

# Оглавление

Предисловие .....	5
Глава 1. Сущность и характерные черты стартапа в социальном предпринимательстве .....	6
1.1. Понятие и эволюция феномена стартапа .....	6
1.2. Актуальные сферы стартап-бизнеса .....	11
1.3. Особенности и отличительные черты стартапа в социальном предпринимательстве .....	15
Контрольные вопросы .....	19
Тесты .....	19
Литература .....	21
Глава 2. Целеполагание и стратегии развития стартапа в социальном предпринимательстве .....	22
2.1. Система целей стартап-бизнеса .....	22
2.2. Учет внешней и внутренней среды при формировании стратегии развития стартапа в социальном предпринимательстве .....	29
2.3. Основные стратегические ориентиры развития стартапа в социальном предпринимательстве .....	37
Контрольные вопросы .....	41
Тесты .....	42
Литература .....	44
Глава 3. Организационная структура управления стартапом в социальном предпринимательстве .....	45
3.1. Специфика организационного структурирования на предпосевной стадии стартапа .....	45
3.2. Трансформация организационных структур стартапа .....	50
Контрольные вопросы .....	62
Тесты .....	62
Литература .....	64
Глава 4. Управление коммуникациями стартапа в социальном предпринимательстве .....	65
4.1. Коммуникационные процессы стартапа как организации: теоретический аспект .....	65

4.2. Направления внешних коммуникаций стартапа в социальном предпринимательстве.....	71
Контрольные вопросы.....	84
Тесты.....	84
Литература.....	86
Глава 5. Управление командой стартапа в социальном предпринимательстве.....	87
5.1. Коллектив стартапа как команда.....	87
5.2. Процесс формирования команды стартапа в сфере социального предпринимательства.....	92
5.3. Содержание и инструменты мотивирования участников стартап-бизнеса в социальном предпринимательстве.....	98
Контрольные вопросы.....	103
Тесты.....	103
Литература.....	105
Глава 6. Управление стартапом в социальном предпринимательстве: источники финансирования и качество услуг.....	106
6.1. Специфика источников финансирования стартапа в социальном предпринимательстве.....	106
6.2. Управление качеством услуг стартапа в социальном предпринимательстве.....	114
Контрольные вопросы.....	121
Тесты.....	121
Литература.....	123
Ключи к тестам.....	125
Приложения.....	126
Приложение 1. Презентация продукции (услуг) стартапа в социальной сфере.....	126
Приложение 2. Социальное предпринимательство в сфере медицинских и оздоровительных услуг.....	131

## Предисловие

Скорость развития и эффективность отечественной экономики непосредственно зависит от инновационной активности хозяйствующих субъектов, от результативности внедрения инноваций в социально-экономическую систему. Достижение данных задач во многом определяется интенсивностью развития стартапов как значимых элементов национальной инновационной системы. Особую миссию несут стартап-проекты в сфере социального предпринимательства, сочетающей элементы традиционной коммерческой деятельности и благотворительности.

В настоящем учебном пособии сделана попытка комплексно и одновременно кратко осветить вопросы, связанные с управлением стартапами в сфере социального предпринимательства. По нашему мнению, учебник может оказаться интересным преподавателям и студентам высших учебных заведений, а также специалистам-практикам по ряду причин.

Во-первых, как нам представляется, в стране в настоящее время отсутствует учебник по данной тематике, охватывающий все многообразие аспектов деятельности стартапов в социальном предпринимательстве.

Во-вторых, в настоящее время основы управления стартапами в социальном предпринимательстве зачастую изучают студенты неэкономических направлений и специальностей, учебные планы которых не предусматривают изучение менеджмента и маркетинга, и данное учебное пособие поможет им в освоении данных вопросов.

Наконец, пособие может оказаться полезным для системы обучения и повышения квалификации начинающих стартаперов-социальных предпринимателей, где также наблюдается дефицит учебной литературы.

