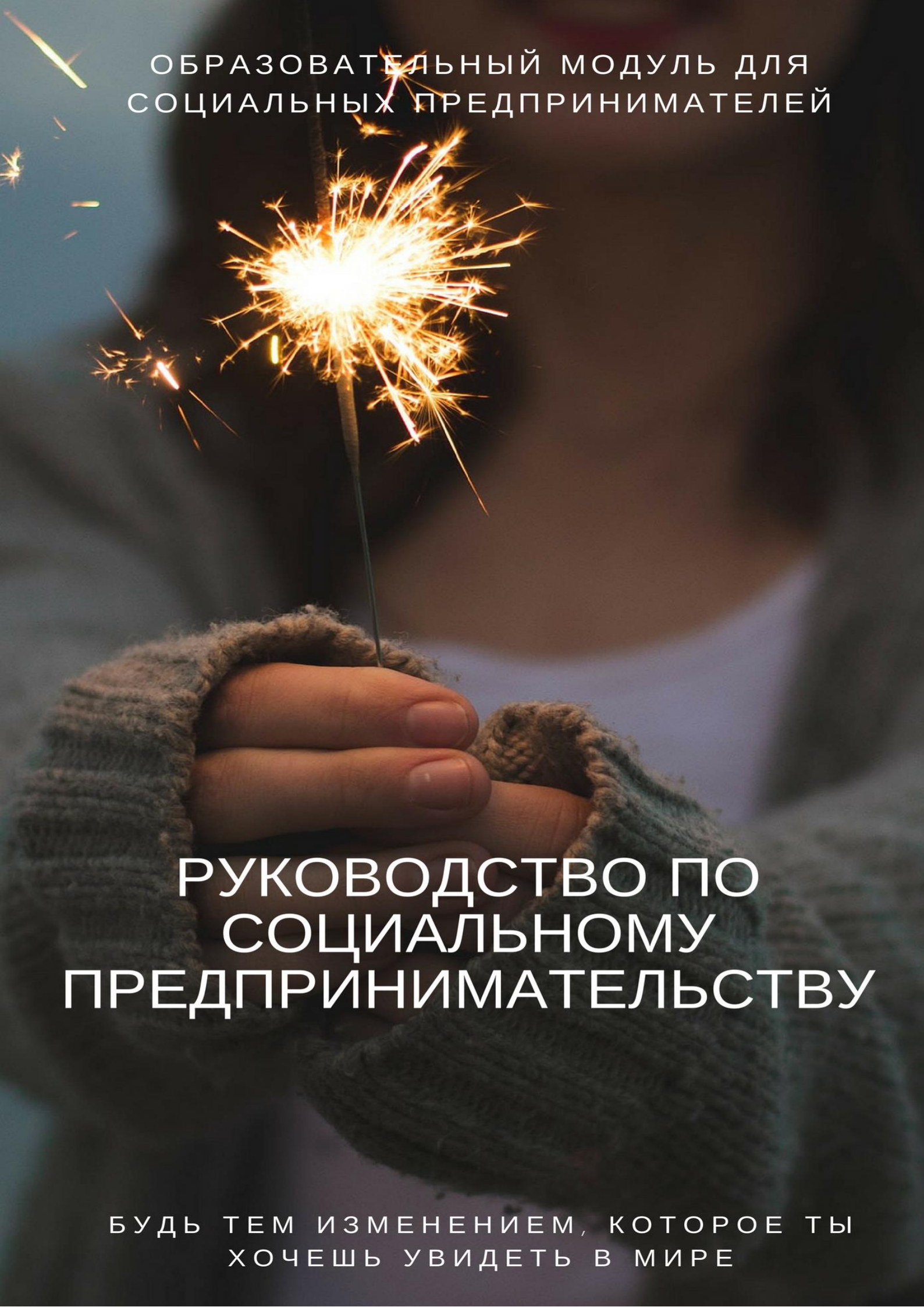


A hand wearing a grey knitted glove holds a lit sparkler. The sparkler is bright and glowing, with many sparks flying out. The background is blurred, showing a person's face and clothing. The overall mood is warm and celebratory.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ ДЛЯ
СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

РУКОВОДСТВО ПО СОЦИАЛЬНОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

БУДЬ ТЕМ ИЗМЕНЕНИЕМ, КОТОРОЕ ТЫ
ХОЧЕШЬ УВИДЕТЬ В МИРЕ

Руководство по социальному предпринимательству

Образовательный модуль для социальных предпринимателей

Коллектив авторов

Baltic Institute for Regional and European Concern (BISER), Польша:

Magda Leszczyna-Rzucidło

Pawel Jacewicz

Anna Fornalska-Skurczyńska

Bartosz Atroszko

COBUCE, Россия:

Maxim Mikhaylov

Sociālās inovācijas centrs, Латвия:

Anita Stirāne

Jevgenija Kondurova

Renāte Lukjanska

Social Entrepreneurs in Denmark, Дания:

Gitte Kirkeby

Per Bach

2018



**Nordic Council
of Ministers**

Это издание было создано в рамках проекта «Развитие социального бизнеса в регионе Балтийского моря», совместно финансируемого программой Nordic Council of Ministers. Идентификационный номер проекта: 17055.

За содержание публикации отвечает руководитель проекта и оно не обязательно отражает мнение Nordic Council of Ministers или других поставщиков финансовой поддержки и заинтересованных сторон.

Приветствие

Добро пожаловать в Руководство по социальному предпринимательству - образовательный модуль для социальных предпринимателей.

Содержание

Вступление.....	5
1. Вступление в социальное предпринимательство.....	6
1.1. Общее введение в социальное предпринимательство	6
1.1.1. Что такое социальное предпринимательство и социальные предприятия?	6
1.1.2. Что такое социальная ценность, и почему это важно?	7
1.1.3. Социальное предпринимательство как сектор общества.....	7
1.1.4. Социальное предпринимательство - благотворительность и общепринятая предпринимательская деятельность	8
1.1.5. Кейсы – социальные предприятия на практике	10
1.2 Цели устойчивого развития ООН (SDGs).....	13
1.2.1. История, стоящая за целями устойчивого развития ООН	13
1.2.2. 17 целей	14
1.2.3. Почему Цели так важны для социальных предпринимателей?	15
1.2.4. Как социальные предприниматели могут применять Цели и помочь выполнить их к 2030 году?	16
1.2.5. Кейсы – Как социальные предприниматели работают с SDG	16
1.3 Как видеть в социальных проблемах возможности для социального бизнеса.....	19
1.3.1. Что такое социальные проблемы?.....	19
1.3.2. Что такое социальные проблемы?	20
1.3.3. Социальные предприятия: примеры со смешанными или конкретными целевыми группами	20
1.4. Социальное предпринимательство в странах Балтийского моря	24
1.4.1. Социальное предпринимательство в Латвии	24
1.4.2. Социальное предпринимательство в Польше	26
1.4.3. Социальное предпринимательство в России.....	28
2. Основные темы	31
2.1. Создание общественной организации при помощи социального бизнес-плана	31
2.1.1. Бизнес-планирование – зачем нам это нужно?	31
2.1.2. Бизнес-модель	31
2.1.3. Элементы бизнес-модели и полезные инструменты моделирования бизнеса.....	32
2.2. Разработка продукта.....	35

2.2.1. Процесс разработки продукта	35
2.2.3. Дизайн-мышление	36
2.2.4. Ценностное предложение	38
2.2.5. Модель Кано.....	39
2.3. Финансирование и сбор средств в Балтийском регионе	42
2.3.1. Введение	42
2.3.2. Различные способы финансирования	42
2.3.3. Финансирование и краудфандинг в России.....	45
2.4. Измерение социального воздействия	47
2.4.1. Определение социального воздействия	47
2.4.2. Результат - больше, чем действия.....	47
2.4.3. Индикаторы результатов - помогают определять и измерять результаты.....	47
2.4.4. Как установить правильный показатель результата?	48
2.4.5. Базовый уровень – изменение и трансформация с течением времени.....	48
2.5. Маркетинг, коммуникации и технологии	50
2.5.1. Что такое маркетинг?	50
2.5.2. Маркетинговый микс	50
2.5.3. Брендинг	52
2.5.4. Пользовательский опыт	52
2.5.5. Социальные медиа для внешних и внутренних коммуникаций	53
2.6. Лидерство и тимбилдинг в социальных предприятиях.....	56
2.6.1. Лидерство	56
2.6.2. Создание управленческой команды	56
2.6.3. Делегирование и преемственность.....	57
2.6.4. Поддержание баланса и интеграция	57
2.6.5. Личное и профессиональное развитие	58
2.7. Сеть, партнерство и сотрудничество.....	59
2.7.1. Почему сотрудничество так важно в социальной экономике?	59
2.7.2. Виды и формы сотрудничества	59
2.7.3. Возможности, предлагаемые сотрудничеством	60
2.7.4. Риски, связанные с сотрудничеством	61
2.7.5. Условия для установления сотрудничества.....	62
2.8. Найм людей и использование волонтеров в России	64
2.9. Нормативные аспекты социального предпринимательства в России ..	67
3. Дополнительные ссылки	69
Коллектив авторов	71

Вступление

Целевая аудитория:

- Те, которые заинтересованы в предпринимательстве и особенно в создании социального воздействия;
- Опытные предприниматели, которые хотят расширить свои навыки, чтобы изменить общество;
- Любой, кто хочет использовать деловые навыки для создания социального воздействия.

Требуемый уровень предшествующих знаний: никаких конкретных предварительных знаний не требуется, но базовые знания в бизнесе облегчат получение конкретных знаний.

Язык обучения: русский

Требования к обучению:

- Формальное требование о приобретении учебного курса отсутствует;
- Учебный курс бесплатный.

Разработка и использование учебного модуля:

Учебный модуль призван обеспечить поэтапное понимание социального бизнеса. Каждый раздел содержит:

- Введение
- Когнитивное руководство (ключевые вопросы, объясненные подразделением)
- Дополнительные учебные материалы в виде видеороликов, статей или презентаций
- Контрольный список для более глубокого понимания
- Материалы для более глубокого изучения темы

Вы можете просматривать все разделы в серии или по-своему - каждый раздел индивидуальный, предыдущие разделы не требуются для доступа к следующим разделам.

