых актов или внезапным изменением действующих законов, особенно валютных, банковских, таможенных или налоговых.

Также отмечают репутационные риски. Как только предприниматель теряет деловую репутацию, у компании снижается доход и часть клиентов переходит к конкурентам. Но этого можно избежать, проведя своевременный анализ конкурентов в своей отрасли. Сравнительный анализ конкурентов может быть точечный, необходимый для решения какой-то одной задачи, а может быть и глобальный, долгосрочный, нужный для прогнозирования поведения конкурентов на несколько лет вперед.

Следует использовать методiku анализа конкурентов. Ее рекомендуется проводить в среднем раз в год. На первом этапе рекомендуется составить конкурентную карту рынка. Затем необходимо определить ключевых, прямых и косвенных конкурентов.

Ключевые конкуренты – это те, к кому уходят ваши клиенты и от кого клиенты уходят к вам. Прямые конкуренты – это те, кто продает аналогичные товары или услуги. Косвенные конкуренты – это те компании, которые работают с вашей целевой аудиторией, но при этом осуществляют деятельность на другой территории, или продают товары с характеристиками, отличными от вашего товара.

В зависимости от целей следует провести анализ с прямыми и косвенными конкурентами либо отдельно взятого продукта (или услуги), либо всего ассортимента товаров (или услуг). После этого необходимо провести сравнительный анализ условий ценообразования и ценовых стратегий, а также анализ дистрибуции и распределения продукта. Следующим этапом осуществляется сравнительный анализ позиционирования и имиджа бренда, анализ методов

и используемых каналов продвижения. После чего можно переходить к анализу целевой аудитории и определять ее склонность к выбору именно этого товара или услуги. Завершающим этапом анализа конкурентов является составление укрупненного сравнительного SWOT-анализа конкурентов.

В некоторых случаях рекомендуется более глубокий анализ конкурентов. Его не проводят ежегодно. Рекомендуется подобный анализ проводить не чаще, чем раз в 3–4 года или раз в 5 лет.

Традиционно для данного исследования используют методику Майкла Портера, которая включает в себя 5 этапов:

1 этап – оценка потенциальных возможностей: SWOT – анализ;

2 этап – выявление будущих целей конкурента и определение мотивации;

3 этап – определение текущей стратегии, необходимых в настоящий момент действий, предположительных результатов (ожиданий);

4 этап – вычисление самоориентации конкурента на рынке;

5 этап – прогнозирование действий конкурента.

Для начинающего социального предпринимателя крайне важно просчитать все риски и провести анализ конкурентов перед запуском своего проекта.



### 3.4. Бизнес-планирование и презентация инвестору

Прежде чем заняться социальным бизнесом, нужно осуществить грамотное бизнес-планирование, т. е. проанализировать эффективность своей идеи.

Первое, что нужно сделать – это **провести анализ рынка.**

В данном учебном пособии содержится информация о трендах в социальной сфере, которая поможет определить рынок для социального предпринимательства. В широком смысле под рынком понимается возможность реализовать произведенную продукцию и/или услугу. От того, насколько всесторонне и качественно будет проведен анализ рынка, зависит конечный финансовый результат предпринимательской деятельности.

Порядок осуществления анализа рынка в той сфере, в которой планируется начать бизнес:

1. Нужно собрать максимальное количество информации об отрасли, в которой будет осуществляться социальный бизнес.

2. Определить емкость рынка. Для этого нужно понять географические границы бизнеса, т. е. определить, в рамках какой территории будет он реализовываться. Кроме того, следует собрать информацию об объемах деятельности уже существующего подобного бизнеса.

3. Составить прогноз развития рынка (например, можно опираться на авторитетные мнения, свой собственный опыт, статистические отчеты и прочую информацию).

Второй шаг в бизнес-планировании – **описать характеристики самого продукта/идеи** (работы или услуги).

Для того чтобы качественно выполнить эту задачу, нужно ответить на следующие вопросы:

Какими характеристиками обладает выпускаемая продукция (дополнительные расходы, комплектация, материалы, функции, возможности и т. д.)?

Что представляет собой продукция или услуга данного вида – ее отличительные особенности (качество, время доставки, техническое обслуживание, удобство в применении)?

Третий шаг – **провести анализ конкурентов.**

На данном этапе важно выяснить сильные и слабые стороны потенциальных конкурентов.

Важно ответить на следующие вопросы:

Какие из компаний-конкурентов работают в вашем рыночном сегменте, много ли таких?

Какой у них имидж и деловая репутация?

Каков уровень цен на товары (услуги) ваших конкурентов?

Какая из фирм-конкурентов наиболее близко к вам расположена?

Как обстоят дела у конкурентов (объем продаж, прибыльность, внедрение новых моделей)?

Каков уровень качества дизайна?

Каково мнение покупателей о компаниях конкурента?

Насколько значимы товары (услуги) конкурентов для потребителя?

При проведении анализа конкуренции необходимо поставить себя на место потребителя и постараться ответить на ряд вопросов.

Хотели бы вы быть клиентом данной фирмы?

Если нет, то, что вас не устроило?

Если да, то, что вас привлекло?

Не допускайте типичную ошибку новичков, утверждая, что конкуренты в вашем секторе отсутствуют. Если вы делаете такое утверждение, значит вами недостаточно изучен рынок или не учтены товары – заменители.

**Четвертое – надо определить преимущества идеи.**

Для этого нужно продумать, в чем состоит уникальность предложения с точки зрения потенциального покупателя, что делает вашу идею уникальной.

Нужно продумать риски, выявить недостатки вашего товара/услуги, вашей деятельности, решить, как их преодолеть.

Главная задача на этом этапе: дать оценку сильных и слабых сторон идеи, проанализировать возможности и угрозы, с которыми можно столкнуться на рынке.

**Пятое – необходимо составить маркетинговый план.**

До начала составления маркетингового плана следует выявить и проанализировать потенциальных потребителей товара, работы или услуги. Для социальных предпринимателей определение таких лиц не должно быть затруднительным, так как деятельность весьма специфична и ограничена законодательством.

Составляя маркетинговый план, надо представить, какая деятельность (услуга/работа) по качеству нужна потребителю, определить ее стоимость, понять характеристику каналов сбыта и выбрать способы рекламы. Важно помнить, что залог успеха предпринимательской деятельности –

четкое знание своих потребителей, их мотивов, побуждающих осуществить покупку либо получить услугу.

Более подробно рассмотрим роль рекламы. В первую очередь надо понять, нужно ли тратить средства на рекламу. Стоит помнить, что типичная ошибка предпринимателя – недооценка значимости рекламы. Выбор средства и способа донесения информации зависит от сферы предпринимательской деятельности. Планируя рекламную деятельность, следует четко определить формы и средства маркетинговой коммуникации (вид рекламы) и понять предельный бюджет затрат на размещение рекламы, изготовление рекламной продукции.

Шестой этап – **разработать производственный план.**

Нужно оценить потребность в помещениях, оборудовании, сырье и материалах, просчитать прочие расходы (например, это могут быть коммунальные и транспортные расходы, расходы на рекламу и т. д.).

Седьмое – **важно составить организационный план.**

В рамках данного мероприятия следует определить характеристику структуры управления и продумать кадровую политику. На начальном этапе инициатор бизнес-проекта сосредотачивает в своих руках все управленческие функции: бухгалтерский учет и ведение финансов; руководство снабжением и сбытом; контроль над ценами и маркетинговой политикой предприятия и т. д.

Впоследствии, по мере роста предприятия, возможно, будет принято решение о распределении обязанностей между подчиненными. Соответственно, надо определить, какие именно специалисты потребуются для успешного ведения бизнеса.

**Восьмое – необходимо формировать финансовый план с отражением налогового окружения.**

Следует помнить, что регионы многим социальным предпринимателям предоставляют налоговые преференции. По форме ведения финансового плана преимущества следует отдавать такому программному обеспечению, как MS EXCEL. Важно качественно произвести UNIT-экономику своей социальной идеи. Как это правильно сделать смотрите выше, в материалах данного пособия. Для организации своего бизнеса необходимо финансирование. Нужно четко понимать, откуда можно будет ожидать финансовой помощи. Источниками софинансирования социального стартапа могут быть гранты и льготные кредиты.

Для понимания ликвидности социального бизнеса нужно оценить бюджет движения денежных средств. При его формировании учитываются фактический приход и отток денежных средств. Для расчета срока окупаемости и эффективности бизнес-проекта требуется произвести расчет показателей чистой приведенной стоимости (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR).

После того, как будут оценены те позиции, о которых шла речь выше, получится некое резюме, по которому будет понятно насколько идея успешна. Чтобы воспользоваться тем объемом государственной поддержки, который предоставляется, нужно доказать, что идея действительно социальна, а заявитель относится к социальным предпринимателям. Для этого подготавливается презентация социального стартапа. Презентация сводится к сбору пакета документов и направлению в региональные министерства, отвечающие за экономическое развитие региона.

После того как стартап будет признан социальным, его разработчик для получения официального статуса социального предпринимателя должен зарегистрироваться в реестре социальных предпринимателей. Только после этого можно рассчитывать на имеющуюся государственную поддержку.

### **Практические задания по теме № 3**

1. Составьте таблицу, где укажите меры государственной поддержки социальных предпринимателей на федеральном уровне и на уровне субъектов федерации.

2. Вы являетесь депутатом Государственной думы. Предложите свои меры государственной поддержки социальных предпринимателей.

3. Составьте бизнес-план идеи социального стартапа. Сделайте вывод о «жизнеспособности» вашей идеи (анализировать идею, которая сформулирована после выполнения задания по теме № 1).

