

Консалтинговое
учреждение
«Социальные
технологии
бизнеса»

**МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТА
ПО СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛЬЗЕ
И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

ПОСОБИЕ



Минск, 2017

Пособие «Методика составления отчета по социальной пользе и экономической эффективности социального предприятия» ставит своей целью помочь учредителям и собственникам социального предприятия самостоятельно проанализировать состояние предприятия, определить социальный эффект и его влияние на местное сообщество, стать более понятными и открытыми для потенциальных инвесторов, использовать результаты отчета при дальнейшем планировании развития предприятия.

Надеемся, что Методика будет интересна всем заинтересованным сторонам и позволит обществу больше узнать о деятельности социального предприятия.

Консалтинговое учреждение «Социальные технологии бизнеса» выражает благодарность экспертам и специалистам, принявшим участие в подготовке Пособия, а также всем участникам общественных консультаций и диалогов.

Авторы-составители пособия:

Матюшенко Галина, Подберезкин Максим, Сергеева Юлия

©
Консалтинговое учреждение
«Социальные технологии бизнеса»
Минск, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глоссарий.....	5
Социальное предпринимательство в Беларуси: исследования, ситуация, результаты.....	6
Подходы и критерии оценки социальной пользы и экономической эффективности социального предприятия.....	9
Структура отчета по социальной пользе и экономической эффективности социального предприятия.....	11
Алгоритм подготовки отчета.....	12
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Критерии социального предприятия.....	13
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Структура отчета по социальной пользе и экономической эффективности социального предприятия.....	14
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Критерии оценки социальных предприятий для прохождения процедуры сертификации.....	15
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Шаблон бизнес модели «Канвас».....	17
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Пояснения заполнения Шаблона бизнес модели «Канвас».....	18

ВВЕДЕНИЕ

Достижение долгосрочных целей социально-экономического развития нашей страны в условиях сокращения бюджетного финансирования требует поиска новых решений для развития частной предпринимательской инициативы населения. Постепенное увеличение доли социально ориентированных предприятий в общем количестве частных предприятий Республики Беларусь поднимает вопрос об их негосударственной финансовой поддержке и субсидировании. Частные инвесторы, в свою очередь, хотят видеть эффективность и результативность расходов на поддержку социального предпринимательства. Для социальной сферы прозрачные и понятные показатели деятельности предприятия особенно актуальны, поскольку в нашей стране в этой сфере еще только зарождаются понятия и четкие критерии измерения бизнес процессов и оценки конечного социального эффекта деятельности.

Социальное предприятие сочетает в себе высокую приспособляемость и экономическую эффективность частного бизнеса с ориентацией на решение насущных социальных проблем локальных сообществ. Ввиду того что основными результатами деятельности социального предпринимательства являются общественные блага, не сводимые только лишь к финансовым или экономическим выгодам, то и применять к ним только экономические показатели эффективности не совсем неправильно. Для социального предприятия ключевой темой является проблема измерения социального воздействия на основных и косвенных потребителей, а также общество в целом.

Сегодня для бизнеса очень важно быть открытыми для партнеров и для широкой общественности не по форме, а по сути своей деятельности. Предлагаемая Методика применима в качестве способа оперативного получения информации о состоянии и деятельности социального предприятия, является необходимым и полезным упражнением для руководителей. Это и прекрасная возможность самовыражения компании. С одной стороны, без оценки практически невозможно привлечь инвестиции, с другой, процедура оценки может углубить знание предпринимателя о собственном бизнесе.

Таким образом, целью Методики является подготовка Отчета по социальной и экономической пользе социального предприятия, где представлена комплексная информация:

- о результатах деятельности предприятия за отчетный период;
- о стратегических направлениях и потенциале развития предприятия на ближайшую перспективу;
- о рисках, присущих бизнесу, и способах их снижения;
- о подходах к управлению бизнесом.