Используя материал, вы должны обратиться к авторам.

1. Вступление в социальное предпринимательство

1.1. Общее введение в социальное предпринимательство

Социальные предприниматели мотивированы желанием менять мир вокруг к лучшему. Это явление привлекает внимание как в отдельных странах, так и на международной арене. Если вы хотите изменить мир, вам нужно действовать. Как сказал Ганди: «Будь тем изменением, которое ты хочешь увидеть в мире».

Во всем мире многие социальные предприниматели разрабатывают инновационные, креативные решения для тех или иных важнейших мировых проблем. Кто-то нашел решения по обеспечению доступной, чистой и возобновляемой энергией большого количества бедных людей в развивающихся странах (А), другие создали рабочие места с целью расширения возможностей обездоленных людей и предоставления им средств к существованию (В). Многие предпочитают соединять принципы устойчивого развития с социальными проектами для интеграции, поддержки и включения поддержки и расширения возможностей обделенных или бедных групп населения.

(А) <https://global.bioliteenergy.com>

(В) www.theclothingbank.org.za

Если вы чувствуете то же стремление к позитивным изменениям, мы хотели бы пригласить вас на этот курс. Мы представим вам некоторые ключевые компетенции, которые будут необходимы вам для старта и развития вашего собственного социального предприятия. Мы рассмотрим такие вопросы, как сбор средств для развития бизнеса, нормативно-правовая база, коммуникации и т. д. Вы познакомитесь с вдохновляющими примерами того, как различные социальные предприниматели решают социальные проблемы во всем мире.

Таким образом, мы надеемся предоставить вам небольшую опору для позитивных изменений в мире. Остальному вам придется учиться на практическом опыте. Но сначала давайте более подробно рассмотрим «социальное предпринимательство» как концепцию.

Цели обучения:

- В этом разделе вы познакомитесь с социальным предпринимательством; как оно определяется и чем отличается от традиционного предпринимательства и филантропии.
- Вам будет представлена концепция «социальной ценности» и обоснование, почему она является ключевым элементом социального предпринимательства.
- Вы прочтете о двух примерах социальных предпринимателей, создающих социальную ценность в глобальном масштабе.

1.1.1. Что такое социальное предпринимательство и социальные предприятия?

Социальное предпринимательство может быть определено многими способами. Дискуссия о поиске «правильного» определения - это непрерывный процесс среди ученых и участников в данной сфере. Но в целом, мы можем сказать, что социальное предпринимательство состоит из четырех элементов:

1. Оно создает социальную ценность.
2. Оно происходит в гражданском обществе или вместе с ним – гражданское общество как обязательный участник.
3. Оно имеет элемент инновации.
4. Оно имеет экономическое значение.

Это означает, что вы можете определить социальное предпринимательство как: *«Действие, которое создает социальную ценность, используя инновации и достигая экономического значения, где гражданский сектор играет важную роль в качестве инициатора или участника».*

Социальное предпринимательство также может быть определено по тому, чем оно отличается от традиционного предпринимательства. Слово «антрепренёр» (предприниматель) происходит от французского и означает «тот, кто берет на себя обязательства».

По мнению австрийского экономиста Джозефа Шумпетера, предпринимателем является человек, который обладает силой, необходимой для экономического прогресса. Это человек, который находит коммерческую возможность - будь то ресурс, продукт, услуга или бизнес - и организует предприятие для её осуществления.

Более упрощенно можно сказать, что, в то время как традиционные предприниматели отличаются способностью управлять предприятием и получать выручку, получая прибыль как критерий успеха, социальный предприниматель отличается желанием создать социальную ценность для целевой группы или для общества в широком смысле.

1.1.2. Что такое социальная ценность, и почему это важно?

Создание социальной ценности – это ключевой элемент в социальном предпринимательстве. Поэтому важно взглянуть на то, что подразумевается под социальной ценностью.

Создание рабочих мест для находящихся в неблагоприятном положении людей или, например, организация людей с целью сбора пластикового мусора для очистки пляжа создают социальную ценность. Но если пластик, который вы собираете для очистки пляжа, затем сжигается и загрязняет воздух, вы, стремясь к положительной социальной ценности в одном месте, создаете отрицательную в другом. Поэтому важно, чтобы социальная ценность рассматривалась в комплексе как нечто, что приносит пользу обществу в целом.

Роджер Л. Мартин и Салли Осберг (2007) выражают разницу следующим образом:

“Различие между предпринимательством и социальным предпринимательством заключается в ценностном предложении.

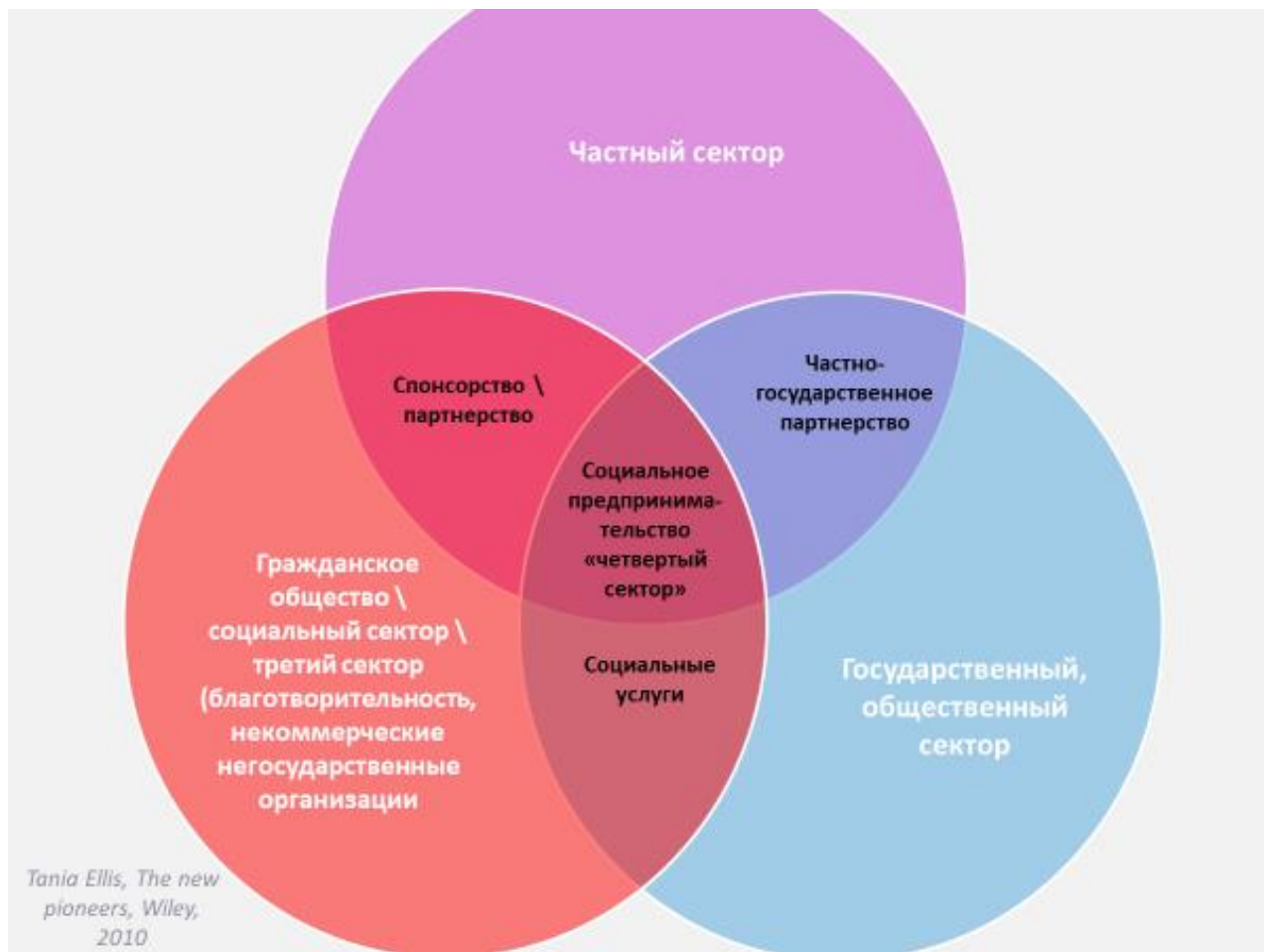
- *Для предпринимателей: ценностное предложение связано с выходом на рынки, где вполне возможно представить новый продукт или услугу и, таким образом, получить финансовую прибыль.*

С самого начала ожидание заключается в том, что предприниматель и инвесторы извлекут некоторую личную финансовую выгоду. Прибыль необходима для устойчивости любого предприятия и, в конечном счете, для занятия максимальной доли на рынке и установления нового рыночного равновесия.

- *Для социальных предпринимателей: он\она не стремится к получению существенной финансовой прибыли для себя и своих инвесторов – в основном, филантропических и правительственных организаций. Вместо этого социальный предприниматель стремится к ценности в форме крупномасштабной, трансформирующей пользы, которая распространяется либо на значительную часть общества, либо на общество в целом.»*
(Source: www.ssireview.org spring 2007 / STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW 35)

1.1.3. Социальное предпринимательство как сектор общества

EMES (Европейская исследовательская сеть (<http://www.emes.net/>), подчеркивает, что социальное предпринимательство является гибридом, появляющимся на пересечении государственного, частного и гражданского секторов. Его часто называют «четвертым сектором», охватывающим части остальных трех. В большинстве случаев социальное предпринимательство имеет свою отправную точку в гражданском секторе.



1.1.4. Социальное предпринимательство - благотворительность и общепринятая предпринимательская деятельность

При определении социального предпринимательства вы также можете рассмотреть социальное предпринимательство в сравнении с филантропией: обе имеют социальную миссию и хотят внести позитивный вклад в мир. И как благотворительные организации, так и социальные предприятия склонны реинвестировать свою прибыль в социальную цель, которая приносит пользу части общества или обществу в целом. Но в то время как благотворительные организации часто финансируют свою работу за счет пожертвований и сбора средств, социальные предприятия в основном продают свои продукты или услуги, чтобы иметь возможность реинвестировать прибыль.