# Глава 1. Сущность и характерные черты стартапа в социальном предпринимательстве

## 1.1. Понятие и эволюция феномена стартапа

В тридцатых годах XX века двое выпускников Стэнфордского университета, Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард, создали собственную фирму, которую назвали «Start-up» (в буквальном переводе — «начало», «старт»). Она оказалась очень успешной, приобрела мировую известность, и сегодня мы знаем ее как компанию «Hewlett-Packard» («HP»). Как характеристика определенного типа компаний впервые название «стартап» было использовано в журнале «Forbes» в 1976 году<sup>1</sup>, а активное развитие стартапов датируется концом 1990-х — началом 2000-х годов. С тех пор во многих публикациях теории и практики давали различные определения данному феномену.

В настоящее время, в самом общем случае стартапом называют проект, который создается в целях получения прибыли от конкретной бизнес-идеи посредством ее развития. Причем достаточно часто используется весьма узкий подход, согласно которому стартапом может считаться только высокотехнологичная компания, работающая в сфере IT (возможно, во многом потому, что упомянутая выше компания «Hewlett-Packard» известна производством различного рода девайсов и программного обеспечения).

Нужно отметить, что сегодня данный феномен следует рассматривать в более широком контексте: рамки внедрения стартапов расширились, и включают различные отрасли и сферы, в том числе — сферу социального предпринимательства.

При этом важно понимать, что стартапом неверно называть любой проект, который только начинает реализовываться. Если предприниматель открывает новый магазин, кафе, парикмахерскую, каких уже много на рынке — это не стартап. Однако если запускаемый бизнес предполагает абсолютно

---

<sup>1</sup> Цит. по: Новичкова И. В., Суслов Д. А. Основные вопросы финансового обеспечения стартап-проектов // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2019. — № 3 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-voprosy-finansovogo-obespecheniya-startap-proektov> (дата обращения: 15.04.2020).

новый подход к решению задачи, производство инновационного, не имеющего аналогов продукта или услуги, свою уникальную аудиторию — речь действительно идет о стартапе.

Таким образом, стартап никогда не копирует уже успешные реализованные, известные проекты, и потому имеет весьма неопределенное будущее (обычные бизнес-проекты, как правило, предполагают набор стандартных решений и действий, и потому достаточно предсказуемы). В этой связи отметим, что инвесторы, вкладывающие деньги в стартап-проекты, идут на значительный риск. По статистике, лишь около 30 % стартапов выживают в течение первого года существования (в течение второго года — еще меньше: порядка 15–20 %). Однако в случае успеха бизнес способен масштабироваться (увеличивать масштабы деятельности) и тиражироваться (бизнес-модель может использоваться другими организациями и в других условиях).

С учетом вышеизложенного, можно считать весьма точным следующее определение стартапа — это постоянная либо временная структура (проект, малое предприятие), создаваемая в любой сфере экономики в целях поиска и внедрения рентабельной, масштабируемой и тиражируемой бизнес-модели; имеет короткий срок операционной деятельности и ориентацию на перспективный, но изначально слабо определенный рынок<sup>2</sup>.

Основные характеристики стартапов отражает *рис. 1.1.1*.

Стартап в своем развитии проходит несколько этапов.

1. Этап формирования идеи (Pre-seed или предпосевной).

На этом этапе возникает идея создания нового бизнеса. Как уже отмечалось, это может быть продукт, технология или услуга, которая не имеет аналогов на рынке, при этом будущий предприниматель рассчитывает на то, что данная идея обязательно будет пользоваться спросом у потребителя.

На этом же этапе формируется основная команда стартапа — группа единомышленников, помогающая инициатору

---

<sup>2</sup> Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя: учебное пособие. — М.: Альпина Паблишер, 2014; Скворцова Н. А., Карташова И. А. Маркетинг стартапов: ключевые моменты // Экономическая среда. — 2016. — № 3 (17). — С. 50–54.

идеи ее формализовать, составить ориентировочный план действий (в том числе — возможности патентования и создания прототипа инновации), определить требуемый объем инвестиций, соотношение собственных и заемных источников финансирования, осуществить поиск возможных инвесторов.