Представленная Методика создает новую для нашей страны информационную культуру социального предприятия, для того чтобы каждый желающий смог получить полную и адекватную реальности картину деятельности конкретного социального предприятия в нашей стране. Такая открытость и клиентоориентированность улучшает качество предоставляемых услуг что, в конечном итоге, способствует укреплению положительного имиджа социального предпринимательства в обществе. Данная Методика подходит для качественного отображения вклада социальных предприятий в жизнь общества и позволяет (<http://bit.ly/2luHjnG>):

- выявить потенциальные социальные предприятия,
- измерить предпринимательскую активность существующих социальных предприятий, повысить прозрачность и значимость деятельности организаций,
- привлечь и определить целесообразность кредитования социальных предприятий коммерческими и частными инвестициями,
- повысить эффект от предоставляемых грантов (субсидий) субъектам социального предпринимательства, оценить социальные последствия,
- обосновать необходимость выделения бюджетных средств в условиях жесткой конкурентной борьбы за ограниченные средства, изучить последствия для бюджета от работы социальных предприятий,
- просчитать разницу общественной стоимости предоставляемых услуг и стоимости затраченных ресурсов,
- тестировать новые решения и, в случае успеха, заменять услуги, предоставляемые государственными предприятиями,
- проследить достижение долгосрочных целей социально-экономического развития предприятия в планировании и разработке новых услуг потребностям целевой группы.

Таким образом, представленная Методика подготовки Отчета по социальной пользе и экономической эффективности социального предприятия является, в первую очередь, форматом получения информации о социальной значимости деятельности предприятия для государства, общества или иными стейкхолдерами, а также для привлечения дополнительного инвестирования. Кроме того, составление подобного отчета важно для диалога со СМИ и государственными структурами различного уровня.

Поскольку единой общепризнанной международной методики составления отчета по социальной и экономической пользе социального предприятия в настоящее время не существует, то предложенная модель является новой инвестиционной технологией для Беларуси, направленной на повышение эффективности решения локальных социальных проблем через развитие социальных предприятий.

ГЛОССАРИЙ

В описании Методики использованы следующие термины:

Масштабируемость и тиражируемость	увеличение масштаба деятельности социального предприятия (на национальном и международном уровне) и распространение опыта (модели) как франшизы
Объем заказов	совокупная стоимость контрактов между предприятием и покупателем
Предпринимательский подход	способность социального предпринимателя видеть провалы рынка, находить возможности, аккумулировать ресурсы, разрабатывать новые решения, оказывающие долгосрочное позитивное влияние на общество в целом
Самокупаемость и финансовая устойчивость	способность социального предприятия решать социальные проблемы до тех пор, пока это необходимо, и за счет доходов, получаемых от собственной деятельности
Социальное предприятие	структура, созданная и осуществляющая коммерческую деятельность с целью решения социальных проблем
Система измерения эффективности деятельности	совокупность процессов, обеспечивающих регулярный сбор, мониторинг и анализ информации, предоставление отчета о результативности, качестве, эффективности использования ресурсов и о программной деятельности в целом
Социальное воздействие	целевая направленность на решение/смягчение существующих социальных проблем, устойчивые позитивные измеримые социальные результаты

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В БЕЛАРУСИ: ИССЛЕДОВАНИЯ, СИТУАЦИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ

Социальное предпринимательство сегодня динамично развивается во многих странах мира. Это можно объяснить рядом причин – с одной стороны это связано с увеличением числа нерешённых социальных проблем на фоне демографических изменений и проявлений глобального экономического кризиса, а с другой стороны этому способствует появление новых тенденций развития социальной экономики.

Таким образом, рост мирового признания роли социальных предприятий в последнее время связан и с тем, что они не только способны играть важную роль в решении социальных проблем, но и содействуют устойчивому экономическому росту и развитию.