Можно также сказать, что речь идет не об источнике потоков финансирования, а о том, являются ли они надежными. Вы, как социальный предприниматель, можете добиться успеха, объединив устойчивый доход от разных бенефициаров с пожертвованиями и грантами. Такой вариант будет, скорее, более стабильным, чем социальное предприятие, основанное исключительно на доходе от продаж клиентам. На самом деле, социальное предпринимательство имеет разнообразные формы в диапазоне от субъектов, сфокусированных на пожертвованиях и грантах до компаний, основанных исключительно

на продажах.



Иллюстрация: на основе Financing Civil Society, Venturesome (2009)

Самое главное, чтобы ваше социальное предприятие создавало социальную ценность и являлось финансово устойчивым. Только в этом случае вы сможете продолжать эффективно создавать социальную ценность.

Цели устойчивого развития ООН - общая структура социальных предприятий

Для того, чтобы рассматривать социальное предприятие целостно, когда социальная ценность приближается к чему-то, что приносит пользу обществу в целом, можно использовать цели устойчивого развития ООН (SDG). Эти цели могут выступить основой для формулирования ценности и философии компании.

Более того, структура SDG может помочь социальным предприятиям вступать в общение и переговоры, сотрудничать с другими секторами: с муниципалитетами, государствами, а также с традиционными (частным сектором) компаниями, субъектами и организациями гражданского общества.

SDG - это 17 целей, которые 193 страны договорились достигнуть до 2030 года. Если вы хотите обеспечить социальную ценность вашего социального предпринимательства с точки зрения общества в целом важно, чтобы устойчивое развитие являлось вашей общей смысловой рамкой, чтобы ваше социальное предприятие способствовало достижению SDG. Мы рассмотрим подробнее SDG в следующих разделах.

Социальные предприниматели являются частью общественного движения - они действуют в контексте проблемы

Если рассмотреть суть социального предпринимательства, то социальный предприниматель - это не просто человек, который открывает бизнес для решения социальной проблемы. Он идет глубже: создаёт решения для устранения самой причины проблемы, включая изменений структур и систем общества.

Как отметил Билл Дрейтон, основатель Ashoka - крупнейшей в мире социальной сети для социальных предпринимателей: «Социальные предприниматели не довольствуются только тем, что дают рыбу или учат как рыбачить. Они не успокоятся, пока не произведут революцию в рыбной промышленности».

Иногда кажется, что быть социальным предпринимателем трудно и одиноко. Делая что-то новое, можно встретить различные проблемы и разнообразное сопротивление. Так что хорошо помнить, что вы не одиноки, вы часть движения: на национальном уровне и во всем мире у вас есть сторонники, коллеги и сверстники, которые также работают над созданием позитивных изменений новыми способами. В конце этого раздела вы найдете список ссылок на организации, сети и т.д., где вы можете найти дополнительные знания и поддержку.

1.1.5. Кейсы – социальные предприятия на практике

Чтобы проиллюстрировать, как социальный предприниматель часто руководствуется внутренней потребностью изменить ситуацию к лучшему, мы рассказываем о следующих ниже кейсах:

Кейс I: Мухаммад Юнус - Банк Грамин

Мухаммад Юнус - экономист из Бангладеш, основатель банка Грамин и «отец» микрокредита, за концепцию и реализацию которого он получил Нобелевскую премию мира в 2006 году.

Юнус увидел, что бедные в Бангладеш имеют очень мало возможностей для развития и изменения своей жизни, не могут обеспечить минимальные размеры кредита. Таким образом, их единственная возможность заключалась в заимствовании денег у «кредитных акул». На деле они никогда не могли погасить деньги, потому что их зарплата была настолько низкой, что они могли оплачивать лишь высокую маржу по кредитам. Таким образом, они оставались в замкнутом кругу рабства.

Юнус понял, что даже небольшой кредит на справедливых условиях может изменить это. Поэтому в 1983 году он основал банк «Грамин» в Бангладеш, чему способствовало убеждение, что кредит является основным правом человека. Его цель заключалась в помощи бедным людям избежать бедности, предоставляя кредиты на подходящих для них условиях и обучая их нескольким разумным финансовым принципам, чтобы они могли помочь себе. Юнус обнаружил, что даже с небольшим количеством капитала женщины вкладывают деньги в собственное оборудование и ресурсы для получения дохода. Например, с помощью швейной машины женщины могут адаптировать одежду, заработать достаточно, чтобы окупить кредит, купить еду, обучить своих детей и подняться от бедности. Grameen Bank содержит себя, взимая проценты по своим кредитам. При этом прибыль реинвестируется в банк, чтобы помочь другим женщинам.

Грамин Банк принадлежит заемщикам банка, большинство из которых сами являются бедными женщинами. Из общего капитала банка заемщики владеют 94%, а остальные 6% принадлежат бангладешскому правительству. По состоянию на 2017 год в банке насчитывалось около 2600 отделений и девять миллионов заемщиков с коэффициентом погашения 99,6%. 97% заемщиков - женщины. Банк вдохновил подобные проекты более чем в 40 странах мира.

Больше: <http://www.grameen.com>

Посмотрите видео с Мухаммадом Юнусом, который делится своей историей Грамин Банка и микрофинансирования: <https://www.youtube.com/watch?v=6UCuWxWiMaQ>

Кейс II: Торкильд Сонн – «Специалисты»

Когда сыну Торкильда Сонна Ларсу исполнилось 2,5 года, он и его жена заметили, что развитие ребенка стало отличаться от его старших братьев. В конце концов оказалось, что у Ларса инфантильный аутизм – невидимое увечье на всю жизнь в категории Нарушение спектра аутизма (ASD).

Сонн знал, что Ларс столкнется с жизнью, где его будут постоянно неправильно понимать и изолировать. Ларсу будет трудно интерпретировать то, что от него ожидали другие. Скорее всего, у мальчишки никогда не будет нормальной жизни.

Сонн стал членом Датской ассоциации аутизма. Он узнал, что очень часто семьи с ребенком с ASD имеют высокий риск дезинтеграции из-за невидимости проблемы. Следовательно, семье пришлось бороться за то, чтобы внешний мир признал и понял необходимость своевременной поддержки.

По решению семейного совета Сонн вновь заложил дом и создал социальное предприятие «Специалисты», пытаясь адаптировать рабочую среду, ориентированную на аутистов, позволяя им использовать свои навыки специалиста, чтобы выступать в качестве консультантов в бизнес-секторе на рыночных условиях. Сегодня специалисты работают в 13 странах по всему миру, включая Европу, США и Австралию, и видение Соннса - создание новых возможностей для аутичных людей, как и воздействие на общество для более позитивного отношения к людям с аутизмом.

Подробнее о <http://specialisternefoundation.com>

Смотрите видео с Torkild Sonne о создании Специалист: <https://youtu.be/uDXCtMmjpHc>

Вопросы для размышлений и действий

- Почему социальное предпринимательство привлекло ваше внимание, каково ваше личное определение социального предпринимательства?

Найдите примеры социального предприятия в вашей стране. Как эта организация создает социальную ценность, и почему вам нравится именно это предприятие?

Дальнейшее чтение и ссылки

Международные:

Ashoka

www.ashoka.org

Ashoka - это крупнейшая в мире сеть социальных предпринимателей, основанная американским Биллом Дрейтоном в 1980 году. Ашока поддержала более 3,000 социальных предпринимателей за последние 30 лет.

The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

<http://www.schwabfound.org/>

Фонд Шваб для социального предпринимательства предоставляет беспрецедентные платформы на региональном и глобальном уровнях, чтобы выявить и продвинуть лидирующие модели устойчивых социальных инноваций. Он формирует сообщество социальных предпринимателей и привлекает его к созданию глобальных, региональных и отраслевых программ, которые улучшают мир в тесном сотрудничестве с другими заинтересованными сторонами - участниками Всемирного экономического форума.

The Skoll Foundation

<http://skoll.org/>

Фонд «Сколл» управляет крупномасштабными изменениями, инвестируя в них, общаясь и поддерживая социальных предпринимателей и новаторов, которые помогают решать самые насущные проблемы в мире.

UN Sustainable Development Goals SDG's

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Latvia:

The Social Innovation Centre

<http://socialinnovation.lv/en/>

Центр социальных инноваций в Латвии нацелен на укрепление и распространение знаний, содействует обмену международным и национальным опытом и создает сети для социальных инноваций, что способствует устойчивому развитию общества.

Social Entrepreneurship Association of Latvia (SEAL)

<http://www.socialauznemejdarbiba.lv/eng/>

Ассоциация социального предпринимательства Латвии объединяет предприятия и частные лица, которые хотят продвигать социальное предпринимательство в Латвии. SEAL была основана в ноябре 2015 года пятью организациями и предприятиями.

Poland:

Baltic Institute for Regional and European Concern (BISER)

www.biser.org.pl

Russia:

Фонд «Наше будущее». Всероссийская структура, поддерживающая развитие социального предпринимательства, в том числе в виде льготных кредитов.

<http://www.nb-fund.ru/>

IMPACT HUB Moscow

Часть широкой европейской сети коворкингов и акселераторов для социальных бизнесов.

<http://www.impacthubmoscow.net/>

Centre for Social Entrepreneurship and Social Innovation Studies

<https://socentr.hse.ru/en/>

1.2 Цели устойчивого развития ООН (SDGs)

Социальное предпринимательство связано с созданием позитивных изменений – для людей, общества и окружающей среды. И, в конечном счете, речь идет о том, чтобы сделать мир лучше. Но что на самом деле означает «сделать мир лучше» на практике? Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций фактически представляют собой план, который говорит нам, что должно быть сделано, и как именно это сделать.