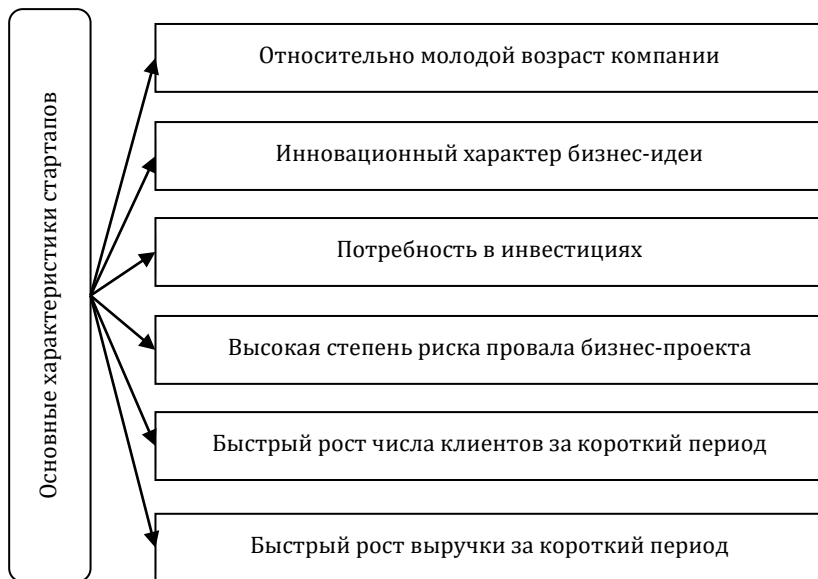


Рис. 1.1.1. Основные характеристики стартапов<sup>3</sup>

## 2. Этап становления (Seed или посевной этап).

На данном этапе проект оформляется на юридическом уровне, прорабатывается бизнес-план развития, включая организационный, маркетинговый, финансовый разделы. Соответственно, распределяются функциональные роли членов команды, конкретизируется целевая аудитория, разрабатывается рекламная кампания, и, что самое сложное, осуществляется поиск инвесторов, которые могут помочь начать бизнесу расти.

3. Этап создания Альфа-версии продукта (Series A или этап раннего развития).

---

<sup>3</sup> Новичкова И. В., Сулов Д. А. Основные вопросы финансового обеспечения стартап-проектов // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2019. — № 3 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-voprosy-finansovogo-obespecheniya-startap-proektov> (дата обращения: 15.04.2020).

Важная особенность этого этапа — существование рабочего проекта с растущей популярностью на рынке. Формируется и увеличивается поток доходов от продаж, но прибыль еще не значительна, и необходимость в дополнительном финансировании еще присутствует (необходимо усовершенствовать проект, устранить технологические и организационные недочеты). Однако теперь интерес инвесторов к стартапу гораздо выше.

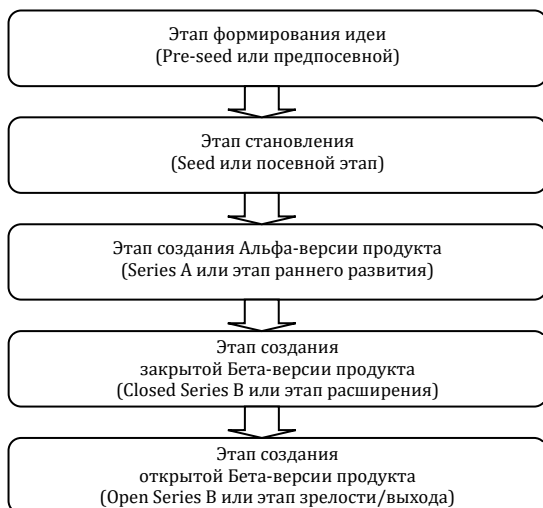
4. Этап создания закрытой Бета-версии продукта (Closed Series B или этап расширения).

Характеризуется данный этап дальнейшим ростом объемов продаж и числа покупателей. Позиции компании на рынке весьма устойчивы, бизнес-процессы отлажены, и стартап готов к тиражированию.

5. Этап создания открытой Бета-версии продукта (Open Series B или этап зрелости/выхода).