Первые упоминания социального предпринимательства в литературе появляются во второй половине прошлого века, но широкое распространение данный феномен получил в новом тысячелетии. Не смотря на активное развитие социального предпринимательства, у этого понятия до сих пор нет четкого и конкретного определения, а его восприятие варьируется от страны к стране. Наиболее значимыми признаками социальных предприятий можно назвать следующие:

- Целью создания бизнеса является инициатива по решению социальных проблем (к социальным проблемам мы относим любые проблемы в социальной, экологической или других сферах, решение которых приносит пользу всему обществу);
- Заработанную в результате коммерческой деятельности прибыль социальный бизнес не распределяет между учредителями, а реинвестирует в развитие своего социального предприятия или направляет непосредственно на решение социальной проблемы;
- Успех деятельности социального предприятия измеряется не суммой прибыли, а степенью воздействия на общество, степенью влияния на решение проблемы.

Таким образом, можно сказать, что социальное предприятие преследует одновременно социальные и экономические цели. Подобный дуализм с одной стороны отличает социальные предприятия от традиционного бизнеса (за счёт первостепенности социальных целей), а с другой – делает их более устойчивым (по сравнению с общественными объединениями) инструментом решения социальных проблем (за счёт наличия экономических целей) (рисунок 1).



Рисунок 1 – Место социальных предприятий в среде бизнеса и НКО

Упрощённое определение *социального предпринимательства* говорит о том, что это *предпринимательская деятельность, нацеленная на решение или смягчение социальных проблем*.

Человека, который основную цель создания и существования своего бизнеса видит в решении социальных проблем, мы будем называть *социальным предпринимателем*. Социальный предприниматель для решения социальных проблем использует свои предпринимательские навыки и бизнес-подход.

Тем не менее, все указанные определения условны и критерии отнесения конкретного предприятия к категории социальных могут быть различных в разных странах и связаны с особенностями местного законодательства.

В современной Беларуси социальное предпринимательство находится на начальной стадии своего развития. Несмотря на существование ещё с советских времён предприятий учреждённых общественными организациями и решающих социальные проблемы, число таких предприятий не очень велико, а круг решаемых проблем узок и, в основном, ограничивается сферой трудоустройства людей с инвалидностью.

В то же время мировой опыт показывает, что круг проблем, решаемых с участием социальных предприятий, очень широк: инклюзивная занятость, решение экологических проблем, поддержка пожилых людей, создание рабочих мест для молодёжи, содействие региональному развитию и решению местных проблем, повышение культурного уровня и многое другое.

На сегодняшний день в белорусском законодательстве отсутствует правовое определение терминов «социальное предпринимательство», «социальное предприятие», «социальный предприниматель». Тем не менее, проведённое в 2015-2016 годах исследование социальных предприятий Беларуси

позволило выявить около 200 действующих в стране предприятий, которые можно отнести к категории социальных. Большинство из них (46%) занимаются производством товаров, 10% работают в сфере торговли, а 44% задействованы в сфере оказания услуг.

Основными барьерами для развития социального бизнеса в Беларуси сегодня являются:

- более высокая себестоимость продукта/услуги социального предприятия, которая не компенсируется мерами государственной поддержки;
- сложности со сбытом продукции, возникающие из-за низкой предпринимательской культуры социальных предпринимателей, а также в связи с отсутствием узнаваемости социальных предприятий среди конкурентов;
- нерациональное использование прибыли, которая направляется в первую очередь на решение социальных проблем, а не на поддержание устойчивости предприятий;
- неразвитость инфраструктуры поддержки социального предпринимательства (в том числе отсутствие доступных кредитных ресурсов, отсутствие программ обучения социальному предпринимательству и пр.);
- отсутствие в Беларуси законодательных и нормативных актов, определяющих особые условия деятельности социальных предприятий.

Можно сказать, что в Беларуси существует большая практическая проблема в «разграничении» социальных предприятий и предприятий традиционного бизнеса. В то же время распространение понятия социального предприятия кроме всего прочего могло бы способствовать их узнаваемости в обществе. Предпочтение покупки продукции социального предприятия вместо какой-либо другой, даже несмотря на несколько более высокую её цену, делает покупателя сопричастным к решению социальной проблемы.