Цели обучения

- В этом разделе вы найдете краткое введение в SDG и историю, стоящую за ними.
- Вы кратко познакомитесь с каждой из 17 отдельных целей.
- Мы рассмотрим, почему цели важны для социальных предпринимателей.
- Вы узнаете, как социальные предприниматели могут использовать цели и помочь выполнить их к 2030 году
- Наконец, вы познакомитесь с ситуациями, где социальные предприятия работают с SDG.

1.2.1. История, стоящая за целями устойчивого развития ООН

25 сентября 2015 года 193 страны Генеральной Ассамблеи ООН приняли Повестку дня в области развития 2030 года под названием «Преобразование нашего мира: Повестка дня для устойчивого развития 2030 года». Она содержит 92 параграфа. В параграфе 51 излагаются 17 целей устойчивого развития и связанные с ними 169 задач.

Сокращенно они называются Глобальными целями или SDG. Они представляют собой развитие Целей развития тысячелетия (ЦРТ) с 2001 года, которые состояли из восьми целей от снижения уровня крайней нищеты вдвое, прекращения распространения ВИЧ / СПИДа до обеспечения всеобщего начального образования к намеченной дате 2015 года.

Мир преуспел в выполнении Целей Тысячелетия, например, крайняя нищета сократилась в два раза по сравнению с 2001 годом. Основываясь на этом успехе, SDG являются еще более амбициозными. Их значение крайне высоко, поскольку наш мир по-прежнему сталкивается с огромными проблемами и впервые в истории выживание человеческого рода находится под угрозой нашей собственной деятельности. Изменение климата, загрязнение пластиком океанов и недостаток биоразнообразия – это только некоторые из этих проблем.

SDG являются результатом интенсивного процесса развития и ведения переговоров, в ходе которых миллионы людей были опрошены с помощью анкет. Существенен также факт, что было достигнуто множество компромиссов для того чтобы так много стран пришли к соглашению о SDG. Не все идеи и видения возможно было интегрировать: например, SDG не включает ни сокращение численности населения, ни необходимость улучшения демократии, поскольку некоторые страны не могут признать эти вопросы необходимыми для включения.

Тем не менее, SDG являются огромным достижением, и впервые в истории мира так много стран согласились на общий и очень амбициозный план, который включает всех нас. В качестве подзаголовка из 17 целей утверждается, что мы должны: «Не оставлять никого позади». Если мы к 2030 году хотим достичь этих целей, нам всем необходимо будет внести свой вклад: государству и государственным органам, предприятиям, организациям, гражданскому обществу, а также социальным предпринимателям и социальным предприятиям. SDG - это совместный план, «список дел», и если он будет выполнен, это сделает мир лучше.

1.2.2. 17 целей

- Повсеместная ликвидация нищеты во всех её формах
- Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства
- Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте
- Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех
- Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек
- Обеспечение наличия и рациональное использование водных ресурсов и санитарии для всех
- Обеспечение доступа к недорогостоящим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех
- Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех
- Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций
- Снижение уровня неравенства внутри стран и между ними
- Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов
- Обеспечение рациональных моделей потребления и производства
- Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями
- Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития
- Защита, восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия
- Содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях
- Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития

Каждая из 17 целей имеет ряд задач, и прогресс по каждой из 169 задач измеряется с использованием 230 показателей. Например, цель 12 «Ответственное потребление и производство» имеет 11 задач. Один из них - 12.3 «К 2030 году сократить вдвое глобальные пищевые отходы на душу населения на розничном и потребительском уровнях и снизить потери продовольствия по всей линии производства и поставок, включая потери после сбора урожая», а показатель для оценки прогресса - 12.3.1 «Индекс потерь глобального питания».

Ссылка на полный список 17 целей 169 задач и 230 показателей есть в разделе «Дополнительное чтение и ссылки».



Иллюстрация: ООН

Применение SDG в разных секторах – их используют и в государственном и в частном секторах

SDG являются сквозными для секторов и стран, они работают и на местном и на глобальном уровнях одновременно. Они предлагают общий международный язык перемен, который понятен в национальном и международном масштабе. Государства должны жить согласно стандартам SDG, компании и предприятия, работающие на локальном уровне или на более крупном международном уровне, также должны следовать этому.

Все это происходит сейчас: как внутри конкретного сектора, так и между ними. Таким образом, SDG также может работать как ключ к диалогу и сотрудничеству как с местными и национальными муниципалитетами или государственными учреждениями, так и с частным бизнесом. Многие компании сейчас переходят на смену своей модели в сторону корпоративной социальной ответственности на основе SDG. Цели стали конкурентным фактором, который должен действовать в глобальном масштабе в связи с социальными и экологическими ценностями, которые представляют собой SDG.

1.2.3. Почему Цели так важны для социальных предпринимателей?

Создавать социальные изменения на местном уровне и в небольших масштабах, как это делают многие социальные предприниматели, важно. Но для социальных предпринимателей и всех, кто пытается создать лучший мир, одинаково важно видеть это изменение в более широком глобальном контексте, быть уверенным, что эти усилия фактически являются частью общего глобального плана.

SDG предлагает такой общий план, который согласовали 193 страны. Это общий язык и общее подробное описание того, что мы имеем в виду, когда речь идет о лучшем мире - устойчивом мире. Соединяя ваше социальное предпринимательство с SDG, возможно подключиться к более широкой повестке дня и более широкому кругу участников, а также укрепить курс, миссию и инструменты вашего социального проекта.

Как социальному предпринимателю, вам не нужно и не следует работать в одиночку. SDG предлагает общий «глагольный» язык и понимание для решения локальных и глобальных задач. Это облегчает работу вместе с другими участниками различных секторов и между странами: это касается государства, национальных агентств, правительства и местных

муниципалитетов, а также сектора гражданского общества и делового сектора. Кроме того, упрощается образается к внешним партнерам за пределами страны.

Использование SDG может помочь социальным предпринимателям гарантированно способствовать устойчивому будущему во всех областях. Это способствует широкой перспективе и целостному подходу, который охватывает все области. Это позволяет избежать того, что на одной территории вы работаете достижение SDG, и тут же бессознательно работаете против достижения SDG на другой или той же территории. Например, вы можете запустить кафе, которое создает рабочие места для бедных людей и тем самым помогает достичь цели 1 «Нет бедности». Но даже если кофе и продан, то зерна поступают от поставщиков, которые эксплуатируют рабочих и платят низкую заработную плату, чтобы максимизировать собственную прибыль. В результате, вы фактически работаете против своей же цели.

SDG дает социальным предпринимателям возможность внести свой вклад в нечто большее весьма конкретным образом, и это также дает возможность социальным предпринимателям чувствовать и ощущать, что они являются частью сообщества в разных секторах и странах, работающих в одной и той же повестке дня.

1.2.4. Как социальные предприниматели могут применять Цели и помочь выполнить их к 2030 году?

Казалось бы, огромная и сложная задача взять на себя ответственность за помощь в реализации SDG. Поэтому, прежде всего, важно подчеркнуть, что каждый вклад, маленький или большой, который помогает достичь SDG, приветствуется. Также помните, что вашему социальному предприятию не нужно решать все проблемы в мире и не нужно помогать достигать сразу все 17 целей.

Начните смотреть на 17 целей и попытайтесь найти ту или те, которые привлекают вас, и имеют отношение к важному для вас социальному вызову. Начинайте своё социальное предпринимательство именно с них.

Это могут быть пищевые отходы - тогда цель 12 задача 3 (12.3) подходит для вас, и вполне нормально сфокусировать свое внимание на этой цели. Социальные предприятия часто сочетают борьбу с продовольственными отходами с борьбой с голодом. Таким образом, вы можете также рассмотреть вопрос о цели 2, которая также соответствует вам.

Если вы хотите продолжить свою работу с SDG, вы можете полностью сопоставить деятельность вашего социального предприятия, чтобы определить все области, в которых вы можете внести свой вклад в достижение Целей и задач.

Более подробное руководство о том, как компании могут работать с SDG, описано в Compass SDG. Руководство может также использоваться социальными предпринимателями и общественными организациями.

Ссылку на компас SDG можно найти в разделе «Дальнейшее чтение и ссылки». 90% населения мира не осведомлены о SDG. Таким образом, социальные предприниматели могут в первую очередь изучать Цели и помогать знакомить с ними других.

Но самое главное, предприниматели могут продвигать SDG, показывая, как инновационные модели могут использоваться в качестве движущей силы для достижения лучшего, стимулируя устойчивое экономическое, социальное и экологическое развитие и тем самым подвигая традиционные предприятия к устойчивому развитию.

1.2.5. Кейсы – Как социальные предприниматели работают с SDG

Цель 5: Гендерное равенство

По данным ЮНИСЕФ, одна из 10 школьниц пропускает школу или полностью отказывается от школы из-за отсутствия менструальных препаратов и плохого доступа к надлежащей санитарии.

Afripads - это базирующийся в Уганде социальный бизнес, который на местном уровне производит экономичные, многоразовые гигиенические прокладки, распределяя их по всему миру. К настоящему моменту клиентами компании стали 750 000 девочек и женщин во всем мире: либо путем распространения НПО и агентств по оказанию помощи, либо путем прямых покупок клиентов.

Больше об Afripads: <https://www.afripads.com>

Описание кейса из *Pioneers Post, Global Perspectives on Social Enterprise by Ellie Ward*.

Цель 7: Доступная и чистая энергия

В среднем 4,3 миллиона человек умирают каждый год от вдыхания комнатного загрязненного воздуха. Это приводит к большему количеству смертей, чем малярия, туберкулез и СПИД вместе взятые.

Biolite разработала недорогую печь, которая сжигает исходную возобновляемую биомассу (веточки сосны и древесные гранулы) так же хорошо, как газ.

HomeStove значительно снижает выбросы углекислого газа, вызванные дымными, открытыми лесными пожарами и требует на 50% меньше топлива, чем обычные открытые печи. HomeStove также генерирует электричество для световой мощности и критически растущего количества мобильных телефонов. Больше о Biolite: <https://www.bioliteenergy.com/>

Описание кейса из *Pioneers Post, Global Perspectives on Social Enterprise by Ellie Ward*.