4. Для организации «Инклюзивный театр «Взаимодействие»» выявите круг конкурентов. Придумайте преимущества организации «Инклюзивный театр «Взаимодействие»», которые могут добавить конкурентоспособности, и минусы, влияющие на развитие этого социального бизнеса.

5. Рассчитайте юнит-экономику своего потенциального социально-ориентированного бизнеса.

## Тема 4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

### 4.1. Тайм-менеджмент и целеполагание

Два компонента успешной работы любого бизнеса – это умение планировать свое время и способность выделять значимые цели. Если мы умеем определять цели, но не знаем, как найти время на их реализацию, – это плохо. Если умеем грамотно планировать время, но не можем понять, какие цели считать приоритетными, – это тоже плохо.

Соответственно, под *целеполаганием* понимается такая организация деятельности, которая обеспечивает выполнение задач с оптимальным использованием ресурсов времени для достижения ожидаемых результатов. Целеполагание включает навыки решения проблем, оценки рисков и способность принимать решения в нестандартных ситуациях. Более того, при постановке целей важно уметь мотивировать себя и подчиненных (команду), контролировать графики выполнения работ и брать ответственность за результаты деятельности.

Одну из самых популярных техник постановки целей, технику SMART, разработал Пол Майр еще в 1965 г.

SMART:

Specific – это конкретика (конкретный конечный результат);

Measurable – измеримость (здесь нам нужны количественные показатели);

Achievable – достижимость (необходимо реально рассчитывать свои ресурсы);

Relevant – значимость цели (здесь важно оценивать значение результатов для всего проекта);

Time bound – ограниченность по времени (цель необходимо достигнуть к определенному сроку).

В каких ситуациях эта техника может быть полезной? Социальный бизнес нацелен на решение каких-либо социальных, культурных или экологических проблем, соответственно, цель конкретного бизнес-проекта можно расписать по технике SMART как в краткосрочной (например, цель на первый год проекта), так и в долгосрочной перспективе (цель на ближайшие 5 лет проекта). Планировать процессы следует согласно правилу Парето: 20 % действий обычно приносят 80 % результата.

Что такое *тайм-менеджмент*? Это технология организации времени с целью повышения эффективности его использования. Тайм-менеджмент используют для планирования и постановки целей, делегирования задач и управления ресурсами. Тайм-менеджмент помогает чаще, проще и быстрее достигать целей, тратить на выполнение задач меньше времени, а значит, добиваться успеха в том, чем мы занимаемся. Техники организации времени помогают достигать баланса между работой и свободным временем,



личными делами и развлечениями, а значит, меньше испытывать стресс и подвергаться синдрому хронической усталости.

Тайм-менеджмент бывает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным в зависимости от приоритета целей. По содержанию плановых решений тайм-менеджмент делится на стратегическое, тактическое, оперативно-календарное планирование и бизнес-планирование.

Рассмотрим основные методики планирования.

### **1. ABC-анализ**

Все задачи делятся на три категории по степени важности. К категории А относятся самые важные дела; они составляют около 15 % всех дел и приносят 65 % результатов. В категории В находятся просто важные дела; это 20 % всех дел и 20 % всех результатов. Наконец, категория С – это дела наименьшей важности, но их процент составляет примерно 65 %, а результатов они приносят всего на 15 %.

### **2. Принцип Эйзенхауэра**

Согласно этому принципу, все дела по срочности и важности выполнения делятся на 4 категории. А – самые срочные и важные дела; В – срочные, но не важные дела; С – не срочные, но важные дела; D – не срочные и не важные дела. Для удобства можно разделить все дела по срочности и важности в таблице, где одна ось будет обозначать степень срочности дел, а другая ось – степень важности дел.

### **3. Метод Помодоро (метод Франческо Чирилло, или Система 25 минут)**

Основной принцип этого метода – работа по таймеру (название метода от кухонного таймера, который часто

делают в виде помидора): 25 минут работы чередуют с 5 минутами перерыва. Подходит для работы над ежедневными небольшими задачами.

#### **4. Метод «90 на 30» (метод Тони Шварца)**

Принцип работы – циклами: 90 минут на работу, 30 минут на отдых. Тоже можно работать по таймеру, подходит для больших, требующих времени задач.

#### **5. Принцип 9 дел (принцип 1-3-5)**

Из всех задач нужно выделить 1 большое дело, 3 средних, 5 небольших. Здесь используется иерархия задач, в ходе которой можно проверить, сколько времени действительно уходит на выполнение той или другой задачи.

#### **6. Техника 4D**

Техника помогает в тех случаях, когда есть множество задач и не все они действительно являются важными и приоритетными. Соответственно, такие задачи можно распределить по категориям: удалить (delete), отложить (delay), делегировать (delegate), уменьшить (diminish).

Для особо трудных задач, приступить к которым сложно, но сделать которые все же необходимо, можно использовать принцип: *«Съесть лягушку на завтрак»*. Это значит, что сначала нужно выполнить именно такую сложную задачку, чтоб потом спокойно выполнять все остальные дела. В противном случае вы целый день будете думать об одной неприятной задаче и не сделаете всех остальных, оттягивая момент на потом.

Если задача слишком сложная, комплексная, может быть, даже пугающая своими масштабами, можно следовать принципу: *«Съесть слона по кусочкам»*. Это значит, что одну

большую и сложную задачу следует разделить на несколько маленьких и выполнять их поэтапно.

Есть еще разные полезные приложения для контроля времени и фиксации задач: Remember the milk, Google Keep, Microsoft OneNote, Pomodoro и др. Эти техники можно использовать и для планирования личных целей.

## 4.2. Деловые и цифровые коммуникации

Под *деловой коммуникацией* понимается некий процесс взаимодействия по рабочим вопросам. Деловые коммуникации касаются как тем и вопросов внутри коллектива, так и проблем взаимодействия с клиентами, партнерами, инвесторами, поставщиками или конкурентами.

Отличительными особенностями деловой коммуникации выступают рациональность (у нас всегда есть конкретная тема, предмет разговора или задача для решения) и регламент. Деловая коммуникация всегда более формальная, чем просто разговор с приятелем; здесь следует придерживаться делового стиля общения, деловой этики и этикета. Если речь идет о коммуникации с иностранными клиентами или заказчиками, то стоит также учитывать национальные и культурные особенности.

Выделяют устную и письменную деловую коммуникацию. Под первой можно иметь в виду деловые переговоры, встречи, консультации, под второй – деловые письма, контракты, соглашения.

*Деловая беседа* – это коммуникация между взаимно заинтересованными людьми, обладающими необходимыми

полномочиями для решения деловых вопросов. Можно проводить деловую беседу с целью информирования сотрудников, распределения заданий, контроля их выполнения. Если говорить про деловую беседу во внешней среде, то любые профессиональные мероприятия, например, выставки, конференции, предполагают, что участники будут устанавливать новые контакты именно с помощью деловой беседы.

Основные принципы деловой беседы – это установление контакта (приветствием, представлением), создание располагающей деловой обстановки (указать на общих знакомых, общую тему), привлечение внимания к теме (дать комментарий, задать вопрос) и завершение беседы с закреплением результата (можно обменяться контактами).

*Деловое совещание* – форма коллегиального обсуждения вопросов, актуальной повестки дня для общего информирования и выработки решений или плана совместных действий.

*Деловые переговоры* – взаимодействие деловых партнеров для достижения какого-либо соглашения при совпадающих или противоположных интересах. Поиск общего оптимального решения осуществляется через дискуссию, споры, торг, компромисс и финальное заключение договора.

В деловой коммуникации важны невербальные составляющие: жесты, мимика, позы, походка, рукопожатие, похлопывание по спине или плечу, прикосновения, направление взгляда, его длительность, частота контакта, ориентация, дистанция, размещение за столом. Часто невербальные средства общения создают впечатление о событии и влияют на исход переговоров.

Внешность в деловой коммуникации имеет важное значение. Здесь стоит уделить внимание выражению лица, одежде, обуви, сочетанию цветов в одежде, деловому стилю, причёске. Также имеет значение манера держаться (дружелюбно, открыто, недружелюбно, замкнуто) и поведение (энергичное, честолюбивое, робкое, тактичное). Принципиальную роль в деловом общении играют владение коммуникативными навыками и поставленная речь (если говорить о публичных выступлениях, например).

В деловой коммуникации очень важно уметь избегать конфликтов, столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов. Противодействие, возникающее между участниками делового общения и сопровождающееся чаще всего негативными эмоциями, может происходить между двумя личностями (сотрудниками одной или разной компаний), между личностью и группой (в рамках одной организации) или между одной и другой группой (конкурирующие организации). При этом стоит отличать конфликт на деловой и на личностно-эмоциональной основе. В первом случае возможен положительный исход дела при применении определенных действий и решений; во втором случае переход на личности и эмоции не способствует положительному эффекту от общения.

Существуют конструктивные стратегии выхода из конфликта, которых следует придерживаться в деловом общении:

- приспособление (уклонение в ущерб собственных интересов);

- принуждение (применение силы);
- компромисс (взаимные уступки);
- сотрудничество (учет потребностей обеих сторон).

Деструктивные стратегии выхода из конфликта препятствуют дальнейшему деловому взаимодействию.

К деструктивным стратегиям относятся:

- интрига;
- сплетни, слухи;
- препирательства;
- дискредитация;
- коммуникативное насилие (отчитать, высмеять, унижить);
- скандал, рукоприкладство;
- нарочитая девиантность (пренебрежение нормами социального поведения).

*Цифровая коммуникация* – это современный инструмент взаимодействия с помощью цифровых технологий. Сегодня выделяют внутреннюю цифровую коммуникацию (взаимодействие с коллегами, начальством, клиентами, конкурентами через цифровые каналы связи и технологии) и публичную коммуникацию (поведение в цифровом пространстве сотрудников компании).