Заключительный этап в развитии стартапа. Бизнес характеризуется как стабильный, темпы его роста замедляются, возможна активизация масштабирования. На этом этапе внешние инвесторы, финансировавшие проект на предыдущих этапах (венчурные фонды, бизнес-ангелы и т. п.), частично или полностью выходят из данного бизнеса, как правило — путем продажи акций.

Все стадии развития стартапа представлены на *рис. 1.1.2*.



*Рис. 1.1.2.* Основные стадии развития стартапа

Очевидно, что успешно пройти все стадии развития получается не у каждого стартапа. Как уже отмечалось, около 70 % стартаперов прекращают деятельность уже в течение первого года работы. Ключевыми факторами, влияющими на успешную работу стартапа, являются (рис. 1.1.3):



Рис. 1.1.3. Ключевые факторы успеха стартапа

– профессионализм разработчиков. Исследователи отмечают, что средний возраст стартаперов — 25–27 лет. Однако помимо энтузиазма, свойственного возрасту, при отсутствии должных профессиональных компетенций у команды (в том числе — стратегического мышления), успеха у проекта не будет;

– сплоченность команды. Активное развитие стартапа возможно лишь при отсутствии внутренних препирательств и максимальной согласованности действий единомышленников (часто команда стартапа — это друзья или родственники инициатора);

– рыночная привлекательность бизнес-проекта. Сама по себе новизна идеи не является основанием для создания стартапа. Продукт должен иметь свою целевую аудиторию, занимать определенную рыночную нишу;

– достаточный объем финансирования. Несомненно, что каждый этап предполагает определенные финансовые вложения, и нестабильность в финансировании может привести к досрочному прекращению бизнеса;

– активная информационная поддержка. Для привлечения внимания целевой аудитории и потенциальных инвесторов необходима грамотная презентация стартапа как продукта.



## 1.2. Актуальные сферы стартап-бизнеса

Говоря о выборе актуальной сферы для стартап-бизнеса, отметим, что в первую очередь важно определить, какую проблему потребителя будет решать данный проект (рис. 1.2.1). Исследователи отмечают: существует определенная «шкала остроты проблем» потребителя<sup>4</sup>:

- потребитель даже не знает о наличии у него проблемы (так называемая скрытая проблема);
- потребитель знает о ней, но не имеет представления о возможности ее решения (пассивная проблема);
- потребитель имеет опыт ее решения самостоятельно, но готов заплатить за более эффективное решение (наличие видения).

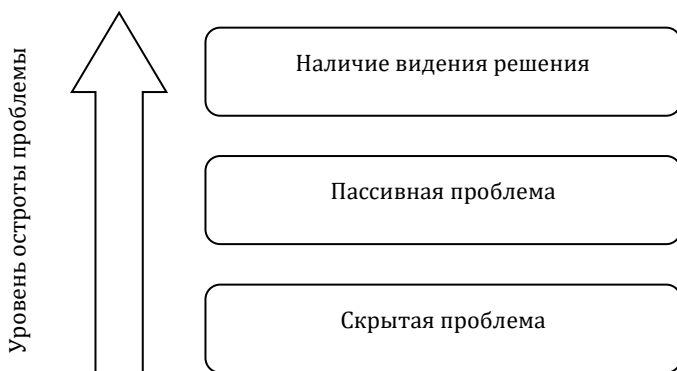


Рис. 1.2.1. Шкала остроты проблем потребителя

Иными словами, если потребитель осознал наличие проблемы и даже пытался решить ее сам, то он оценивает ее как весьма острую, и желание приобрести товар или услугу для ее устранения достаточно велико. В этом случае стартаперам потребуется существенно меньше усилий на продвижение своего проекта.

Сферы, в которых могут реализовываться стартап-проекты социального предпринимательства, можно классифицировать

---

<sup>4</sup> Евдокимова С. С., Кобышев М. С. Современные модели финансирования стартапов // Финансы и кредит. — 2017. — № 6 (726). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-modeli-finansirovaniya-startapov> (дата обращения: 16.04.2020).

по различным признакам. Но в первую очередь важно сгруппировать стартапы по типу проектов, поскольку от этого будет зависеть и содержание инновационной составляющей, и требования к команде, и емкость рынка, и объем необходимого финансирования (рис. 1.2.2).