Цель 2 Ликвидация голода, Цель 12 Ответственное потребление и производство

Too Good To Go - это гипер-местное экологическое социальное предприятие, занимающееся сокращением пищевых отходов. Миссия состоит в том, чтобы спасти еду, сэкономить деньги и спасти планету, восстановив ценность пищи, как самого ценного энергетического ресурса человечества, а не того, что должно просто небрежно бросить в корзину. Зачем? Потому что, если бы пищевые отходы были страной, это было бы третьим по величине источником парниковых газов, в то время как сохранение только половины продуктов, которые были потеряны или потрачены впустую, могло бы накормить мир в одиночку. Это проблема, которая не должна существовать - и мы полны решимости помочь разобраться с ней. Команда Too Good To Go, основанная в Дании в конце 2015 года группой друзей, вскоре смогла вырасти и на международном уровне благодаря разнообразию своей команды. В настоящее время она работает в Великобритании, Норвегии, Германии, Франции, Швейцарии, Австрии и США. Больше в приложении To Good To Go против Пищевых Отходов : <http://toogoodtogo.dk/lang/>

Вопросы для размышлений и действий

- Есть ли какие-либо из 17 целей и 169 задач, в отношении которых вы чувствуете, что могли бы помочь их достичь?
- Если вы организуете общественную организацию или у вас есть идея для социального предприятия, попробуйте определить, какая из 17 целей адресована вашему предприятию.
- Найдите социальное предприятие в вашей стране и попытайтесь определить, какую из 17 целей и целевых показателей оно помогает достичь.

Дальнейшее обучение и ссылки

- Список из 17 целей 169 задач и 230 индикаторов:
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>

- Веб-страница Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию, а также усилия ООН и ее партнеров по созданию лучшего мира, где никто не останется позади.
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Самый большой урок в мире представляет цели устойчивого развития для детей и молодежи во всем мире и объединяет их в действии.
<http://worldslargestlesson.globalgoals.org/>
- SDG TOOLKIT - веб-страница, целью которой является вовлечение европейских экологических неправительственных организаций на национальном и европейском уровнях в достижение целей устойчивого развития.
<http://sdgtoolkit.org/>
- SDG Compass - SDG Compass предоставляет руководство для компаний о том, как они могут согласовывать свои стратегии, а также измерять и управлять своим вкладом в реализацию SDG.
<https://sdgcompass.org>
(ссылка на английские публикации SED Compass: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/05/019104_SDG_Compass_Guide_2015_v29.pdf)
- Global Goals - проект «Все» и «Глобальные целевые кампании» на странице SDG и как начать действовать.
<http://www.globalgoals.org/>
- Внедрение глобальных целей - это ресурс для обучения и стимулирования сотрудников выступить в роли популяризатора глобальных целей на работе и в своем сообществе. Материал создается инициативой частного сектора под названием Impact 2030, которая работает с ООН для достижения SDG.
<http://www.impact2030.com/employeesforsdgs>

1.3 Как видеть в социальных проблемах возможности для социального бизнеса

Вступление

Может быть немного сложно понять, как социальная проблема может быть рассмотрена как новая возможность для социального бизнеса. Необходимо углубиться в проблему и поразмышлять: социальные предприниматели по-разному подходят к различным видам социальных проблем и принимают решения, но какие из них могут работать экономически устойчиво, как часть бизнес-модели?

Достаточно ли быть наедине с решением, или оно возможно только в сотрудничестве с кем-то? Делаете ли одно и то же дело в одном или нескольких секторах? Ниже мы расскажем о том, как можно определить и разработать бизнес-модели для разных тем и целевых групп: например, для находящихся в неблагоприятном положении людей или экологических проблем.

Цели обучения

- В этом разделе вы узнаете, как понять, что такое социальная проблема.
- Вы узнаете о том, как найти подход к решению социальных проблем, открывая новые возможности и способствуя новым решениям посредством социального предпринимательства и общественных организаций.
- Вам будут представлены кейсы, которые иллюстрируют, как к социальной проблеме можно подойти с разных сторон, с разными партнерами, и где целевая группа имеет разные роли и задачи и может быть смешанной или нет. Методы решения проблем и повышения социальной ценности различаются, но все они разделяют желание внести изменения и сделать добро.
- Вы узнаете, что социальный предприниматель должен не только заботиться о решении конкретной социальной проблемы, но и быть осведомленным о причинах и следствиях социальной проблемы, а также заботиться о том, как изменить эти причины.

Концепции социальных проблем и социального предпринимательства

Многообразие социальных проблем требует многообразия решений. Как иметь дело с социальными проблемами, зависит от нескольких вещей: как социальная проблема понимается, и каков контекст, ситуация и вовлеченные в неё люди. Речь идет не только о том, какие обстоятельства находятся в игре, но и о том, как их можно ввести в игру: что возможно использовать прямо или косвенно? Какие другие люди, компании, частные или общественные субъекты могут поддержать решение или даже принять его? Какую роль будет играть целевая группа – те, чью проблему мы решаем? - Ниже приводится краткое введение в концепции «социальные проблемы» и «социальное предпринимательство».

1.3.1. Что такое социальные проблемы?

- **Общая или конкретная социальная проблема:** она может охватывать многих или вообще всех людей, и быть, например, об одиночестве, наркотиках или алкоголе, или иметь значение только для некоторых, конкретных целевых групп. Это может быть социальная, религиозная или культурная группа, или то или иное меньшинство. Кто-то может жить с физическим недостатком и не иметь возможности получить работу и иметь доход. Кто-то может быть опозорен, быть гомосексуальным или выйти из тюрьмы, вернуться в общество, но без работы и жилья.
- **Социальный бизнес** часто связан и с расширением прав и возможностей социальных групп в обществе, рабочей силе, или местной или национальной среде.

- **Социальные проблемы - это общие проблемы**, то есть проблемы как общества, так и личности. Социальные проблемы выходят за рамки конкретного сектора, включая, например, бедность, окружающая среда, здравоохранение, образование, жилье, беженцы и климатические проблемы и т.д.
- **Характеристики социальных проблем различны**: что сначала может показаться проблемой, может совсем не восприниматься проблемой внутри группы, то есть людьми, **у которых все это происходит**. Поэтому важно изучить тему и ее «поле» и вовлечь в это целевую группу, убедившись, что решение проблемы имеет смысл и для них.
- **Трансформация проблемы**: очень часто проблема может быть такой переплетённой, что целевая группа, испытывающая проблему, становится решением проблемы с необходимой поддержкой других.

1.3.2. Что такое социальные проблемы?

- **Социальное предпринимательство (социальный бизнес) - это создание социальной ценности и влияние на целевую группу и общество**. В отличие от традиционного бизнеса и предприятий, социальный бизнес связан не только с экономикой, но и с созданием социальной, экологической и устойчивой ценности. Дивиденды компании реинвестируются в работу и общее благо. По словам профессора Мухаммада Юнуса (2017), социальный бизнес - это **«Невидимая компания, созданная для направления и решения социальной проблемы»**. (Источник: <http://socialbusinessearth.org/definition/>)
- **Важное значение имеет также изучение социальной проблемы в более широкой перспективе**, что означает работу над причинами социальной проблемы: причины могут быть, например, структурными, институциональными, политическими. Смотреть в комплексе можно по-разному. Чаще всего подход к этим вопросам заключается в том, чтобы объяснить и аргументировать причины и необходимые изменения. Рассматривать и работать с причинами социальных проблем может быть сложным делом, но необходимо учитывать это и размышлять над этим.
- **Целевые группы могут сыграть значительную роль в качестве разработчика изменений**, стать видимыми и повышать свой голос. Они также могут быть точкой отсчета, когда другие принимают вызов и несут ответственность за внесение изменений. Элемент расширения прав и возможностей имеет важное значение - поддержка и укрепление меньшинства или угнетенной группы, придание им собственного голоса или пространства для действий, а также способа быть включенным в общество. Методы могут варьироваться и быть более или менее индивидуальными или коллективными, что зависит от многих аспектов.
- **Цель инвестиций заключается не в личной выгоде, а в достижении социальных целей посредством деятельности компании**. Целью является социальная ценность и социальное воздействие (изменение). Деньги инвестируются, поэтому предприниматель и владелец и не получают дивидендов. Инвесторы могут вернуть свои деньги или реинвестировать их. Компания покрывает расходы и работает финансово устойчиво при достижении социальной цели. После того, как первоначальные инвестиции были окуплены инвесторами, прибыль остается внутри компании, чтобы расширить ее охват и увеличить социальное воздействие.

1.3.3. Социальные предприятия: примеры со смешанными или конкретными целевыми группами

Общие социальные проблемы, такие как одиночество, социальная и психологическая уязвимость, насилие и алкоголь, затрагивают людей любого возраста и социального класса. Эти проблемы могут быть связаны, но решаться по-разному. Часто социальный предпринимательский подход и решение могут заключаться в том, что целевая группа сама

производит продукт, либо услугу. Это может быть кафе или ресторан, или предоставление таких услуг, как прачечная или организация хранения на складе.

А. Заключение и бывшие заключенные

Как мужчины после нескольких лет совершения насилия, изоляции, отсутствия социальных связей и образовательных навыков могут двигаться дальше после заключения? Например, с помощью компании, которая предлагает им трудовую работу в сфере жилья и строительства. Сносить старые здания сложно, но это реальная работа, за которую платят. При этом к подобной категории сотрудников предъявляются особые правила, регламенты, восприятие – все это делает задачу не такой уж простой.