Соответственно, в условиях всеобъемлющей цифровизации компаниями вводится *цифровой этикет* – свод правил поведения в интернете.

Для установления первого контакта (когда нам нужно найти единомышленников, инвесторов, спонсоров) лучше использовать электронную почту (если не указано другое). Для дальнейшей коммуникации желательно совместно

выбрать удобный канал для общения (мессенджер, почту, чат в социальной сети) и использовать только этот канал, чтобы история переписки велась в одном месте. Не стоит использовать социальные сети незнакомого вам человека для деловых вопросов, потому что это чаще всего личное, а не рабочее пространство человека.

Следует заранее договариваться о времени звонка через установленный канал коммуникации (электронная почта, мессенджеры) для того, чтобы обе стороны смогли спланировать рабочее время и задачи. В любой деловой ситуации, за исключением форс-мажора, следует придерживаться рабочих часов: звонки и сообщения до 09.00 и после 22.00 без особых договоренностей считаются неуместными и даже неприличными.

Существует и этикет делового телефонного общения. По умолчанию в деловой среде работает следующий принцип: *лучше написать, чем позвонить*. Все можно выяснить в электронном письме или в сообщении, а при необходимости следует договориться о звонке. Но! Лучше позвонить, если ясно, что переписка затягивается; растягивать диалог на множество электронных писем или сообщений не имеет смысла, если вполне понятно, что в живом диалоге быстрее удастся добиться результата.

На входящие письма, следует отвечать в течение суток. Если ответ на письмо требует некоей подготовки, то следует кратко ответить, когда возможно будет предоставить полный ответ на запрос. Игнорировать или забывать про входящие письма считается нарушением цифрового делового этикета.

Коммуникация через электронную почту имеет свои тонкости и свой регламент. Если в компании есть корпоративный домен, то всю деловую переписку следует вести именно с него (не путать личное и рабочее пространство). Для удобства уместно оформить автоматическую подпись к письму с указанием Ваших контактов. Название почты не должно содержать прозвищ, непонятных символов или уменьшительно-ласкательных имен; электронный адрес должен содержать имя (или инициалы) и фамилию для удобства и быстрого распознавания адресанта. Чтобы не тратить время своего собеседника, для большего удобства нужно добавлять тему письма; соответственно, одной теме должна принадлежать одна ветка письма. Если же отвечать каждый раз новой веткой писем, то очень легко можно потеряться в сообщениях и запутать собеседника. Если пересылаете файлы, подписывайте их опять же для удобства и понятности.

Очень важно избегать «необычных» фраз (вроде «Доброго времени суток», «Заранее спасибо», «Нужно вчера»), лишних знаков препинания, смайлов, цветных шрифтов и избытка заглавных букв. Всегда перечитывайте текст перед отправкой и проверяйте его на наличие ошибок.

Актуальными становятся правила для ведения онлайн-переговоров и совещаний на цифровых платформах. Принято считать уместным включать камеру во время онлайн-встреч, только если число участников не превышает 30. В остальных случаях следует включать камеру непосредственно при выступлении онлайн. При этом следует включать микрофон, когда другие говорят. Обязательно



нужно позаботиться о нейтральном фоне для работы с камерой и о своем внешнем виде, цифровом дресс-коде. Важно отключать звуковые оповещения, чтобы не отвлекаться самому и не отвлекать других участников встречи.

Что касается совместной работы в цифровом пространстве, основные правила сводятся опять же к соблюдению тех правил, которые не отвлекут коллег от работы и позволят наиболее эффективно решать задачи. Следует заранее обсудить удобное для всех цифровое пространство и условия коммуникации в нем (рабочие часы, характер переписки, форсмажор). Если используете облачные хранилища в совместном доступе, настраивайте условия доступа сотрудников и позаботьтесь о безопасности информации. Не следует отправлять важную информацию сканом или фотографией – это неудобно и невежливо, потому что собеседнику понадобится потратить лишнее время на работу с таким файлом.

Если говорить про общение в мессенджерах, то здесь все довольно относительно, потому что мессенджеры сегодня почти полноправно являются частью цифровой деловой коммуникации. Тем не менее нужно понимать, что мессенджеры являются частью личного пространства человека. Не стоит отправлять документы через мессенджеры, потому что это чаще всего неудобно, и собеседник в большинстве случаев попросит вас продублировать сообщение на электронную почту. Абсолютное табу отправлять голосовые сообщения в деловой переписке: во-первых, собеседнику возможно придется оторваться от рабочего процесса, чтобы найти спокойное место прослушать такое сообщение;

во-вторых, не каждый может в аудиоформате четко и быстро сформулировать основной вопрос, что сделает такое сообщением неформальным и нечетким; наконец, для собеседника будет очень неудобно вспоминать позднее, что конкретно было и в котором из аудиосообщений.

Наконец, существует публичная цифровая коммуникация, или *цифровой след*. Многие компании сегодня имеют не только официальную страницу в интернете, но и заводят аккаунты в социальных сетях для общения с потенциальной аудиторией. Сотрудникам организации в этом случае следует соблюдать осторожность, потому что любое высказывание, комментарий, пост в социальных сетях может быть расценен не с позиции конкретного человека, а с позиции компании, в которой он работает.

Соответственно, страницы сотрудников в социальных сетях тоже могут стать отражением позиции компании. Не следует писать посты от имени организации, если это не входит в ваши прямые обязанности. Для того чтобы контролировать видимость содержания личной страницы (посты, комментарии, фотографии и прочие материалы), можно использовать настройки приватности. Необходимо уважать чужое цифровое пространство: не следует отмечать на фото коллег без их согласия, добавлять их без согласия в не относящиеся к работе чаты или группы в социальных сетях. Важно помнить, что ваш профиль в социальных сетях составляет часть вашей деловой репутации и делового имиджа.

### 4.3. Лидер и команда

Лидер должен быть связующим звеном между членами команды и успешно направлять как команду в целом, так и каждого ее участника. *Лидерство* подразумевает тип управленческого взаимодействия, сочетающий различные типы использования инструментов власти для побуждения остальных к достижению общих целей.

В силу определенных трансформаций в сфере бизнесе, таких как распространение проектной формы деятельности, появление креативного класса, изменение характера и стиля ведения бизнеса, а также цифровизации командного лидерства только усиливает свои позиции.

Среди множества определений базовых качеств и навыков для лидеров можно выделить следующие:

**1. Инициативность.** Лидер находится все время в поиске, чтобы отыскать лучшее решение для конкретной задачи, не боится ошибиться и готов работать над ошибками, к риску и способен принимать решения, даже во внештатных ситуациях.

**2. Энергичность и самостоятельность.** Это умение сосредоточиться на задаче и посвятить много времени для ее решения. Лидеры всегда ищут, где можно улучшить процессы, внедрить инновации для большей эффективности.

**3. Гибкость.** Не менее важная черта для адаптации к изменениям, нестандартным ситуациям. Также важная характеристика для работы в команде, чтобы вовремя мотивировать, подстроиться, проконтролировать или дать передышку. Помимо прочего лидер готов подбирать подходы

к разным сотрудникам, клиентам и партнерам, учитывая интересы каждого и выгоды для бизнеса.

**4. Готовность к коллаборации.** Важная характеристика для работы в команде, для эффективной коммуникации с клиентами для сотрудничества с партнерами; это также умение распределять и делегировать обязанности, вдохновлять и мотивировать.

**5. Знание бизнеса и умение видеть инновации, отслеживать тренды.** Умение строить прогнозы развития, просчитывать риски, планировать работу, а также предвидеть будущее отрасли становятся неотъемлемыми навыками современного лидера. Открытость к изменениям и способность распознавать слабые сигналы этих изменений помогают лидеру быстрее и четче реагировать на запросы потребителей. Это также и работа с обратной связью от потребителя, умение находить решения и правильный подход к целевой аудитории, опираясь на свои знания и опыт.

**6. Харизма и коммуникабельность.** Лидер должен уметь презентовать себя разной аудитории, быть оратором, слышать собеседников и уметь адекватно реагировать на критику. Харизма помогает лидеру привлекать внимание, вести их за собой, стимулировать и организовывать людей.

**7. Эмоциональный интеллект.** Способность распознавать и управлять своими эмоциями, а также эмоциями других является сегодня одной из ключевых лидерских позиций, потому что понимание эмоций собеседников в любой коммуникации дает преимущества и позволяет выстраивать эффективную коммуникацию с соблюдением интересов сторон.

Чем отличается лидер от менеджера? Считается, что менеджер может быть хорошим лидером, но лидер не всегда может быть хорошим менеджером. Если менеджер – это формальный руководитель, администратор (он делегирует подчиненным задания и контролирует их исполнение), то лидер – не обязательно формальный руководитель (он вдохновляет и доверяет, он внедряет инновации, не руководит, а воздействует).

Чтобы стать хорошим лидером, необходимо приобрести некоторые навыки. Во-первых, нужно знать свою команду, знать у кого какие интересы, у кого и когда возникают сложности с рабочими вопросами, кому необходим отпуск, а кому перераспределение обязанностей. Более того, нужно уметь сопереживать и сочувствовать, чтобы достичь взаимопонимания в команде. В этом как раз может помочь эмоциональный интеллект.

Во-вторых, нужно уметь вдохновлять команду, уметь находить способы мотивации для каждого (похвала, премия, повышение) и подавать пример команде.

В-третьих, лидер должен разработать собственную стратегию, которой стоит придерживаться для взаимодействия с членами команды. Мыслить стратегически – это то, чему сегодня стоит поучиться отдельно. Искать новые возможности, создавать такие возможности для команды, активировать все ресурсы и инвестировать в инновации.