Таким образом, несмотря на отсутствие официального признания социального предпринимательства в Беларуси, социальные предприятия существуют и развиваются. Им свойственно наличие социальных целей и социальных мотивов хозяйственной деятельности, реинвестирование большей части прибыли в достижение социальных целей, организационная независимость.

ПОДХОДЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛЬЗЫ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Социальное предпринимательство - новый сектор экономики Беларуси. Как всякое новое явление, социальное предпринимательство разрабатывает собственные критерии, отличающие этот вид бизнеса от всех иных. Принято считать, что этот вид деятельности находится на стыке коммерческого и некоммерческого секторов. Деятельность предприятия должна иметь бизнес характеристики и быть направлена на решение конкретной социальной или экологической проблемы, актуальной для региона деятельности предприятия. Миссия предприятия, а также выбранный механизм решения проблемы должны быть закреплены в официальных документах предприятия, доступных для общественности. Именно получаемые социальные результаты деятельности отличают социальное предпринимательство от бизнеса и благотворительности (ПРИЛОЖЕНИЕ 1, ПРИЛОЖЕНИЕ 3).

Согласно исследованиям Фонда «Наше будущее» (Российская Федерация), оценку социальной пользы и экономической эффективности социального предприятия целесообразно вести с учетом различных видов социальных услуг и целевой аудитории социального предприятия. Российские коллеги, делая упор на итоговых количественных показателях, предлагают рассматривать следующие группы/классы оценки социальных предприятий [<http://spcert.ru/criteries>]:

1 класс оценки

Создание рабочих мест для социально-незащищенных граждан.
- трудоустройство инвалидов, многодетных матерей и т.п.

2 класс оценки

Адаптация в обществе реально или потенциально асоциальных граждан.
- адаптация наркоманов, детей из детских домов и т.п.

3 класс оценки

Улучшение социальных условий в регионе.
- создание детских кружков, бассейнов, больниц с льготными ценами и т.п.

4 класс оценки

Реабилитация инвалидов.
- создание условий для нормальной жизнедеятельности инвалидов, программы излечения инвалидов.

Оценка первого класса (создание рабочих мест для социально-незащищенных граждан) предполагает, что весь социальный эффект можно разделить на две составляющие:

Эффект для государства в виде пополнения государственного и регионального бюджетов. Это выражается в увеличении ВВП страны за счет увеличения количества работающих граждан, в том, что больше нет необходимости выплачивать пособие по безработице, а также в увеличении притока средств в бюджет за счет дополнительных налогов.

Непосредственный эффект для социально незащищенного гражданина заключается в увеличении его фактических доходов с величины пособия по безработице до уровня нынешней зарплаты.

Оценка второго класса (адаптация реально или потенциально асоциальных граждан) учитывает оценку социального эффекта проекта, позволяющего вернуть подобных граждан к нормальной жизни. Здесь учитываются показатели экономической стоимости человеческой жизни, и вероятность того, что подобный индивид не сможет стать полноценным членом общества (процент неизлечимости у наркоманов, процент рецидива у бывших заключенных, вероятность стать наркоманом или заключенным у детей детских домов и т.п.)

Оценка третьего класса (улучшение социальных условий в регионе (локации проекта (предприятия) может включать в себя такие показатели как: рыночная стоимость товара или услуги, предлагаемая льготная цена товара или услуги, предполагаемое количество клиентов за период.

Оценка четвертого класса (реабилитация инвалидов) включает количественные показатели граждан, получивших помощь за выделенный период. Оценка ведется с учетом расчета стоимости выплат страховыми компаниями за какое-либо повреждение относительно страховой суммы при страховании жизни и здоровья своих клиентов.

В ходе работы над Методикой и пилотного Отчета мы столкнулись с проблемой достаточно большого количества показателей, которые иллюстрируют состояние и перспективы деятельности предприятия. Эти показатели коммерческой деятельности предприятия не всегда открыты и зачастую искаженно отражают реальное состояние дел. Такое разночтение данных в конечном итоге может привести к путанице. Поэтому мы, в отличие от российских коллег, сделали акцент не на количественных данных, а ушли в сторону описательной модели Отчета, составив перечень наиболее распространенных показателей и параметров, которые чаще всего используют для открытой демонстрации деловой активности бизнеса.