- В **Норвегии** такая компания была создана, и она помогала людям начинать сначала всё в их жизни, а также делиться общей базой знаний и стать новой личностью. С помощью компании они также получили содействие в получении жилья и средств к существованию.
- В **Англии** также была создана аналогичная компания. Она работала и развивалась постепенно, и приобретала новое содержание, решая новые проблемы: многим из бывших заключенных требовалось дешевое, но безопасное жилье, и его было очень трудно найти. В результате, компания обратилась к жилищным предприятиям, арендодателям и муниципалитету, чтобы найти подходящую бизнес-модель и новое пространство для соответствующих строительных работ. Им удалось заинтересовать и предпринять совместные действия, чтобы рабочие могли также строить жилье не только для себя, но и для других клиентов тоже.
- В **Дании** бывший сотрудник, который работал в тюрьме, и знал, как много мужчин возвращались в тюрьму снова и снова, запустил альтернативу для изменения их образа жизни. Он создал кафе и ресторан, где они могли работать, и постепенно обучал социальным навыкам и навыкам работы, учил справляться со своими повседневными проблемами жизнью в целом. Это мешало им идти на преступление, употреблять наркотики и совершать насилие и т. д. Новые навыки и опыт также помогли им обрести надежду, личность, понять свои сильные стороны, чтобы бороться с вызовами, разорвать с прошлым, достичь лучшего будущего. Кафе, которое пользовалось популярностью, продвигалось как социальное рабочее место, источник вдохновения и знаний: «Визит в кафе было актом поддержки решения проблемы, снимало с табу вокруг преступников и бывших заключенных». В местных и национальных газетах рассказывались истории о кафе и его «мужчинах», и они, таким образом, становились агентами изменений, образцами для подражания, призывая к изменениям людей и общество в целом.
- **Транснациональные действия** были предприняты социальным предпринимателем в Дании: она взяла на себя задачу изменить очень плохие условия для женщин в тюрьме в Таиланде: получив работу в тюрьме, они могли кормить и обеспечивать себя и своих детей, а также семьи, оставленные на свободе. Перерабатывая одежду, они могли изготавливать новую одежду для себя или на продажу. Таким образом, проект дал женщинам возможность, дал им навыки и ресурсы, чтобы помочь себе работать и получать доход. При необходимости после тюрьмы они могли бы создать собственное производство одежды, обеспечить семью и жить независимо от социального контроля мужчин и общества.

А. Чайная комната – борьба с одиночеством и потребность в жилье.

Room for Tea - это общественная организация в Англии, которая связывает людей, которые нуждаются в краткосрочной аренде по доступным ценам, с хозяевами, у которых в домах есть неиспользованные комнаты.

В современной Англии для молодых людей очень мало рабочих мест, а стажировка стала важным источником опыта, необходимого для работы. Люди, живущие за пределами Лондона, часто не могут участвовать в стажировке в городе, потому что они не могут позволить себе оплатить аренду по текущим рыночным ценам. «Чайная комната» направлена на то, чтобы предлагать жилье, независимо от того, откуда они родом. Таким образом, у каждого появляется шанс следовать мечте о своей карьере.

Компания предлагает простой способ использования неиспользуемых жилых помещений. Хозяин может получить дополнительный доход без налогов (налог возникает только после получения дохода от аренды от 4250 фунтов), предлагая помощь молодым людям. Все арендаторы подтверждены Room for Tea и проверяются с помощью рекомендаций, являются ответственными и работающими.

Как появился этот проект? Милена Боттеро является основателем и директором "Комнаты для чая". Когда она закончила учебу в 2011 году, ей было трудно найти работу. Однажды ей пришлось пройти стажировку в экологической организации, работая на неоплачиваемой позиции три дня в неделю, что затруднило оплату дорогостоящих расходов на проживание в Лондоне.

Она изучила законодательство и нашла возможности в отношении пустых домов. Она узнала, что в Англии приблизительно 25 миллионов номеров и комнат, которые не используются, часто потому, что пожилые люди остаются в доме престарелых, а не переезжают в дом поменьше. В одном только Лондоне - дополнительные неиспользуемые пространства составляют примерно 23%. Это 769 000 домашних хозяйств, которые потенциально могут помочь молодому стажеру. Таким образом идея родилась, и сама компания пришла в мир социальных инноваций в Лондоне в 2011 году.

"Чайная комната" действует как «сеть с частичной помощью». Она направлена на использование технологий и существующих ресурсов, чтобы побуждать людей помогать друг другу. Старшие люди осознают пространство своих домов как доступное жилье для молодых стажеров. А взамен получают кампанию, безопасность, поддержку и дополнительный доход. Молодые люди могут найти жилье всего за 160 фунтов в месяц в Лондоне. Многие пожилые люди отреагировали очень позитивно на то, чтобы быть хозяевами в «Чайной комнате». Они рады тому, что молодые люди будут у них жить - «они будут чувствовать себя моложе, потому что они будут думать больше как молодые». Это особенно относится к пожилым людям, которые стали одинокими после потери супруга(-и).

Бизнес-модель "Чайной комнаты" обеспечивает как хозяина, так и арендатора, предлагая бесплатную регистрацию: когда арендатор решает остаться с хозяином, они платят абонентскую плату в размере 35 фунтов стерлингов в месяц. Это относится к тому, если срок аренды составляет более одного месяца. Если аренда только на месяц, вы платите 10-фунтовый абонентский сбор в неделю. Кроме того, гость платит арендную плату, которую согласовывает с хозяином. На практике вся аренда оплачивается "Чайной комнатой", которая удерживает абонентскую плату и выплачивает остальную часть хозяину. Когда хозяин решает предложить арендную плату арендатору, зарегистрированному в «Room for Tea», они платят 20-месячную абонентскую плату в месяц, если период аренды составляет более одного месяца. В случае периодов аренды менее одного месяца абонентская плата составляет 10 фунтов в неделю. Предложения размещения включают в себя расходы на подписку как для хозяина, так и для арендатора.

<https://www.roomfortea.com/>

<https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2014/may/15/intern-to-young-social-entrepreneur-employer>

<http://sociale-entreprenører.dk/room-for-tea.html>

<https://www.positive.news/2015/economics/good-business/18629/good-business-milena-bottero-room-for-tea/>

Вопросы для размышлений и действий

- Подумайте о социальной проблеме и какой социальный бизнес может решить ее
- Как целевая группа может играть значительную роль?
- Каким образом социальный бизнес может быть устойчивым и обеспеченным?

Вдохновляющие ссылки

<https://www.ubs.com/microsites/social-investment-toolkit/en.html>

Социальные предприниматели видят проблемы как возможности:

<https://www.weforum.org/agenda/2015/12/social-entrepreneurs-seeing-problems-as-opportunities/>

Coursera: Определение возможностей социального предпринимательства с Кай Хокертсом:

<https://www.class-central.com/course/coursera-identifying-social-entrepreneurship-opportunities-7029>

1.4. Социальное предпринимательство в странах Балтийского моря

Цели обучения

- В этом разделе вы узнаете о возможных механизмах поддержки предпринимательства, а также об организациях и заинтересованных лицах, поддерживающих развитие социального бизнеса в Латвии, России и Польше.
- Вы также узнаете об основных игроках в секторе социального предпринимательства в каждой стране.
- Мы кратко обсудим историю и многообразие социальных предприятий.

1.4.1. Социальное предпринимательство в Латвии

Введение

В 2017 и 2018 годах в Латвии произошло два события, важных для развития среды социального предпринимательства. В течение почти 10 лет были предприняты различные инициативы по созданию правовой базы для социального предпринимательства. Наконец, осенью 2017 года был принят Закон о социальном предпринимательстве, направленный на создание благоприятных условий для социального предпринимательства. Закон вступил в силу в апреле 2018 года. Между тем, Министерство социального развития инициировало пилотный проект, в котором ALTUM стал партнером по развитию сотрудничества, взяв на себя задачи администрирования схемы грантов - новой программы поддержки социального предпринимательства, которая составит до 12 миллионов евро до 2022 года. Эти новые правила будут определять социальный бизнес-контекст, включая правовое поле и цели

Целью создания социального предприятия является решение социальных или социальных проблем. Критериями социального предприятия являются:

- участник рынка, который производит необходимые товары и услуги;
- полученная прибыль реинвестируется в достижение социальной цели;
- есть нанятые сотрудники;
- наняты или планируется нанять представителей целевых групп – обездоленных, безработных или людей, отличающихся по физическим или ментальным состояниям.

Оба упомянутых правила предусматривают необходимость оценки социального воздействия и устойчивости со стороны социальных предприятий. Государство также будет оказывать определенную поддержку каждому социальному предприятию, которое, в свою очередь, не будет иметь права распределять прибыль своим владельцам, но реинвестирует в достижение целей компании, то есть создание общественного блага.

Закон также определяет деятельность, закрытую для социального предпринимательства: производство и торговля оружием и боеприпасами, алкогольные напитки, табак, азартные игры и пари, а также финансовые и страховые услуги.

Новый закон также предоставляет перечень инструментов поддержки в качестве права государственных и местных властей предоставлять определенную помощь и поддержку. Например, предоставляется право на пожертвование движимого имущества, предоставление налоговых кредитов на недвижимое имущество и предоставление социальным предприятиям своего имущества для использования бесплатно. Социальные

предприятия смогут привлекать добровольцев для выполнения задач, отличных от управленческих обязанностей, бухгалтерского учета или основных функций компании.

Организации, поддерживающие и представляющие социальное предпринимательство в Латвии

В Латвии существует не так много организаций, которые продвигают и поддерживают социальное развитие бизнеса. Но те, кто это делает, привлекают и привлекают молодых владельцев социальных бизнес-идей и обеспечивают практическую поддержку ускорения и инкубации.