В-четвертых, лидеру надо быть открытым новому и надо быть готовым учиться. Во времена цифровизации лидеру важно владеть современными цифровыми технологиями, знать, как работает вебинарная комната, как можно

загрузить данные в облако, создать рабочие чаты в мессенджерах и какие варианты электронного документооборота допустимы.

К тому же современному лидеру необходимо иметь следующие навыки:

1) коммуникативные (умение вести переговоры и навыки нетворкинга);

2) презентационные (умение создавать презентации продукта и публично выступать);

3) навыки продаж (умение определять целевую аудиторию и продавать продукт);

4) стрессоустойчивость (умения справляться с дедлайнами).

Существует несколько стилей лидерства:

**Авторитарный** – отличается четкими инструкциями и контролем за выполнением задач. При таком стиле управления решения принимаются эффективно и своевременно, всегда понятно, кто и за что несет ответственность в проекте; лидер мотивирует работников на инициативные действия. Голос лидера здесь решающий. Однако такой стиль лидерства не стимулирует профессиональный рост работников и иногда даже приводит к тому, что недовольные меняют место работы.

**При демократическом стиле**, лидер поощряет участие членов команды в принятии решений и поощряет профессиональное развитие и карьерный рост участников команды. Инструкции здесь даются в форме предложений. Если лидер критикует, то в форме совета или рекомендации.

**Формальный стиль** отличается отсутствием иерархии между лидером и командой, приветствуется свобода

для реализации любых идей. При таком раскладе личная инициатива членов команды может стимулировать их к профессиональному росту и приобретению нужного опыта. Восприятие лидера в команде максимально положительное. Однако есть вероятность конфликтных ситуаций с авторитарными лидерами. К тому же чаще всего отсутствует сотрудничество и стимул от лидера эффективно работать на достижение цели.

Стоит отдельно рассказать об особенностях взаимодействия членов команды, а именно о *жизненном цикле команды*, в котором выделяют 4 основных этапа.

**Формирование** – этап притирки и установления формальных отношений между членами команды и руководством. На данном этапе определяются общие цели и задачи, устанавливаются взаимоотношения между членами команды.

**Конфликт** – это ключевой момент жизненного цикла команды, когда участники проявляют инициативу, заявляют о своих возможностях и компетенциях; на данном этапе формируется характер коллективной работы. Соответственно, участники либо находят общий язык, либо сталкиваются в межличностном или межгрупповом конфликте. Также на данном этапе определяются полномочия участников команды и позиция лидера в ней.

**Консенсус** – этап сотрудничества и доверительных отношений. Формируется чувство принадлежности команде. Решения могут вырабатываться совместно, коллективные цели важнее личных; команда ясно осознает преимущества командной работы.

**Зрелость** – этап на котором команда имеет общие цели и ценности, активно использует внешние коммуникации, согласует личные цели с общими, также разделяет точку зрения на то что качественная работа положительно отражается на имидже и восприятии всей компании.

#### **Практические задания по теме № 4**

1. Опишите постановку цели для социального бизнеса в технике SMART.

2. Выберите одну из методик планирования и опишите по ней план работ по одной из задач для социального бизнеса.

3. Проанализируйте, какие лидерские навыки у Вас уже имеются (приведите примеры) и каких навыков пока не хватает. Составьте план, каким образом и где можно получить необходимые навыки. Используйте техники планирования для составления плана действий.



## **Тема 5. ЧАСТНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО СТАРТАПА**

### **5.1. Трудовые отношения**

После того, как у будущего социального предпринимателя появилась идея своего социального бизнеса, ему необходимо претворить ее в жизнь. В одиночку справиться с поставленной задачей будет очень сложно. Социальному предпринимателю придется пользоваться наемным трудом и вступать в трудовые отношения.

Для начала стоит определить особенности трудовых отношений, ведь трудовая деятельность может регулироваться не только трудовым законодательством, но и гражданским.

Статья 15 ТК РФ дает определение трудовых правоотношений, как отношений, основанных на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции в интересах, под управлением и контролем работодателя, о подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных нормативными актами.

Из этого определения можно выявить особенности использования привлеченного труда, при котором будут

возникать трудовые правоотношения. Итак, трудовые отношения можно считать при следующих условиях:

1) между наемным лицом/работником и нанимателем/работодателем заключено соглашение о выполнении трудовой функции, именуемое трудовым договором;

2) работник выполняет трудовую функцию, т. е. работает по должности в соответствии со штатным расписанием, а не оказывает услуги;

3) работник выполняет работу в интересах, под управлением и контролем работодателя;

4) наемное лицо, т. е. работник, подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка;

5) наниматель/работодатель предоставляет работу, обеспечивает условия труда и своевременно выплачивает заработную плату.

В свете изменений трудового законодательства очень важно правильно нанять лицо. Стоит помнить, что если наемное лицо будет выполнять поручения нанимателя, работать по обусловленной трудовой функции, подчиняться правилам внутреннего распорядка организации, а работодатель будет предоставлять работу, обеспечивать условия труда и платить заработную плату, то в данном случае необходимо заключать трудовой договор.

На практике возникают ситуации реальной подмены трудовых отношений гражданско-правовыми. Если наемный работник выполняет работу по гражданско-правовому договору, тогда наниматель освобождается от ряда обязательных выплат в пользу государства (в первую очередь, налогов). Следует отметить, что в последнее время стали использоваться

незаконные схемы аутсорсинга (аутстаффинга), которые также позволяют завуалировать трудовые правоотношения.

Незаконный найм работника может привести к нежелательным последствиям как для работодателя, так и для работника.

Во-первых, нужно быть готовым к тому, что в соответствии со ст. 19.1 ТК РФ отношения, возникшие на основе гражданско-правовых договоров, могут быть переквалифицированы в трудовые отношения, в связи с чем у нанимателя возникнет обязанность перезаключить с наемным лицом договор, который будет трудовым. Это значит, что нужно будет компенсировать работнику все причитающиеся выплаты с момента фактически возникших отношений (например, отпускные, оплата больничных листов и т. д.).

Во-вторых, к нанимателю будет применена административная ответственность, предусмотренная ч. 4 ст. 5.27 Кодекса об административных правонарушениях РФ.

Как было сказано выше, трудовые отношения начинаются с заключения трудового договора. Определение данного понятия содержится в ст. 56 ТК РФ. Под трудовым договором понимается соглашение между работодателем и работником, где у сторон есть обязанности.

Работодатель обязуется:

- предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции;
- обеспечить условия труда, предусмотренные нормативно-правовыми актами;
- своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату.

Работник обязуется:

- лично выполнять определенную соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка.

Стоит помнить, что до заключения трудового договора наниматель должен выполнить ряд действий:

1. Проверить перечень документов, которые принес будущий работник (с лица, который приходит трудоустраиваться, законно требовать только документы, предусмотренные ст. 65 ТК РФ).

2. Установить, соответствует ли состояние здоровья лица той должности, которую он хочет занять (речь идет об инвалидах и лицах, имеющих противопоказания к осуществлению определенной работы, тяжелой или опасной, например).

3. При необходимости дать направление для прохождения медицинского осмотра.

После того как наниматель убедится, что все формальности соблюдены, нужно заключать трудовой договор. Говоря об особенностях содержания данного документа, следует отметить, что все необходимые условия, которые могут содержаться в трудовом договоре, закреплены в ст. 57 ТК РФ.

Интересен тот факт, что, если работодатель относится к субъектам малого предпринимательства или некоммерческой организации, при определенных условиях он полностью

или частично может отказаться от принятия в организациях локальных актов, например, может не разрабатывать правила внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда. В таком случае детализация трудовых отношений должна быть прописана в трудовом договоре, оформленном по установленной правительством форме. Указанные положения содержатся в ст. 309.2 ТК РФ.

Трудовой договор заключается в письменной форме в двух экземплярах. После того как работодатель заключил трудовой договор, для удобства ведения кадрового учета многие заполняют личные карточки работников, а некоторые ведут учет своего персонала с помощью электронных форм кадрового документооборота.

С 1 января 2020 года работодатели в обязательном порядке должны оповещать Пенсионный фонд России о перемещениях работника, т. е. вести электронный учет его трудовой деятельности. Поэтому в случае принятия на работу сотрудника или в случае его увольнения, необходимо подать в Пенсионный фонд информацию об этом.

Следует отметить формат ведения трудовых книжек. В настоящее время они существуют в электронном и бумажном вариантах. Однако если на работу принимается лицо, которое не вступало в трудовые отношения до 1 января 2021, то информация о трудовой деятельности работника будет аккумулироваться только в электронном варианте, т. е. вести трудовую книжку в бумажном варианте не нужно.

Не только порядок приема на работу строго регламентирован трудовым законодательством. Порядок расторжения

трудовых отношений имеет четкие законодательные границы. Следует помнить, что ст. 77 ТК РФ предусматривает основания расторжения трудового договора, в ст. 81 этого же акта конкретизируются причины, по которым работодатель может уволить своего работника. Вне зависимости от причины прекращения трудовых отношений, в последний рабочий день работодатель обязан произвести расчет с работником, выдать ему все причитающиеся документы, сообщить в Пенсионный фонд об изменении статуса наемного лица.

Работодатель должен соблюдать ряд обязанностей. После заключения трудового договора работодатель отвечает за режим труда и отдыха работника. Данные вопросы регламентирует раздел 4 и 5 ТК РФ. Необходимо своевременно, т. е. не реже, чем каждые полмесяца выплачивать заработную плату, размер которой не должен быть меньше минимального размера оплаты труда.