Рис. 1.2.2. Основные группы стартапов по типу проектов

Агентство Business-all провело исследование по определению самых перспективных направлений создания стартапов в ближайшее время в России (рис. 1.2.3). По результатам исследования, наиболее перспективными являются: «зеленые технологии», услуги сферы здравоохранения и создание новых медиаресурсов и социальных сетей.

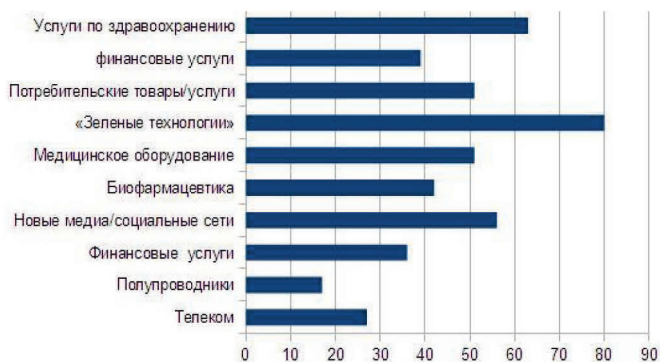


Рис. 1.2.3. Перспективные направления для создания стартапов в России<sup>5</sup>

Еще одно мнение о перспективных рыночных нишах для стартапов представил эксперт по специальным проектам издания «Генеральный Директор» А. Школин. Используя результаты исследований международных консалтинговых компаний и мнений предпринимателей и инвесторов, он представил рейтинг «Топ-20 наиболее привлекательных рыночных сегментов» (табл. 1.2.1)<sup>6</sup>. Рейтинг формировался на основе оценок доходности, рискованности и сложности открытия стартап-проекта в конкретной сфере.

Очевидно, что практически все выявленные экспертами направления могут представлять интерес для потенциальных стартаперов сферы социального предпринимательства.

Таблица 1.2.1

### Перспективные рынки для стартапов: Топ-20

	Рынок	Краткое описание	Итоговый балл	Доходность	Риски	Сложность
1	Мобильные платежи	Технологии и приложения для использования смартфона в качестве средства расчетов	65	69	61	45

<sup>5</sup> Цит. по: Назаренко В. А., Бочкова Е. В. Стартапы: сущность и основные составляющие развития // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 11. — С. 3946–3950. — URL: <http://e-koncept.ru/2016/86828.htm>

<sup>6</sup> Школин А. ТОП-20 рыночных ниш с наибольшими перспективами заработка в ближайшие 5–10 лет. URL: <https://nn.by/?c=ar&i=137744&lang=ru>

Продолжение табл. 1.2.1

	<i>Рынок</i>	<i>Краткое описание</i>	<i>Итоговый балл</i>	<i>Доходность</i>	<i>Риски</i>	<i>Сложность</i>
2	Интернет-вещи	Совокупность технологий, исключающих участие человека в повторяющихся операциях	62	79	60	68
3	Big Data	Поиск скрытых взаимосвязей в информационном океане	61	98	63	97
4	Массовые онлайн-курсы	Образование, в том числе высшее, в онлайн-формате	53	27	25	26
5	Службы доставки	Онлайн-продажа продуктов питания	52	32	44	18
6	Носимые гаджеты	Умные часы, очки, браслеты и другие устройства	52	68	59	73
7	Трехмерная печать	Технологии стереолитографии, послойного наплавления, выборочного лазерного спекания и 3D-печать	51	52	48	53
8	Роботы	Персональные дроны, промышленные роботы, бытовая техника	51	76	63	86
9	Топливные элементы и аккумуляторы	Новые, более мощные источники питания	50	70	56	83
10	Коммерческая недвижимость в регионах	Качественные торговые центры, офисы, склады в городах с населением меньше 1 млн человек	49	34	43	27
11	Умные материалы	Ткани, покрытия и материалы с особыми свойствами	46	65	62	78
12	Автокомпоненты	Производства комплектующих для автомобилей	46	41	46	44
13	Здравоохранение	Частные клиники, лечение на основе генома человека	43	61	70	71
14	Утилизация отходов	Системы управления бытовыми и промышленными отходами	42	52	58	65
15	Альтернативная частная энергетика	Отказ от сетевой электроэнергии в пользу малой генерации	35	45	59	69