СТРУКТУРА ОТЧЕТА О СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛЬЗЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Учитывая разнообразие бизнес моделей социальных предприятий Беларуси и условий их деятельности, в составлении Отчета мы предлагаем ориентироваться на следующую структуру/план текста (ПРИЛОЖЕНИЕ 2):

1. ОБРАЩЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ.

В этой части, следуя традициям открытости и честности, руководитель предприятия кратко знакомит со своим предприятием, останавливаясь на таких моментах как: идея, ситуация и начало деятельности предприятия; история успеха организации, опыт выполненных задач, достигнутые показатели.

2. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ.

Отражает официальную (отраженную в Уставе) цель создания предприятия, основные принципы и задачи деятельности социального предприятия. В этом разделе важно остановиться на вопросах экологичности и устойчивости развития предприятия. Расскажите о наградах и фактах общественного признания деятельности вашего предприятия. Отметьте, с какими организациями (государственными, негосударственными, общественными) вы сотрудничаете и по каким вопросам. Интересным ресурсом будет календарь событий предприятия в отчетный период.

3. БИЗНЕС МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Здесь следует детально остановиться на таких вопросах, как: профиль деятельности социального предприятия; представить графическую модель бизнеса; уточнить структуру коллектива, описать корпоративную культуру предприятия; взаимоотношения с клиентами и партнерские отношения с поставщиками; указать на систему управления качеством.

4. СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ (ПОЛЬЗА).

Здесь важно детально представить общий социальный эффект деятельности организации (в зависимости от класса оценки) и вклад проекта в социальный приоритет региона, соответствие содержания проекта его социальной политике.

5. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

В этом разделе важно показать данные по экономической деятельности за год (окупаемость, общий объем сделок, объем заказов, месячная выручка, валовая прибыль, количество новых клиентов), остановиться на ценовой политике предприятия за выбранный период, рассказать об использовании инновационных технологий и маркетинговых акциях.

6. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ.

Значимым критерием социальности предприятия является доли прибыли и процент ее распределения на нужды предприятия. В этом разделе предельно подробно описывается и графически представляется модель получения и распределения прибыли предприятия за отчетный период.

АЛГОРИТМ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТА О СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛЬЗЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Этап 1

- Сбор и аналитическая обработка информации

Исходя из структуры отчета по социальной пользе и экономической эффективности социального предприятия (с. 11) подбираем и обрабатываем необходимые качественные и количественные показатели деятельности предприятия за отчетный период, подбираем фотографии, иллюстрирующие деятельность вашего предприятия.

Этап 2

- Заполнение АНКЕТЫ о социальной пользе и экономической эффективности социального предприятия

Шаблон АНКЕТЫ вы найдете в ПРИЛОЖЕНИИ 2.

Этап 3

- Заполнение шаблона бизнес модели "Канвас"

Заполняя шаблон, вы отвечаете на ключевые вопросы бизнес планирования деятельности предприятия. Эту информацию также можно использовать в материале Отчета.