Важное значение в трудовых отношениях играют вопросы, связанные с организацией охраны труда. Именно работодатель обязан создавать безопасные условия труда. Весь арсенал средств, который должен применять работодатель в этой сфере, определен в разделе 10 Трудового кодекса РФ.

Для того чтобы работники эффективно работали, помогая воплощать идею о социальном бизнесе, трудовое законодательство предусмотрело систему стимулирования. Применяемая система поощрений обязательно должна быть отражена в локальных актах работодателя.

Противоположной мерой воздействия на работника является применение к нему мер дисциплинарного характера.

Работодатель может применить замечание, выговор и увольнение, соблюдая процедуру применения дисциплинарной ответственности, которая предусмотрена ст. 193 ТК РФ.

При организации и ведении трудовых отношений нужно строго соблюдать нормы трудового законодательства, в противном случае работник, чьи трудовые права вы нарушили, может обратиться в компетентные органы за защитой.

## **5.2. Обязательственные отношения**

Лицу, которое будет заниматься социальным бизнесом, необходимо вступать в обязательственные отношения.

Для начала, стоит разобраться с тем, что понимается под обязательственными отношениями. Статья 307 Гражданского кодекса РФ дает легальное понятие этому правовому явлению. Обязательственные отношения возникают тогда, когда одна сторона обязана совершить в пользу другой стороны определенные действия или, наоборот, воздержаться от их совершения. Наиболее частый пример таких отношений, в которые будут вступать социальные предприниматели – это совершение действий по выполнению определенной работы (оказанию услуги).

В обязательственных отношениях стороны носят названия: должник (это тот, кто должен совершить определенные действия или воздержаться от них) и кредитор (это лицо, в чью пользу должник совершает определенные действия). Стоит отметить, что кредиторов и должников может быть несколько. Кроме того, стороны в обязательстве

могут поменяться статусами: это происходит тогда, когда, например, долг продан или право уступлено.

Не лишним будет отметить, что обязательственные отношения делятся на три разновидности обязательств:

1) обязательства, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности всеми его сторонами – собственно предпринимательские обязательства;

2) обязательства, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности не всеми его сторонами;

3) обязательства, не связанные с осуществлением предпринимательской деятельности его сторонами.

Рассмотрим распространенные основания возникновения обязательств:

**Договор.** Это наиболее часто встречаемый вид обязательств в предпринимательской среде. Суть сводится к тому, что лица заключают соглашения о взаимных правах и обязанностях. Регламентируются данные отношения подразделом 2 частью 1 Гражданского кодекса РФ. Интересно отметить, что можно заключить договор любого вида, в том числе не предусмотренный законами или иными правовыми актами либо содержащий элементы договоров разных видов, например поставки и подряда (п.п. 2, 3 ст. 421 ГК РФ).

**Односторонняя сделка.** Это сделка, для совершения которой необходимо и достаточно выражения воли одной стороны (п. 2 ст. 154 ГК РФ), (например, выдача доверенности).

**Причинение вреда.** Данное обязательство влечет обязанность лица, который причинил вред, возместить ущерб. Это положение закреплено в п. 1 ст. 1064 ГК РФ;



**Неосновательное обогащение.** По данному обязательству лицо, которое обогатилось незаконным путем, обязано вернуть имущество его владельцу.

Обязательства могут возникать также из иных оснований, предусмотренных Гражданским кодексом РФ (п. 2 ст. 307 ГК РФ), а также содержащихся в акте компетентного органа или в решении судьи.

К исполнению обязательств предъявляются определенные требования. При исполнении обязательства кредитор реализует свои права, а должник – исполняет обязанности. Следует помнить, что есть требования, которые должны соблюдаться при выполнении обязательств, даже если такие обязательства возникли по договору.

Итак, в первую очередь, обязательства должны быть надлежащими, т. е. должны соответствовать условиям самого обязательства, а также требованиям норм права. Данное требование предусмотрено ст. 309 ГК РФ. В качестве примера можно привести срок договора, который в обязательном порядке должен быть предусмотрен.

Во-вторых, нельзя уклониться от исполнения обязательства или изменить его условие в одностороннем порядке. Исключения представляют случаи, которые предусмотрены нормативно-правовыми актами. Однако если в договоре, связанном с осуществлением всеми его сторонами предпринимательской деятельности, будет предусмотрен односторонний порядок изменения обязательства, то это будет считаться законным актом. Данная норма содержится в п.п. 1, 2 ст. 310 ГК РФ.

В-третьих, при исполнении обязательств нужно действовать добросовестно и учитывать права и интересы второй

стороны обязательства. Важно отметить, что для исполнения обязательства стороны должны предоставлять необходимую информацию.

Есть дополнительные правила исполнения обязательств, которые применяются, если они встречные или обусловленные.

**Встречным** называется обязательство, при котором вторая сторона обременена исполнением своих обязательств. В качестве примера встречного обязательства, с которым может столкнуться социальный предприниматель, можно привести договор розничной купли-продажи, где присутствуют взаимные обязанности сторон. Продавец обязуется передать товар, а покупатель оплатить его. Для того чтобы обязательства носили встречный характер, дополнительно предусматривать такие пункты в самом договоре не нужно. Это вытекает из сути отношений сторон. Именно это обстоятельство отличает встречное исполнение обязательства от обусловленного.

Следует помнить, что, если исполнение является встречным, по общему правилу можно приостановить его или отказаться от исполнения и потребовать возместить убытки в следующих случаях:

– вторая сторона не исполнила свою обязанность. Если обязанность исполнена частично, то можно отказаться от встречного исполнения в соответствующей части (например, поставить товар в количестве, соразмерном внесенному авансу, если аванс до этого был внесен);

– из обстоятельств очевидно, что контрагент не выполнит свою обязанность в срок.

Важно понимать, что в соответствии п. 3 ст. 328 ГК РФ никто из сторон не может требовать по суду исполнения

обязательства другой стороной, если не предоставит то, что причитается по договору. Так, если лицо не внесло аванс, то обязать поставщика передать товар нельзя.

**Обусловленным** считается исполнение, которое поставлено в зависимость от совершения или несорвершения контрагентом определенных действий либо от наступления иных предусмотренных договором обстоятельств. Причем вы можете обусловить исполнение даже такими обстоятельствами, которые полностью зависят от воли одной из сторон (ст. 327.1 ГК РФ). Обусловить можно и начало течения срока. Например, можно предусмотреть начальный срок выполнения работ по договору подряда только после того, как будет уплачен аванс.

Важный вопрос связан со способами обеспечения исполнения обязательств (договора). Применяются следующие способы обеспечения обязательства: неустойка, залог, независимая гарантия, поручительство, задаток и иные способы, предусмотренные главой 23 ГК РФ. Данный перечень является открытым. Это означает, что вопрос об обеспечении обязательства может быть предусмотрен в договоре, главное, чтобы этот способ устраивал все стороны. За нарушение обязательств наступает гражданско-правовая ответственность, предусмотренная законом или договором. Основными мерами гражданско-правовой ответственности являются возмещение убытков, взыскание неустойки, а также взыскание процентов за пользование чужими деньгами.

К видам обязательств, в которых социальный предприниматель может участвовать: подряд, возмездное оказание услуг, купля-продажа.

### 5.3. Ответственность социальных предпринимателей

Ответственность – это мера воздействия, применяемая компетентными органами в отношении лиц, которые совершают противоправные деяния.

Осуществление предпринимательской деятельности должно организовываться в законном порядке. В административном и уголовном законодательстве присутствуют нормы, которые предусматривают ответственность за незаконную предпринимательскую деятельность. Так, ч. 1 ст. 14.1. КоАП РФ запрещает осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя или без государственной регистрации в качестве юридического лица. В санкции за данное деяние предусмотрен штраф в размере от 500 до 2000 рублей. Если же в результате осуществления предпринимательской деятельности причинен крупный ущерб гражданам, организациям или государству либо был получен доход в крупном или особо крупном размере, то может наступить уголовная ответственность, предусмотренная ст. 171 УК РФ. Санкция указанной статьи предусматривает не только штраф. Судьи могут назначить еще обязательные работы, арест, а в некоторых случаях и лишение свободы.

Если деятельность, которую осуществляет социальный предприниматель, подлежит лицензированию, то в обязательном порядке такой документ должен быть получен, так как ч. 2 ст. 14.1 КоАП РФ предусматривает ответственность за осуществление предпринимательской деятельности без специального разрешения (лицензии), если оно обязательно.

За нарушение предпринимателем требований, касающихся одной сферы, может быть предусмотрено несколько видов ответственности: гражданско-правовая, уголовная, административная. Вид ответственности будет зависеть от содержания правоотношений, общественной опасности, степени тяжести.

Целесообразно обозначить сферы деятельности социальных предпринимателей, где могут случаться нарушения, влекущие за собой юридическую ответственность:

- уплата платежей в государственные и негосударственные фонды;
- качество и безопасность товаров /работ/услуг;
- порядок ведения бухгалтерского учета;
- трудовые отношения, если социальный предприниматель пользуется наемным трудом.

Следует выделить виды ответственности за противоправные деяния, которые могут совершаться в вышеперечисленных сферах. В первую очередь нужно указать на налоговую ответственность. Она наступает за деяния, предусмотренные разделом 6 НК РФ. Например, ст. 116 предусматривает ответственность за нарушения порядка постановки на учет в налоговом органе; ст. 122 предусматривает ответственность за неуплату или неполную уплату налога (сбора, страховых взносов).

Административная ответственность предпринимателей наступает за совершение деяний, предусмотренных КоАП РФ. Следует отметить, что в отношении субъектов предпринимательской деятельности данный вид ответственности применяется чаще всего, так как административное

законодательство содержит составы противоправных деяний, наиболее часто совершаемых предпринимателями (несоблюдение правил уплаты налогов и сборов, а также антимонопольного законодательства; требований в сфере экологии).