Окончание табл. 1.2.1

	<i>Рынок</i>	<i>Краткое описание</i>	<i>Итоговый балл</i>	<i>Доходность</i>	<i>Риски</i>	<i>Сложность</i>
16	Космос	Космические снимки, создание спутников	34	53	73	85
17	Сопровождение пожилых людей	Интернет-проекты, сервисы взаимопомощи, экзоскелеты	33	28	46	40
18	Бизнес по франшизе	Магазины «Позитроника», производство «Мастерфайбр», услуга экспресс-доставки Mail Boxes, салоны мебели Mr. Doors, магазины «Четыре глаза»	28	24	57	30
19	Сельское хозяйство	Производство кормов и сои, зерновые культуры (пшеница) и молочное животноводство	25	23	49	43
20	Геологоразведка, «зеленые» проекты в сфере недропользования	Геологоразведка, green field-проекты по добыче углеводородов и драгоценных металлов	24	34	67	77

### **1.3. Особенности и отличительные черты стартапа в социальном предпринимательстве**

Безусловно, стартап может возникнуть в любой сфере экономики и быть основанным любым предпринимателем. Однако нужно знать, что социальное предпринимательство — особая сфера, и это необходимо учитывать при принятии решения о создании стартапа.

Социальное предпринимательство — относительно новый феномен в современном мире, и в самом общем случае означает участие предпринимателей в решении социальных проблем общества. При этом важно, что предприниматель не теряет своих характерных признаков, а именно:

– организационную самостоятельность (он сам выбирает данную сферу деятельности, организационно-правовую форму и пр.);

- рисковый характер деятельности (он принимает на себя все риски, возникающие от принятых решений);
- возмездный характер отношений с потребителем (предприниматель не является благотворителем, он ориентирован на получение прибыли);
- долгосрочность деятельности (получение прибыли должно быть не разовым, а систематическим);
- легальный характер деятельности (предприниматель должен быть зарегистрирован в установленном законом порядке).

Однако в дополнение к этим признакам социальный предприниматель обладает следующими характеристиками:

- приоритет социальной миссии над коммерческим интересом;
- инновационный подход к решению проблем;
- устойчивый коммерческий эффект (самоокупаемость);
- тиражируемость, то есть возможность повторить этот бизнес-проект другим предпринимателям.

26 июля 2019 года в России вышел Федеральный закон № 245-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации” в части закрепления понятий “социальное предпринимательство”, “социальное предприятие”».

Этот закон впервые точно определил содержание понятий «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие» (рис. 1.3.1).

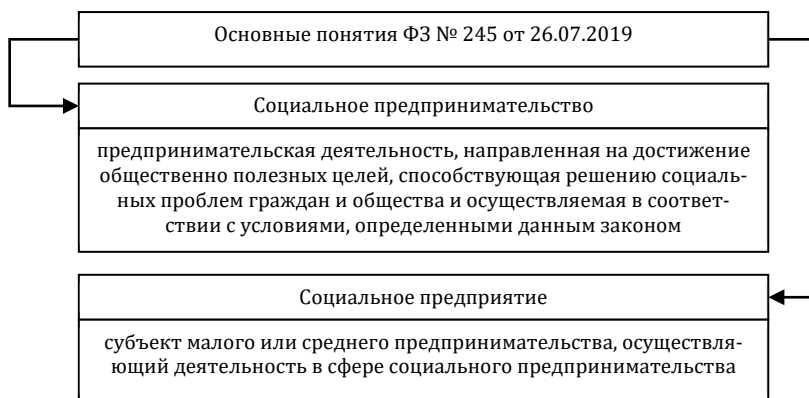


Рис. 1.3.1. Основные понятия ФЗ № 245 от 26.07.2019

Данный закон четко определил четыре основных критерия отнесения субъектов малого и среднего предпринимательства (СМСП) к социальному предприятию. Причем первые три из них связаны с понятием «Социально уязвимые группы населения» (СУГН) (рис. 1.3.2).