Шаблон бизнес модели вы найдете в ПРИЛОЖЕНИИ 4

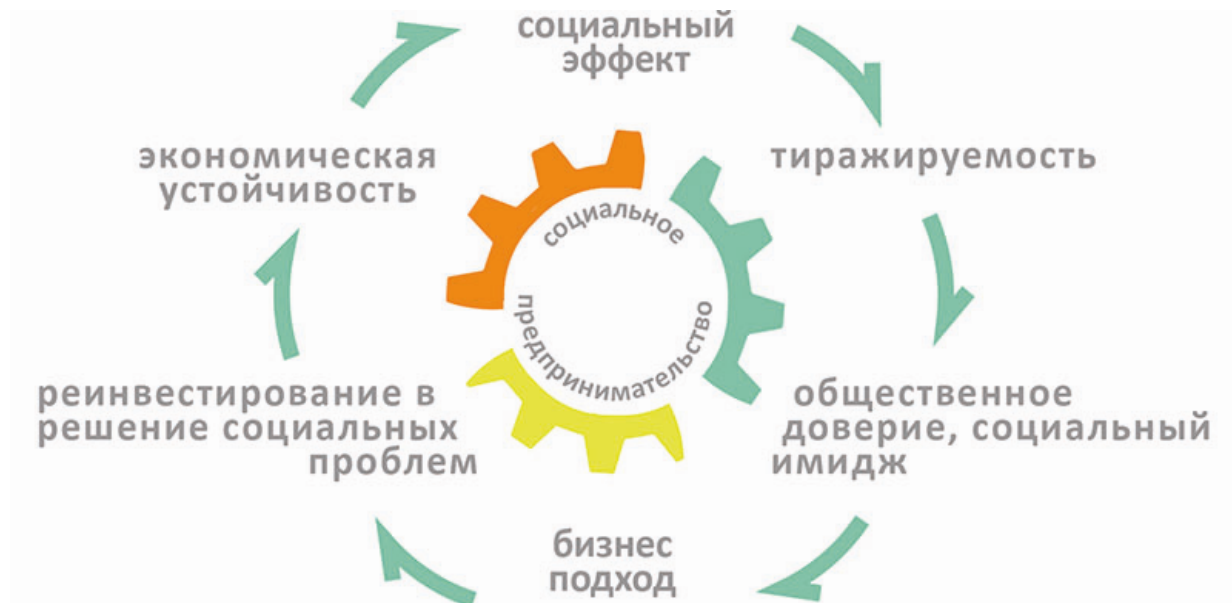
Пояснения заполнения Шаблона бизнес модели - ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Этап 4

- Подготовка итоговой презентации

В зависимости от ситуации, подготовка печатного либо электронного итогового варианта Отчета по социальной пользе и экономической эффективности социального предприятия

**Критерии социального предприятия
(Беларусь)**
(<http://sbt-consult.by>)



**Критерии социального предприятия
(Россия)**
(www.nb-fund.ru)



**Анкета по составлению
ОТЧЕТА по социальной пользе и экономической эффективности
социального предприятия**

ОБРАЩЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Точка отсчета, начало деятельности
- История успеха организации
- Опыт выполненных задач
- Достигнутые показатели

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

- Цель создания предприятия
- Основные принципы деятельности социального предприятия
- Задачи предприятия
- Экология и устойчивое развитие
- Награды и общественное признание
- Сотрудничество с заинтересованными сторонами
- Календарь событий предприятия в отчетный период

БИЗНЕС МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Профиль деятельности социального предприятия
- Графическая модель бизнеса
- Структура коллектива
- Корпоративная культура предприятия
- Взаимоотношения с клиентами
- Партнерские отношения с поставщиками
- Система управления качеством

СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ (ПОЛЬЗА)

- Общий социальный эффект деятельности организации (в зависимости от класса оценки)
- Вклад проекта в социальный приоритет региона, соответствие содержания проекта его социальной политике

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Анализ экономической деятельности за год (окупаемость, общий объем сделок, объем заказов, месячная выручка, валовая прибыль, количество новых клиентов)
- Ценовая политика за выбранный период
- Использование инновационных технологий
- Маркетинговые акции

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ

**Критерии оценки социальных предприятий
для прохождения процедуры сертификации**

(<http://spcert.ru/criteries>)

1. Руководство предприятия открыто заявляет о цели создания и деятельности предприятия (миссии), а также о своей приверженности этическому кодексу социального предпринимателя.

Деятельность предприятия должна быть направлена на решение конкретной социальной или экологической проблемы, актуальной для региона деятельности предприятия. Миссия предприятия, а также выбранный механизм решения проблемы должны быть закреплены в официальных документах предприятия, доступных для общественности. Это может быть устав предприятия, меморандум или иной документ, опубликованный на сайте предприятия и/или страницах в социальных сетях, доступный для общественности.