Привлечь предпринимателя к уголовной ответственности могут, если он умышленно не платил налоги (ст. 198 УК РФ). Причем сумма неуплаченных налогов должна быть крупной (свыше 2 700 000 руб. за три финансовых года подряд) или особо крупной (более 13 500 000 руб. за три финансовых года подряд). На практике встречаются случаи привлечения к уголовной ответственности предпринимателей за совершение мошеннических действий. Данный состав предусмотрен ст. 159 УК РФ. За несвоевременную оплату труда наемного работника также наступает уголовная ответственность.

Характеризуя ответственность предпринимателя-работодателя можно выделить как минимум два вида специальной ответственности по трудовому законодательству: материальную и дисциплинарную.

Материальная ответственность наступает, если работодатель причиняет имущественный вред работнику. Так, если работодатель несвоевременно выплатил заработную плату или осуществил иные выплаты, причитающиеся работнику, а также лишил последнего возможности законно трудиться или причинил моральный вред, то должен будет компенсировать такой ущерб.

Так как сложно представить, что социальный предприниматель не будет состоять в обязательственных отношениях, стоит напомнить об ответственности, которая возможна в случае их нарушений.

В договорных обязательствах ответственность предпринимателя наступает независимо от его вины. Единственный вариант, при котором возможно избежать ответственности, – это доказать, что надлежащее исполнение обязательства невозможно в следствии непреодолимой силы.

Специфика гражданско-правовой ответственности предпринимателей заключается в ее компенсационном характере, т. е. сводится к необходимости восстановления имущественной сферы потерпевшего. Административная, уголовная или финансовая ответственность наступает за нарушение публичных интересов и носит конфискационный характер. Следовательно, в последнем случае вина обязательно принимается во внимание при привлечении к ответственности. В то же время следует иметь в виду, что нормы Гражданского кодекса РФ об ответственности предпринимателя, независимо от вины связаны с принципом нерушимости договоров, то есть обязательностью исполнения.

Специальные меры ответственности, применяемые к предпринимателям:

1) принудительная ликвидация либо реорганизация юридического лица в форме выделения или разделения (ст. ст. 34, 38 Закона о защите конкуренции, п. 2 ст. 57, ст. 61 ГК РФ);

2) административное приостановление деятельности в качестве административного наказания (КоАП РФ);

3) административное приостановление или аннулирование лицензии (ст. 20 Закона о лицензировании);

4) дисквалификация (КоАП РФ).

## 5.4. Защита прав социальных предпринимателей

В связи с тем, что развитие предпринимательства является одним из перспективных направлений в политике государства, важной задачей государства – обеспечение гарантий развития бизнеса, охрана прав и законных интересов предпринимателей.

В соответствии с действующим законодательством предусмотрено ряд способов защиты прав предпринимателей.

**Способы защиты** – меры принудительного характера, направленные на восстановление нарушенных прав. Существуют различные виды классификаций способов защиты прав предпринимателей. Выделяют судебные и внесудебные способы защиты.

### **Судебные способы защиты нарушенного права.**

Социальный предприниматель может получить защиту в различных судебных органах (судах).

*Конституционный суд РФ.* Важнейшее значение для предпринимателей имеет использование возможностей, заложенных в процедуре:

- рассмотрения жалоб на нарушение конституционных прав и свобод;
- рассмотрения дел о конституционности закона, примененного или подлежащего применению в конкретном деле, по запросам судов.

*Арбитражные суды.* Чаще всего предприниматели прибегают к восстановлению своего нарушенного права путем подачи иска в арбитражные суды. Такие суды рассматривают дела, если споры возникают между субъектами



предпринимательской деятельности, а также если споры имеют экономическую подоплеку. Так, в арбитражном суде будут рассматриваться споры, если они возникли в процессе создания, реорганизации и ликвидации предприятия или при злоупотреблении предпринимательскими правами и неисполнении своих обязанностей.

Арбитражному суду подведомственны экономические споры, возникающие из административных и иных публичных правоотношений. Участниками таких отношений могут быть государственные органы и органы местного самоуправления, выполняющие по отношению к предпринимателям управленческие, контрольные или другие функции. Суть таких исков в большинстве своем сводится к признанию недействительности ненормативных актов государственных органов или органов местного самоуправления, нарушающих права предпринимателей.

*Суды общей юрисдикции.* Если ситуация возникла не в связи с осуществлением предпринимательской деятельности, то такое дело будет рассмотрено в суде общей юрисдикции. Например, если гражданин имеет статус индивидуального предпринимателя, приобретенный в установленном законом порядке, но спор возник не в связи с осуществлением им предпринимательской деятельности, а из брачно-семейных, жилищных и иных гражданских правоотношений, он подведомствен суду общей юрисдикции.

С момента прекращения действия государственной регистрации гражданина в качестве индивидуального предпринимателя дела, связанные с осуществлявшейся им ранее предпринимательской деятельностью, рассматриваются

судами общей юрисдикции, если эти дела не были приняты к производству арбитражным судом до наступления указанных обстоятельств.

До недавнего времени иски организаций и граждан-предпринимателей о защите чести, достоинства и деловой репутации рассматривались также судами общей юрисдикции, однако в настоящее время такие вопросы решаются в арбитражных судах.

### **Внесудебные формы защиты прав предпринимателей.**

*Нотариальная защита.* Суть данного способа состоит в совершении нотариусом нотариальных действий от имени государства. Например, нотариус может принять на депозит денежные суммы для передачи их кредитору, если обязательство не может быть исполнено должником, в том числе по не зависящим от кредитора обстоятельствам.

В отличие от суда, где в основном разрешаются споры о праве, предметом нотариальной деятельности являются бесспорные дела, что предопределило особый метод решения нотариусами вопросов, отнесенных к их компетенции.

*Третейские суды.* Законодательство предусматривает возможность рассмотрения споров с участием предпринимателей не только в арбитражном суде, но и в порядке третейского разбирательства. Так спор рассматривается, если обе стороны дали согласие передать дело для разбирательства в Третейский суд. Стоит отметить, что такие суды не относятся к системе судов Российской Федерации.

*Досудебный «претензионный» порядок урегулирования споров.* До недавнего времени досудебный (претензионный)

порядок урегулирования споров был предусмотрен лишь для отдельных категорий споров. Ч. 5 ст. 4 Арбитражного процессуального кодекса РФ в прежней редакции устанавливала, что, если федеральным законом или договором для отдельной категории споров установлен досудебный порядок их урегулирования, спор может быть передан на рассмотрение арбитражного суда лишь после соблюдения такого порядка. В настоящее время претензионный порядок применяется, если ситуация регламентируется вышеуказанной нормой.

*Медиация.* Применение медиации в России как способ разрешения экономических споров было впервые закреплено в нормах Арбитражного процессуального кодекса РФ. Суть данной процедуры сводится к тому, что стороны выбирают независимое лицо, которое вызывает у них уважение. Медиатор рассматривает суть спора и предлагает свой способ решения сложившейся ситуации. Это не очень распространенный способ защиты прав предпринимателей, так как не имеет обязательственного значения.

Среди альтернативных процедур урегулирования спора, которые являются внесудебными способами защиты прав предпринимателей, также выделяется *институт омбудсмена*, то есть обращение к Уполномоченному по защите прав предпринимателей. Уполномоченный по защите прав помогает субъектам предпринимательской деятельности защищать свои права и является неким мостиком между предпринимателями и органами государственной и муниципальной власти.

## Практические задания по теме № 5

1. Решите кейс. Смирнов начал заниматься социальным предпринимательством. В начале своей деятельности Смирнов все делал самостоятельно, но с увеличением объемов заказов, понадобились помощники.

*А. Перечислите документы, которые должны быть оформлены между Смирновым и его помощниками.*

*В. Определите каким образом можно оформить отношения между Смирновым и лицами, которые будут помогать ему осуществлять социальный бизнес.*

*С. Укажите правовую основу возникших отношений.*

2. Составьте схему, где укажите виды ответственности социальных предпринимателей; лиц, применяющих ответственность; составы, образующие противоправные деяния социальных предпринимателей.

3. В процессе осуществления предпринимательской деятельности Иванов столкнулся с нарушением своих прав. Нарушения были со стороны как физических, так и юридических лиц. Проконсультируйте Иванова о способах защиты, ссылаясь на нормы права.

4. Выпишите из ч. 2 Гражданского кодекса РФ виды обязательств. Укажите, какие из перечисленных видов наиболее характерны для социальных предпринимателей. Назовите какие документы составляются при реализации таких обязательств.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рост актуальности социальной проблематики, растущее внимание к повестке устойчивого развития и интерес со стороны как производителей, так и потребителей к более экологичным товарам, услугам и решениям способствуют росту интереса к социальному бизнесу. Цифровизация и технологические решения для современного бизнеса также стимулируют разработку решений (в том числе цифровых) социальных, культурных или экологических проблем. Помощь социально незащищенным категориям населения, внедрение экоустойчивых решений и технологий, сохранение культурного наследия с помощью инклюзивных практик и многое другое можно включить в список задач, которые ставит перед собой социальное предпринимательство.

Результатом использования учебного пособия по социальному предпринимательству является приобретение знаний и навыков работы с моделями для социального бизнеса; навыков разработки и оценки социальной бизнес-идеи, лидерства и работы в команде; а также понимание основ современной деловой и цифровой коммуникаций. Обучающиеся получают не только теоретическую базу, но и практические знания о возможностях построения социального бизнеса, об особенностях разработки инновационных идей и оценки финансовых, правовых и других типов рисков; знания о формулировании бизнес-предложений,

а также о сфере применения бизнес-моделей в области социального предпринимательства. Кроме того, обучающиеся изучат современные коммуникационные стратегии для развития лидерских компетенций, успешной коммуникации внутри команды и за ее пределами (клиенты, партнеры, спонсоры, конкуренты и др.), что с практической стороны дополнит представление о социальном бизнесе.