Сейчас новые компании могут присоединиться к 3 организациям. (*Как поддержать новые социальные бизнесы молодежи, Руководство для молодежных организаций*; <http://socialinnovation.lv/en/outputs-of-the-project-impactyouth/>):

New Do(o)r Riga - международная платформа социальных инноваций с центром деятельности в Риге, начавшаяся в 2013 году. Она работает в Латвии при поддержке культурного и образовательного общества Migrash, банка Rietumi и посольства Израиля в Латвии. Платформа также поддерживается некоторыми общественными и коммерческими организациями Латвии, Швеции, Израиля, Украины и других стран **New Do(o)r Riga** ежегодно объявляет набор в бесплатный социальный акселератор бизнеса. Веб-страница: <http://newdoor.lv/en/>

Reach for Change Latvia - международная организация, которая поддерживает идеи социального предпринимательства для улучшения жизни детей. Reach for Change Latvia обеспечивает акселерацию и инкубацию социального бизнеса, а также финансовую поддержку. Отдельные лица или организации могут подать заявку на получение поддержки от Reach for Change каждый год в открытом конкурсе. Веб-страница: <http://reachforchange.org/en/>

Инкубатор Creative Industries при Латвийском агентстве инвестиций и развития (LIAA) является одним из инкубаторов, созданных в рамках LIAA. Он обеспечивает поддержку социальных бизнес-идей и приглашает начинающих социальных компаний подавать заявки на инкубацию и поддержку перед инкубацией. Целью является поддержка создания и развития новых, жизнеспособных и конкурентоспособных предприятий, предоставление физическим лицам и предпринимателям среды, необходимой для начала бизнеса или разработки идеи, консультирования, обучения, общих деловых вопросов, поддержки наставников и предоставления финансовых грантов. Веб-страница: <http://www.liaa.gov.lv/lv/fondi/2014-2020/biznesa-inkubatori>

В Латвии существуют также организации, которые поддерживают развитие социального бизнеса путем информационной поддержки и общественного просвещения.

Ассоциация социального предпринимательства Латвии (SEAL) является основной организацией социального предпринимательства. Это общественная организация, целью которой является создание «экосистемы» социального предпринимательства. В настоящее время SEAL объединяет более 50 членов - НПО, фонды, социальные предприятия, активистов, экспертов и отдельных лиц. Веб-страница: <https://www.socialauznejdarbiba.lv/>

Центр социальных инноваций (SIC) обеспечивает неформальное изучение социальных инноваций, социального предпринимательства, политических процессов и формирования политики для неблагополучных групп общества, интеграции и расширения участия общества в социальных и политических процессах. Главная цель - продвигать идею социальных инноваций и предпринимательства в качестве стратегического инструмента устойчивого развития. С 2010 года SIC провел в местных органах власти, среди молодежи, школьных учителей, студентов и других заинтересованных сторон публичные лекции по социальным инновациям, мероприятия по социальным изменениям

в целях социального роста и позитивных изменений в обществе, а также разработал ряд учебных материалов для начинающих социальных предприятий и муниципалитетов.

Веб-страница: <http://socialinnovation.lv/en/>

Молодежный центр саморазвития, компетенции и социального бизнеса - (OiSTABA) - многофункциональное, естественное, привлекательное и прогрессивное место, где молодые люди могут приобретать и совершенствовать свои навыки и компетенции в социальном бизнесе. Благодаря различным видам деятельности они приобретают новый опыт и полностью проводят здесь свое свободное время, развивая личные возможности, профессиональные навыки, навыки обучения, коммуникационные и социальные компетенции, а также компетенции в области управления и процесса. Центр организует различные мероприятия - тренинги, творческие мастерские, конкурсы, специализированные клубы (бизнес, язык, фото, видео, игры и т. д.) - темы, ориентированные на молодежь, консультации по возможностям, предлагаемым программами Европейского Союза, и поддержка участия в них.

Веб-страница: <https://oistaba.lv/>

Резюме: Социальные предприятия в Латвии

На данный момент в Латвии есть среда и система поддержки для успешного развития социального бизнеса. Теперь перед социальными предприятиями стоят новые задачи - больше думать об оценке собственной работы, о том, какое влияние они создают и как обеспечить положительный, устойчивый финансовый поток для обеспечения устойчивости предприятия.

Новые правила вынуждают существующие идентифицированные и пока не заявившие о себе социальные предприятия понимать и адаптироваться к новым требованиям и вкладывать средства в самообразование и образование общества в целом.

Дополнительные материалы:

How to facilitate the development of social business incubation for youth, Guidelines for youth organizations; <http://socialinnovation.lv/en/outputs-of-the-project-impactyouth/>

Закон о социальном предпринимательстве, <https://likumi.lv/doc.php?id=294484>

1.4.2. Социальное предпринимательство в Польше

Социальное предпринимательство воспринимается в Польше как часть социальной экономики, которую также могут называть экономикой солидарности или взаимной экономикой. Концептуально оно понимается как любая инициатива, ориентированная не только на прибыль, но и содержащая социальную пользу или социальную причину. Суть социального предпринимательства - это экономическая деятельность, используемая для достижения социальных целей. В каталоге организаций, не нацеленных только на прибыль, но занимающихся социальной деятельностью, мы можем найти:

- кооперативы (жилищные, социальные, школьные или студенческие кооперативы),
- филантропическую деятельность,
- гибридные формы:
 - компании, которые сочетают стремление к прибыли и социальной цели в рамках своей корпоративной социальной ответственности;
 - организации, ведущие бизнес и некоммерческая деятельность, с миссией, направленной на конкретные социальные группы.

Социальные предприятия являются институциональными и правовыми субъектами на перекрестке между секторами, которые часто называются «пограничными субъектами». Отсутствие законодательного определения социального предприятия означало, что его создание основывалось главным образом на нормативных документах министерства развития, и единственным законным законом был акт о социальных кооперативах.

При оценке характера предприятий с особенностями социального предпринимательства важна основная цель деловой активности. Есть несколько возможных мотивов, однако основной является стремление к профессиональной активности с сопутствующим стремлением к социальной интеграции и, как следствие, укрепление социального капитала.

Мотив стремления к социальным изменениям, который создает новые ценности и формы социального взаимодействия, высвобождает «спящий» потенциал, обеспечивает лучшее будущее для целевой группы и даже всего общества менее важен в условиях Польши.

На развитие социального предпринимательства в наибольшей степени повлиял закон о социальных кооперативах 2006 года. Это был ответ на ситуацию с длительной безработицей и инвалидами, которые не могли найти места в рыночной экономике.

Главной задачей нового созданного социального предприятия была профессиональная активизация людей, исключенных из рынка труда и профессиональных сообществ: инвалидов, женщин, людей 50 плюс, сотрудников бывших совхозов, заключенных, бездомных, людей без образования, представителей национальных меньшинств и т. д. Это были группы, для которых стандартные методы служб занятости оказались неэффективными. Дополнительным эффектом реинтеграции этих категорий является сохранение способности участвовать в жизни местного сообщества.

Подтверждением основного направления, направленным на исключенных из общества людей, был проект правового акта по социальным предпринимателям 2015 года, в котором подчеркивалась необходимость действий для профессиональной реинтеграции сотрудников, а также сохранения способности выполнять работу на рынке труда самостоятельно.

Элементы социального воздействия рыночных предприятий можно найти в стандартах ISO 26 000. Он называет корпоративная социальная ответственности или ответственность организации за влияние своих решений и действий на общество и окружающую среду, обеспечиваемая прозрачным и этическим поведением, которое способствует устойчивому развитию, включая благосостояние и общественное здравоохранение. Этот сертификат и действия, которые следуют за ним, значительно увеличивают социальное доверие, которое является основным компонентом социального капитала.

Важным и недооцененным субъектом социального предпринимательства являются жилищные кооперативы, к сожалению, обремененные низкой культурой деятельности после социалистической эры. Сообщества кооперативных домов все чаще начинают вести экономическую деятельность, направленную на построение местных и соседних общин.

Элементы социального предпринимательства с небольшим уровнем экономической конкурентоспособности в Польше можно найти в:

- Фонды
- Ассоциации
- Организации, работающие в различных областях социального вмешательства, такие как:
 - Центры социальной интеграции
 - Предприятия профессиональной деятельности
 - Семинары по профессиональной поддержке

Они отвечают социальным критериям, но не соответствуют экономическим критериям, хотя могут вести бизнес. Учреждения и неправительственные организации, а также обширное добровольчество являются бесценными. Стоит упомянуть Добровольный

трудовой корпус, который является школой труда для социально потерянной молодежи; Wheels of Country Housewives, которые оказывают большое культурное влияние на интеграцию местных общин.

Наиболее важную, хотя и очень разрозненную деятельность можно найти в тысячах ассоциаций и фондов, которые благодаря фондам сообществ (также поддерживаются фондами Европейского союза, фондами Норвегии и ЕАОС и, что самое главное, общественными фондами Фонда гражданских инициатив FIO) инициируют конкретные проекты в местных сообществах. Такие проекты вызывают изменения, снижающие уровень социальной изоляции, создают новое отношение в культуре социального поведения, способствуют повышению социального доверия и, таким образом, создают социальный капитал.

Социальное предпринимательство адресовано прежде всего тем, кто находится на периферии рынка труда; тем, кто помимо безработицы испытывают и другие угрозы: социальное отчуждение или нищета. Это соответствует Национальной программе развития социальной экономики и идее социального предпринимательства. Таким образом, государство не субсидирует обычное рабочее место для всех желающих, а только место работы для людей, нуждающихся в особой поддержке. Это основное условие польской социальной экономики, которое прошло с более чем десятилетним опытом работы в Польше.

1.4.3. Социальное предпринимательство в России

Термин «социальное предпринимательство» очень популярен в России. Но до сих пор нет четкого определения, используемого всеми заинтересованными сторонами. Из-за национальных и исторических характеристик «социальный» для общества более важен, что «предпринимательство». Зарабатывание денег «на благо» часто считается неэтичным, вместо этого вы должны управлять благотворительной или некоммерческой организацией.

В 2011 году Минэкономразвития впервые упомянуло о «социальном предпринимательстве» в российском законодательстве. Министерство дает широкое определение, ориентированное на малый и средний бизнес, связанный с решением социальных проблем. С 2016 года в Государственной Думе обсуждается законопроект о социальном предпринимательстве.

Российское законодательство не предусматривает особой правовой формы для социального предприятия. Фактически, большинство из них являются компаниями с ограниченной ответственностью, НКО или кооперативами.

Кстати, государство реализует некоторые меры поддержки для социальных проектов. Существуют специальные региональные программы, предоставляющие гранты для «социально ориентированных НКО», финансовая устойчивость не требуется. Кроме того, с 2016 года существует возможность получить контракт от властей на социальные услуги (в основном здравоохранение, дома престарелых, уход за детьми). В некоторых регионах Центры социальных инициатив были созданы региональными правительствами.