Социально уязвимые группы населения	инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья
	одинокие и (или) многодетные родители, воспитывающие несовершеннолетних детей, в том числе детей-инвалидов
	пенсионеры и граждане предпенсионного возраста (в течение пяти лет до наступления возраста, дающего право на страховую пенсию по старости, в том числе назначаемую досрочно)
	инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья
	выпускники детских домов в возрасте до двадцати трех лет
	лица, освобожденные из мест лишения свободы и имеющие неснятую или непогашенную судимость
	беженцы и вынужденные переселенцы
	малоимущие граждане
	лица без определенного места жительства и занятий
	граждане, не указанные в предыдущих подпунктах, признанные нуждающимися в социальном обслуживании

Рис. 1.3.2. Категории социально уязвимых групп населения

Итак, к социальным предприятиям (СП) относятся:

1. СМСП, обеспечивающие занятость СУГН (условно обозначим как социальные предприятия 1 группы — СП1).
2. СМСП, обеспечивающие реализацию производимых СУГН товаров (работ, услуг) — условно обозначим как СП2.
3. СМСП, производящие товары (работы, услуги), предназначенные для СУГН (социально-медицинские, социально-бытовые, социально-педагогические услуги и пр.) — условно обозначим как СП3.

4. СМСП, осуществляющие деятельность, способствующую решению социальных проблем общества, направленную на достижение общественно полезных целей (образование, отдых и оздоровление детей, культурно-просветительская деятельность и пр.) — условно обозначим как СП4.

При этом важными условиями являются следующие (рис. 1.3.3).

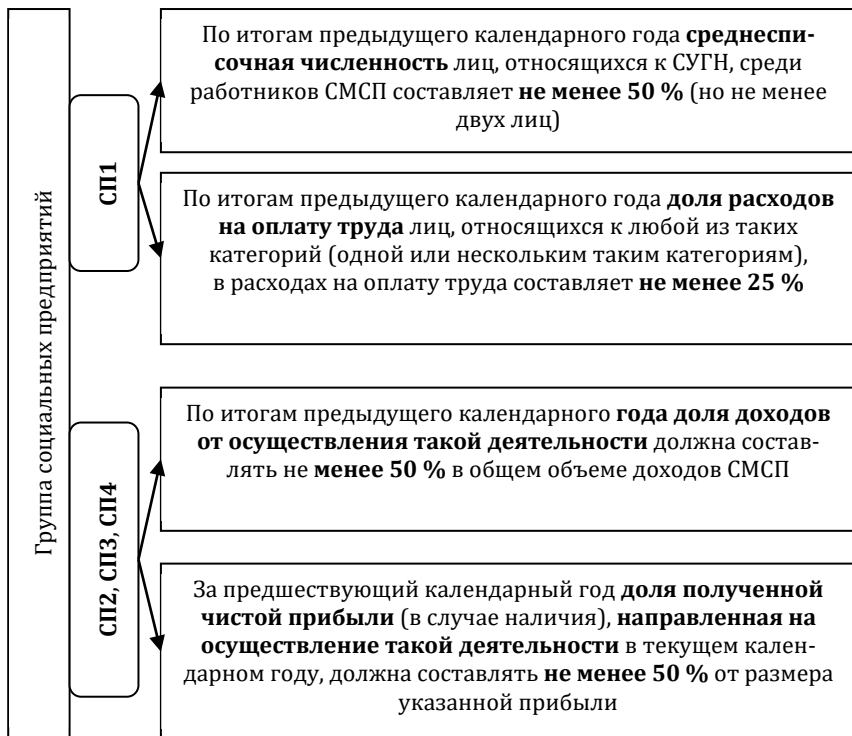


Рис. 1.3.3. Условия отнесения к социальным предприятиям

Таким образом, на первых этапах развития стартапа (зарождения идеи и становления) получить статус социального предприятия практически невозможно — необходимо просуществовать как официально зарегистрированное предприятие определенное время (должен закончиться календарный год).

Однако с самого начала формирования стартап-проекта есть смысл учесть условия отнесения бизнеса к социальным



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)