Лекционный формат занятий предоставляет необходимую теоретическую подготовку, позволяет детально разобрать основные темы и аспекты изучения. Практические задания, основанные на проработке конкретных вопросов, способствуют успешному усвоению теоретического материала. Вопросы для самостоятельной работы и самоконтроля позволяют закрепить пройденный материал. Темы для самостоятельного изучения и вопросы для самоконтроля открывают перед обучающимися дополнительные возможности для развития знаний и навыков, касающихся поиска, оценки и разработки инновационных идей для создания и продвижения социального бизнеса.

## ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Взаимовыгодные партнерства в социальном предпринимательстве: бизнес, государство, НКО и др.

2. Управление проектами в сфере социального предпринимательства.

3. Цифровые технологии для развития социальных проектов.

4. Правовое регулирование рекламных отношений.

5. Недобросовестная конкуренция. Способы борьбы с недобросовестной конкуренцией.

6. Право на средства индивидуализации юридических лиц (товаров, услуг).

7. Маркетинговое сопровождение предпринимательской деятельности.

8. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента.

9. Фандрайзинг в социальном предпринимательстве.

10. Маржинальная прибыль.

11. Методики оценки рисков проектов.

12. Управление рисками проекта.

13. Самоорганизация и личная эффективность для ведения социального бизнеса.

14. Особенности ведения социального бизнеса в эпоху

цифровых технологий, цифровых коммуникаций и цифровых продуктов.

15. Развитие компетенций для социокультурного проектирования: модели руководителей в рамках развития социальных проектов.

16. Цифровизация трудовых отношений.

17. Формы организации трудовой деятельности на современном этапе в России.

18. Особенности договорных отношений в социальном предпринимательстве.



## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В чем основное отличие социального бизнеса от традиционного, коммерческого?
2. Перечислите основные бизнес-модели для социального предпринимательства.
3. Как называется социальный технологический стартап, который с помощью цифровых технологий может решить ту или иную социальную проблему?
4. Какие организационно-правовые формы предусмотрены в РФ для лиц, желающих осуществлять деятельность в сфере социального предпринимательства?
5. Перечислите основные этапы регистрации товарного знака.
6. Какие существуют виды товарных знаков? Перечислите их.
7. Какие формы поддержки социальных предпринимателей существуют в РФ?
8. Какие элементы входят в бизнес-планирование проекта?
9. В каких случаях рекомендуется просчитывать юнит-экономику?
10. Какие предпринимательские риски существуют? Перечислите их.
11. Кто такие ключевые, прямые и косвенные конкуренты и в чем между ними разница?
12. Какие компетенции входят в современное понимание лидерства?

13. Перечислите конструктивные стратегии выхода из конфликта.

14. Перечислите основные техники планирования и укажите, для каких задач их можно использовать.

15. Какие основные обязанности у работника и работодателя по трудовому договору?

16. К каким видам юридической ответственности можно привлечь социальных предпринимателей?

17. Перечислите способы защиты нарушенного права социального предпринимателя.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *Тема 1*

1. Атлас практик развития социального предпринимательства субъектами РФ. – URL: <http://nb-forum.ru/library/books/atlas-praktik-razvitiya-sotsialnogo-predprinimatelstva-subektami-rf>.
2. Ахмадиева, С. Р. Развитие социального предпринимательства в России / С. Р. Ахмадиева, Ю. В. Ходковская, А. Ф. Ахмадиева // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sotsialnogo-predprinimatelstva-v-rossii>.
3. Банк социальных идей – URL: <http://www.social-idea.ru/ideas>.
4. Бородина, А. В. Интеллектуальное социальное предпринимательство: перспективы формирования экосистемы / А. В. Бородина, Е. Н. Васильева, Н. М. Лавренюк, М. Б. Полтавская // Logos et Praxis. – 2020. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnoe-sotsialnoe-predprinimatelstvo-perspektivy-formirovaniya-eko-sistemy>.
5. Васильева, Е. В. Кейс «Сервис глазами потребителя» для изучения методологии клиентского развития при подготовке интернет-предпринимателей / Е. В. Васильева, Т. Н. Губина // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2017. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/keys-servis-glazami-potrebitelya-dlya-izucheniya-metodologii-klientskogo-razvitiya-pri-podgotovke-internet-predprinimateley>.

6. Джуха, В. М. Цифровые технологии в предпринимательстве и социальной жизни в период пандемии COVID-19: опыт стран ЕС / В. М. Джуха, Ю. А. Седых, А. А. Алешукин // Учет и статистика. – 2021. – № 1 (61). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-predprini-matelstve-i-sotsialnoy-zhizni-v-period-pandemii-covid-19-opyt-stran-es>.
7. Елсуков, Б. С. Социальное предпринимательство в эпоху COVID-19: в условиях возрастания и угроз кризисного пространства / С. Б. Елсуков // Московский экономический журнал. – 2022. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-predprinimatelstvo-v-epohu-covid-19-v-usloviyah-vozzrastaniya-i-ugroz-krizisnogo-prostranstva>.
8. Ерохин, А. К. Социальное предпринимательство как путь к социальным изменениям / А. К. Ерохин, Л. Д. Ерохина, А. А. Власенко // АНИ: экономика и управление. – 2020. – № 4 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-predprinimatelstvo-kak-put-k-sotsialnym-izmeneniyam>.
9. Исследование Impact Hub Moscow: социальные предприниматели продемонстрировали устойчивость в пандемию. – URL: <https://impacthubmoscow.net/tpost/x4u3r97va1-issledovanie-impact-hub-moscow-sotsialni>.
10. Календжян, С. О. Бизнес-образование как направление поддержки социального предпринимательства в период COVID-19 / С. О. Календжян, Н. Ф. Кадол // Экономика труда. – 2021. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-obrazovanie-kak-napravlenie-podderzhki-sotsialnogo-predprinimatelstva-v-period-covid-19>.

11. Календжян, С. О. Развитие социального предпринимательства и социальных инициатив в условиях пандемии COVID-19 / С. О. Календжян, Н. Ф. Кадол // КЭ. – 2021. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sotsialnogo-predprinimatelstva-i-sotsialnyh-initsiativ-v-usloviyah-pandemii-covid-19>.
12. Кузнецова, О. П. Об алгоритме конструирования социального предпринимательства / О. П. Кузнецова, С. В. Кузнецова // КЭ. – 2021. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-algoritme-konstruirovaniya-sotsialnogo-predprinimatelstva>.
13. Лебединцева, Л. А. Бизнес и социальное предпринимательство: обзор основных теоретических моделей / Л. А. Лебединцева, П. П. Дерюгин // ЖИСП. – 2021. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-i-sotsialnoe-predprinimatelstvo-obzor-osnovnyh-teoreticheskikh-modeley>.
14. Сизова, Ю. С. Современный предприниматель в вуca мире – преимущества и сложности / Ю. С. Сизова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyyu-predprinimatel-v-vuca-mire-preimuschestva-i-slozhnosti>.
15. Федоринин, Н. М. Трансформации модели российского социального предпринимательства / Н. М. Федоринин // Социология. – 2022. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsii-modeli-rossiyskogo-sotsialnogo-predprinimatelstva>.
16. Цифровые платформы, маркетплейсы и кооперация в интернете: авторы представили идеи для социального предпринимательства. – URL: <https://asi.ru/news/157336/>.

## Тема 2

1. Андреев, В. К. Юридические лица как субъекты экономической деятельности / В. К. Андреев // Журнал российского права. – 2016. – № 5.
2. Аннабашимова, М. Ш. Основные принципы стандартизации / М. Ш. Аннабашимова // Академическое издательство «Научная артель». – 2023. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-printsiipy-standartizatsii/viewer>.
3. Барышев, С. А. Субъекты исключительного права на товарный знак: сравнительно-правовой анализ законодательства Российской Федерации и США / С. А. Барышев, К. Э. Каминская // Образование и право. – 2023. – № 1. – С. 117–122.
4. Волков, И. С. Цифровизация в муниципальном и государственном управлении / И. С. Волков, Д. В. Реут // International Journal of Open Information Technologies. – 2023. – С. 99–103. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-munitsipalnom-i-gosudarstvennom-upravlenii/viewer>.
5. Гурунян, Т. В. Институциональные барьеры цифровой трансформации субъектов МСП / Т. В. Гурунян // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 1. – С. 267–271. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-barier-y-tsifrovoy-transformatsii-subektov-msp>.
6. Дмитриева, Е. О. Проблемы правоприменения в отношении особых («нетрадиционных») товарных знаков и знаков обслуживания / Е. О. Дмитриева, О. В. Дмитриев //

- Вестник Омского университета. Серия «Право». – 2019. – Т. 16, № 1. – С. 79–91. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-pravoprimeneniya-v-otnoshenii-особых-netraditsionnyh-tovarnyh-znakov-i-znakov-obsluzhivaniya/viewer>.
7. Еременко, В. И. О постановлении Пленума Верховного Суда РФ № 10: права на средства индивидуализации / В. И. Еременко // ИС. Промышленная собственность. – 2020. – № 3. – С. 15–32.
  8. Пьянова, М. В. Зарубежный опыт налогового регулирования самозанятости / М. В. Пьянова // Налоги и налогообложение. – 2022. – С. 47–67. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-nalogovogo-regulirovaniya-samozanyatosti/viewer>.
  9. Сергеев, А. Л. Государственное регулирование проектов государственно-частного партнерства / А. Л. Сергеев, И. Д. Файрушина // Юридические науки. – 2022. – С. 243–245. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-1/viewer>.
  10. Хакимхонов, Ж. С. Роль государственных органов в развитии малого бизнеса и частного предпринимательства / Ж. С. Хакимхонов // Экономика и социум. – 2023. – № 1 (104)-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-gosudarstvennyh-organov-v-razvitii-malogo-biznesa-i-chastnogo-predprinimatelstva/viewer>.