Социальное предприятие должно на своем сайте или его странице в социальной сети опубликовать свое обязательство соблюдать этический кодекс социального предпринимателя, разработанный Фондом «Наше будущее». Это обязательство прописывается в меморандуме и является его неотъемлемой частью.

2. Более 70% доходов организация должна получать от продажи товаров или услуг

Социальное предприятие должно работать на основе самоокупаемости и более 70 процентов доходов получать от продажи товаров или услуг.

Предприятие должно быть финансово устойчивым и не зависеть от дотаций. Гранты, субсидии, благотворительные пожертвования и иные безвозмездно полученные денежные средства не включаются в данный вид доходов для прохождения процедуры.

Социальное предприятие должно помогать людям за счёт доходов, получаемых от собственной деятельности. При этом благотворительная деятельность предприятия является его общественной позицией и добровольным общественно полезным делом, а не подтверждением его социально-предпринимательской деятельности.

Для подтверждения соответствия этому критерию социальное предприятие предоставляет свою финансовую отчетность за 3 года, предшествующие году прохождения сертификации.

Социальные предприятия, ведущие операционную деятельность от 1 до 3 лет, представляют документы с начала операционной деятельности.

Социальные предприятия, ведущие операционную деятельность до 1 года, представляют юридические документы и бизнес-план развития на ближайшие 3 года.

НКО, не ведущие предпринимательскую деятельность, не сертифицируются.

3. Не менее 65% прибыли социального предприятия должно направляться на социальные/экологические цели, для реализации которых и создавалось предприятие.

Большая часть прибыли социального предприятия должна расходоваться на его развитие и социально-предпринимательскую деятельность, а не способствовать личным выгодам его собственников.

Основанием для подтверждения соответствия данному критерию являются финансовые документы, отражающие суммы и направления расходования прибыли предприятия.

4. Предоставлять измеримые результаты решения социальной/экологической проблемы.

Организация должна на своем сайте и/или на странице предприятия в социальной сети не реже одного раза в год публиковать свою социальную отчетность. В ней должны раскрываться результаты работы организации по реализации ее социальной миссии.

Результаты работы организации должны быть измеримы и транспарентны, т.е. относиться к периоду, для которого составлена отчетность, и являться результатом деятельности данной организации, а не деятельности других организаций или общих изменений социальной среды, в которой работает социальное предприятие.

К примеру, если предприятие занимается дополнительным дошкольным образованием, то скольким детям и их родителям были оказаны образовательные услуги, а если предприятие занимается переработкой отходов, то какой объем и каких отходов было переработано с момента начала осуществления деятельности.

В том числе возможно указать сколько и каких благотворительных (не приносящих доход) мероприятий было проведено или организовано предприятием, или руководителем от имени предприятия.

Шаблон Бизнес-модели «Канвас»

(http://marketnotes.ru/about_marketing/canvas)

<p>8. Ключевые партнеры Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы мы от них получаем? Какие мероприятия они для нас делают?</p>	<p>7. Ключевые действия Какие ключевые действия нам необходимы для работы? Для каналов сбыта? Для выстраивания отношений с клиентами? Получения и учета</p>	<p>2. Ключевые ценности Какие проблемы клиента мы решаем? Что ценного в нашем предложении? Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов потребителей?</p>	<p>4. Взаимоотношения с клиентами Какие у нас отношения с каждым из сегментов? Как они интегрированы? Насколько дороги для нас?</p>	<p>1. Сегменты потребителей Для кого мы работаем? Кто самый важный клиент для нас?</p>
<p>9. Структура расходов Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью? Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими? Какие основные действия являются самыми дорогими?</p>		<p>3. Каналы Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности? Через какие каналы они их получают сейчас? Какие наиболее</p> <p>5. Поток доходов За что наши клиенты готовы платить? За что они платят сейчас? Как они платят? Какова доля каждого из потоков в общей сумме дохода?</p>		

**Пояснения заполнения
Шаблона Бизнес-модели «Канвас»**
(http://marketnotes.ru/about_marketing/canvas)

1. Сегменты потребителей

В этой колонке вы обозначаете основные сегменты ваших потребителей. Кто все эти люди? Чего они боятся? Чего хотят получить? Чем на них можно воздействовать? Индивидуально или массовыми инструментами? Что они слушают, куда ходят, что ценят?