### Тема 3

1. Атанасова, А. А. Сравнение феноменов социального предпринимательства и предпринимательства / А. А. Атанасова // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. – 2022. – Вып.4. – С. 35–44. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-fenomenov-sotsialnogo-predprinimatelstva-i-predprinimatelstva>.
2. Коряковцева, Е. А. Методы управления финансовыми рисками предприятия / Е. А. Коряковцева, И. В. Васильев // Вестник науки. – № 1 (58). – Т. 3. – С. 70–76.
3. Кулькова, В. Ю. Реализация государственной поддержки социального предпринимательства в развитии услуг социальной сферы в РФ в региональных практиках / В. Ю. Кулькова // Вопросы управления. – 2021. – № 2 (69). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-gosudarstvennoy-podderzhki-sotsialnogo-predprinimatelstva-v-razvitii-uslug-sotsialnoy-sfery-v-rf-v-regionalnyh>.
4. Полянин, А. В. Стратегические аспекты социального предпринимательства / А. В. Полянин, Л. И. Кулакова // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – № 4 (2). – С. 74–78. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-aspekty-sotsialnogo-predprinimatelstva>.
5. Презентация для инвестора: что нужно знать. – URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5d95d7d495aa9f00ad9f77b3/prezentaciia-dlia-investora-kak-ubeditza-13-slaidov-5f734b6bd8d7142a89dc34f9>.
6. Сафина, А. А. Модель оценки репутационного капитала организации / А. А. Сафина, Н. М. Габдуллин // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 2. – URL: <https://>



cyberleninka.ru/article/n/model-otsenki-reputatsionno-go-kapitala-organizatsii/viewer.

7. Старшинова, А. В. Акселерационные программы в экосистеме поддержки социального предпринимательства / А. В. Старшинова, Е. В. Чикова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2021. – Том 14, № 4. – С. 216–230. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/akseleratsionnye-programmy-v-ekosisteme-podderzhki-sotsialnogo-predprinimatelstva>.
8. Таскин, Ф. А. Поддержка социального предпринимательства в Свердловской области / Ф. А. Таскин // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2022. – № 11. – URL: <http://e-koncept.ru/2022/223012.htm>.
9. Что нужно для развития социального предпринимательства. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2018/10/05/782341-nuzhno-razvitiya>.
10. Юнит-экономика это просто. – URL: <https://vc.ru/market-ing/194030-yunit-ekonomika-eto-prosto>.

#### *Тема 4*

1. Андрющенко, Д. В. Формирование команды стартапа: как привлечь талантливых сотрудников / Д. В. Андрющенко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-komandy-startapa-kak-privlech-talantlivykh-sotrudnikov>.
2. Виханский, О. С. Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства / О. С. Виханский, А. Г. Миракян // Управленческие науки. – 2018. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-sluzhenie-kak-faktor-sotsialnogo-predprinimatelstva>.

3. Карпинская, Э. О. Предпринимательское лидерство: подходы к определению и основные направления исследований / Э. О. Карпинская, Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2019. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskoe-liderstvo-podhody-k-opredeleniyu-i-osnovnye-napravleniya-issledovaniy>.
4. Кузьмина, Е. В. Развитие цифрового предпринимательства: особенности и перспективы / Е. В. Кузьмина, В. Ю. Сиягина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovogo-predprinimatelstva-osobennosti-i-perspektivy>.
5. Кузяшев, А. Н. Стратегическое планирование и тайм-менеджмент / А. Н. Кузяшев, А. Р. Талипова // Эпоха науки. – 2020. – № 22. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-i-taym-menedzhment>.
6. Мурзагалина, Г. М. Особенности молодежной предпринимательской культуры: формирование и распространение / Г. М. Мурзагалина // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-molodyozhnoy-predprinimatelskoy-kulturny-formirovanie-i-rasprostranenie>.
7. Парфёнова, Е. А. Новое поколение организационных лидеров / Е. А. Парфёнова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2018. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novoe-pokolenie-organizatsionnyh-liderov>.
8. Покровская, Н. Н. Цифровые технологии государственных функций и сетевые модели коммуникации социального предпринимательства / Н. Н. Покровская,

А. О. Шангутов, О. А. Шангутов, А. К. Гарин // Теле-скоп. – 2022. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-gosudarstvennyh-funktsiy-i-se-tevye-modeli-kommunikatsii-sotsialnogo-predprinimatelstva>.

9. Умнова, М. Г. Обзор тенденций в цифровизации пред-принимательства и менеджмента / М. Г. Умнова, А. Д. Бу-салова // ЭПП. – 2020. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-tendentsiy-v-tsifrovizatsii-predpri-nimatelstva-i-menedzhmenta>.
10. Ушакова, Е. В. Формирование и развитие коммуни-кативной компетенции предпринимателей / Е. В. Уша-кова // Современная конкуренция. – 2021. – № 2 (82). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-raz-vitie-kommunikativnoy-kompetentsii-predprinimateley>.

### *Тема 5*

1. Аскеров, А. Особенности трудовых отношений через интернет / А. Аскеров // Трудовое право. – 2020. – № 10. – С. 29–38 – URL: [https://vk.com/doc136811233\\_598057825?hash=AMjuySBjdJUBNBio68mxpn9QiRfROx2171lN7YmJqT&dl=pH4akpz8eoKTDt5HfKpW1eUAhAxWkKivxcm5FuPHyp4](https://vk.com/doc136811233_598057825?hash=AMjuySBjdJUBNBio68mxpn9QiRfROx2171lN7YmJqT&dl=pH4akpz8eoKTDt5HfKpW1eUAhAxWkKivxcm5FuPHyp4).
2. Ветрова, Н. М. О регулировании уровня налоговых санкций для индивидуальных предпринимателей / Н. М. Ветрова, А. А. Гайсарова, А. С. Аблякимова // Экономика строительства и природопользования. – 2021. – № 1. – С. 61–68. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-regulirovanii-urovnya-nalogovyh-sanktsiy-dlya-individualnyh-predprinimateley>.

3. Гусев, А. А. Цифровизация трудовых отношений и ее влияние на производительность труда и стоимость компаний / А. А. Гусев // Экономика и управление. – 2019. – № 6. – С. 39–47. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-trudovyh-otnosheniy-i-ee-vliyanie-na-proizvoditelnost-truda-i-stoimost-kompaniy>.
4. Зыкин, Б. В. Административная ответственность индивидуальных предпринимателей / Б. В. Зыкин, Е. В. Зыкина // Административное право и процесс. – 2019. – № 7. – С. 47–49.
5. Ильин, А. Ю. Единый налоговый платеж как система налогового стимулирования предпринимательства / А. Ю. Ильин // Право и управление. – 2023. – № 1. – С. 32–36. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/edinyy-nalogovyy-platezh-kak-sistema-nalogovogo-stimulirovaniya-predprinimatelstva>.
6. Колгушкин, А. И. Механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров на предприятии / А. И. Колгушкин // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 1. – С. 99–102. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-razvitiya-sistemy-vnutrifirmennoy-podgotovki-upravlencheskih-kadrov-na-predpriyatii>.
7. Лагода, М. С. Организация предпринимательской деятельности с учетом новых подходов судов к субсидиарной ответственности / М. С. Лагода // Имущественные отношения в РФ. – 2022. – № 4 (247). – С. 57–60. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-predprinimatelskoy-deyatelnosti-s-uchetom-novyh-podhodov-sudov-k-subsidiarnoy-otvetstvennosti>.

8. Новикова, М. В. Влияние цифровизации на трудовые отношения / М. В. Новикова, Е. А. Белова // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-trudovye-otnosheniya>.
9. Аганина, Р. Н. Предпринимательское право: Правовое сопровождение бизнеса: учебник для магистров / Р.Н. Аганина, В.К. Андреев, Л.В. Андреева и др.; отв. ред. И.В. Ершова. – Москва: Проспект. – 2017. – С. 848.
10. Семенихин, В. В. Трудовой договор (отношения) / В. В. Семенихин. – Москва: ГроссМедиа. РОСБУХ. – 2020. – С. 704.
11. Сошникова, Т. А. Установление и реализация ответственности за правонарушения в сфере организации труда и управления трудом / Т. А. Сошникова, Д. С. Слюсарев // ПРАВО: история и современность. – 2022. – Т. 6, № 2. – С. 195–203. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustanovlenie-i-realizatsiya-otvetstvennosti-za-pravonarusheniya-v-sfere-organizatsii-truda-i-upravleniya-trudom>.
12. Султанаева, И. Э. Прогрессивные формы организации труда / И. Э. Султанаева, Э. А. Фазылова // Символ науки. – 2018. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/progressivnye-formy-organizatsii-truda>.
13. Филатова, У. Б. Особенности договорных отношений в социальном предпринимательстве / У. Б. Филатова // Гражданское право. – 2020. – № 5. – С. 15–18. – URL: [http://lawinfo.ru/assets/files/CivilLaw/2020/5/Civil-Law\\_5\\_20-4.pdf](http://lawinfo.ru/assets/files/CivilLaw/2020/5/Civil-Law_5_20-4.pdf).