Разумеется, все это надо делать в разрезе вашего бизнеса. Если важен пол – то выделяете его, если возраст – то его... Главное, чтоб вы четко обозначили кто конкретно покупает ваши товары

2. Ключевые ценности

В этом блоке вы должны выделить те ценности, которые действительно покупают ваши потребители. Обратите внимание, что надо описать не сам товар, а именно то, что он делает, какую проблему решает. Например, если это автомобиль, то ценностью может быть скорость, надежность, именитость бренда

Отдельно следует выделить, что клиент покупает и что он хотел бы покупать. Вполне возможно, что он покупает не совсем то, что ему надо, просто нет альтернатив. Стоит это проанализировать.

Быть может с вами работают из-за удобства или условия доставки, а не ассортимента. Или наоборот. Ваша задача – определить именно ту ключевую ценность, которая перетягивает клиента на вашу сторону

3. Каналы сбыта

Каналы, с помощью которых вы контактируете с вашими клиентами – неотъемлемая часть любого бизнеса. Причем, важно учитывать абсолютно все каналы: первый контакт, убеждение, доставка, послепродажный сервис, реклама и т.д. Все точки контактов с вашими клиентами должны быть учтены

Полностью ли они устраивают клиентов? Насколько они удобны вам? Вписываются ли они в бизнес клиента?

4. Отношения с клиентами

Какие отношения у нас выстроены с каждым из сегментов? Этого ли они ожидают? Все ли их устраивает? С кем у нас индивидуальный договор? С кем общий? Во сколько нам это обходится?

5. Потоки доходов

В этом разделе нужно отметить все доходы, которые мы получаем с разбивкой по типам. Например: постоянные доходы с фиксированной ценой, плавающие продажи, аренда и т.д.

Можно бить по группам клиентов и типам продаж

Обязательно к каждому источнику прикрепить его характеристику и долю в общем потоке доходов. Таким образом мы сможем выделить основные,

наиважнейшие потоки, и дополнительные. Это поможет определиться со стратегией развития на будущее: что усилить, на что можно не обращать особого внимания.

6. Ключевые ресурсы

Следующий этап – определение необходимых ресурсов. Причем, тут следует выделить все ресурсы, которые нужны как для производства, так и для выстраивания взаимоотношений, каналов сбыта и т.д.

Ресурсы нужно разбить по видам: финансы, сырье, человеческие, интеллектуальные, нематериальные (например, патенты, сертификаты).

7. Ключевая деятельность (Ключевые мероприятия)

В данном случае имеется в виду, какие непосредственно шаги нужно выполнять для всех вышесказанных этапов. Этапы производственного процесса, доставка, рекламная деятельность, создание послепродажного сервиса и т.д.

Другими словами, в этой колонке обозначаются основные этапы самих работ вашего бизнес-процесса.

8. Ключевые партнеры.

Сюда нужно выписать тех партнеров, без которых ваш бизнес не может существовать. Это рекламные агентства, например, поставщики, консультанты, фрилансеры, аутсорсинговые компании.

Какие ключевые ресурсы они вам поставляют? Насколько они стабильны? Есть гарантии поставок? Можно ли как-то на этом сэкономить? Есть ли альтернативы? Возможен ли бартер на нашу продукцию? Какие у нас взаимоотношения?

9. Структура расходов

Какие расходы в нашей бизнес-модели самые важные? Какие самые высокие? Какая деятельность требует максимальных расходов?

Постоянные издержки, переменные издержки, расход на заработную плату, налоги, цена ресурсов и т.д. Все наиболее значительные расходы должны быть выделены. Аналогично можно указать их долю в общей сумме расходов за период.