Есть также несколько частных фондов, которые поддерживают социальное предпринимательство, такое как Фонд «Наше будущее», Фонд «Русал», Фонд Тимченко.

Организации, поддерживающие социальное предпринимательство в России

Вот краткий список наиболее важных организаций, поддерживающих развитие социального предпринимательства:

Фонд «Наше будущее»

<http://www.nb-forum.ru>

Этот игрок был признан ключевым, основываясь на результатах опроса экспертов и социальных предпринимателей - практиков. Основным направлением деятельности Фонда является ежегодный конкурс проектов социального предпринимательства, кредитов и грантов. Фонд включает консалтинговые и аутсорсинговые центры, которые в настоящее время реализуют две программы: развитие инфраструктуры малого бизнеса и развитие потенциала персонала.

В рамках этих программ сотрудники Фонда оказывают консультационные услуги по финансовым и юридическим вопросам и предоставляют услуги по аренде микроофиса. Фонд предоставляет информационную поддержку для бизнеса, включая общественные мероприятия (конференции, семинары, выставки и т. д.).

Фонд объявляет о следующих приоритетах для проектов:

- осуществление в Российской Федерации и содействие позитивным социальным изменениям в обществе;
- специальное внимание на урегулировании и / или смягчении существующих социальных проблем, на достижении долгосрочных, стабильных, позитивных социальных изменений, улучшении качества жизни регионального населения в целом и / или представителей социально неблагополучных категорий и / или групп населения и людей, нуждающихся в особой поддержке для развития своих способностей и самореализации;
- определенная степень новаторства в подходе к решению социальных проблем или инновационном компоненте, о чем свидетельствует патент;
- потенциал для тиражирования в другие регионы России;
- создание финансово стабильных бизнес-моделей, способных к независимой работе, когда Фонд прекратит финансирование.

Impact HUB Moscow

www.impacthubmoscow.net

Impact Hub Moscow - бизнес-инкубатор, инновационная лаборатория и сообщество предпринимателей, входящая в международную сеть из более чем 80 центров по всему миру (www.impacthub.net).

Он был основан в 2010 году (в глобальном масштабе) и в 2014 году в Москве. Здесь он предоставляет рабочее пространство для встреч и доступ к ресурсам для социальных предпринимателей на всех этапах деятельности. Impact HUB в Москве также руководит программой «Социальное воздействие», которая включает в себя учебный курс, программу ускорения и инвестиционную поддержку для начинающих социальных предпринимателей.

Центр социального предпринимательства и социальных инноваций

<https://socentr.hse.ru/en/about>

Центр был основан в 2011 году в составе Высшей школы экономики. Основными задачами Центра являются исследования, экспертный анализ и консалтинг в области социального предпринимательства, социальных инноваций и социальной экономики. HSE уже имеет некоторое преимущество в этой области по сравнению с другими учебными и исследовательскими учреждениями. За последние 4 года он стал неофициальным центром для дискуссий, экспертов, прикладных и теоретических исследований в области социального предпринимательства и социальных инноваций. Все это сейчас институционализировано в новом Центре социального предпринимательства и социальных инновациях. Студенты ГУ-ВШЭ также активно участвуют в этой работе.

Основной организационной идеей Центра является объединение в одной команде академических исследователей в области социального предпринимательства, корпоративной социальной ответственности, инноваций и социальных инноваций наряду с работающими профессионалами. Сюда входят эксперты из международных и российских фондов, имеющие опыт разработки, привлечения и оценки социальных проектов в коммерческих и некоммерческих организациях. Главная цель – решить конкретный

социальные проблемы с сфокусироваться на инновациях и поиске ресурсов для повышения социальной и финансовой стабильности реализуемых проектов.

Вопросы для размышления и действия

- Почему так важно, чтобы государство поддерживало социальные предприятия и организации?
- Какой тип социального капитала формируется государством?
- Какой вы видите роль НКО в развитии социального предпринимательства?

2. Основные темы

2.1. Создание общественной организации при помощи социального бизнес-плана

В этом разделе вы можете прочитать о том, как социальный бизнес-план может помочь вам сконцентрироваться и развить ваше социальное предприятие. Это включает в себя многие аспекты, такие как продажа продукта или предоставление услуги, развитие рынка, а также покрытие расходов и запасов. Но прежде всего вам нужно иметь общее понимание бизнеса, в том числе для того, чтобы общаться с другими людьми (например, инвесторами или властями) и демонстрировать, что вы продумали разные аспекты и можете справиться со всеми ними.

Постепенное развитие социального бизнеса часто означает продвижение по траектории от экспериментального проекта до более устоявшегося и поддержанного клиентами и союзниками, количество которых постоянно растет. Здесь вы узнаете о различных инструментах, доступных социальному предпринимателю. Важно подчеркнуть, что ценность социального бизнеса должна разрабатываться в комплексе, включая коммерческие элементы и условия ведения бизнеса.

Цели обучения

- Вы поймете, почему вам нужно начать с планирования вашего бизнеса
- Вы познакомитесь с определением бизнес-модели
- Вы познакомитесь с инструментами бизнес-моделирования и шаблоном бизнес-модели
- Вы пройдете через каждый шаг и функцию вашего бизнеса в соответствии с конкретными блоками и ответите на вопросы, помогая выявить пробелы и сильные стороны вашей модели.

2.1.1. Бизнес-планирование – зачем нам это нужно?

Процесс бизнес-планирования чрезвычайно важен для предпринимателей. Следуя по нему предприниматель изучает области своего бизнеса, которые обычно не подвергаются серьезному анализу. Например, предприниматели не склонны регулярно прогнозировать денежные потоки, поэтому требование о таком расчете в рамках процесса бизнес-планирования заставляет их учитывать влияние денежных средств на бизнес.

Бизнес-план - это документ, описывающий характер бизнеса, стратегию продаж и маркетинга, а также финансовый план, включая прогнозируемый отчет о прибылях и убытках. Бизнес-план - это также «дорожная карта», в которой даются указания, как бизнес может планировать свое будущее. Время, затрачиваемое на то, чтобы сделать ваш бизнес-план тщательным и точным, и поддерживать его в актуальном состоянии, - это инвестиции, которые в долгосрочной перспективе дают большие дивиденды. Бизнес-план также помогает лучше понять, как выбрать правильную бизнес-модель.

2.1.2. Бизнес-модель

Социальные предприятия работают, применяя бизнес-подход для решения социальных проблем. Это непростая задача во многих случаях. Ситуация жесткая, и это означает, что единственный способ добиться успеха - применить правильную бизнес-модель. Хотя,

помимо бизнес-модели существует множество других (хоть и менее критичных) элементов, которые влияют на успешное развитие социального предпринимательства.

Если объяснять в нескольких словах, бизнес-модель определяет, что делает бизнес и как делая это заработать деньги. Все бизнес-модели предназначены для поиска ответа на один и тот же вопрос: «Как мы можем доставлять ценность нашим клиентам на постоянной основе?»

Бизнес-модель для общественной организации отличается от классической бизнес-модели. Помимо демонстрации "дорожной карты" получения экономической ценности, она должна также показать, как создать социальную ценность и измерить её. Другими словами, социальное воздействие также должно быть частью бизнес-модели социального предприятия.

Социальное воздействие можно измерить по социальным и экологическим издержкам и выгодам. Другими словами, это означает рассмотрение результатов через более широкий контекст с четким пониманием того, какое социальное воздействие вы создаете и как его можно измерить.

Чтобы классифицировать бизнес-модели можно применить две категории: традиционные бизнес-модели и новые (инновационные) бизнес-модели.

- **Традиционный бизнес** – это, как правило, создание товаров или услуг. Это самая фундаментальная бизнес-модель. Создайте продукт или услугу и продайте ее либо непосредственно клиенту, либо дистрибьютору. Основной задачей здесь является создание правильного продукта и поиск подходящего партнера по каналу продаж и доставки.
- **Новая и инновационная бизнес-модель** - часто полностью или частично связана с использованием технологий и новых коммуникационных платформ, которые изменили поведение потребителей, и создали высокую конкуренцию традиционным предприятиям.

Планирование социального бизнеса не должно игнорировать быстрое развитие тенденций в технологиях и коммуникации, создавая, в том числе, инновационные бизнес-модели.

2.1.3. Элементы бизнес-модели и полезные инструменты моделирования бизнеса

Один из способов описания элементов бизнес-модели предлагается Zott & others (2011) в статье «Инновация бизнес-модели: создание ценности во времена перемен». Там перечислены следующие основные элементы:

- Бизнес-модель должна иллюстрировать, как фирма ведет бизнес.
- Бизнес-модели должны показывать, как ведется бизнес, а затем иллюстрировать, как этот процесс создает ценность.
- Концепция бизнес-модели должна быть сосредоточена на возможных партнерах, которые могут помочь в этих важных действиях.
- Социальная бизнес-модель должна также включать измерение социальных последствий, описание и примеры.

Четыре инструмента бизнес-моделирования

Инструмент 1: Шаблон бизнес-модели (автор Alex Osterwalder)

Одним из самых популярных подходов к структурированию концепции бизнес-модели и описанию компонентов сформулирован в так называемом шаблоне бизнес-модели (БМС). Сегодня шаблон бизнес-модели - наиболее широко используемый инструмент проектирования бизнес-моделей по всему миру. Александр Остервальдер разработал мощный метод захвата всех элементов бизнес-модели: ценностное предложение, партнеры, процессы, ресурсы, отношения с клиентами, каналы, сегменты клиентов, затраты и потоки доходов. Речь идет о создании бизнес-модели с нуля на одном листе бумаги. Эта концепция также применима к существующим компаниям, которые хотят визуализировать или даже изменить свою собственную бизнес-модель.

Инструмент 2: Plan Cruncher - уместите свой бизнес-план на 1 странице

С помощью Plan Cruncher вы можете создать одностраничный свод вашего бизнес-плана, необходимый для инвестиций. Инструмент Plan Cruncher задает вам некоторые из стандартных вопросов, на которые должен отвечать бизнес-план, и формирует ваши ответы в виде набора значков. Значки - это визуальное представление ключевых идей в вашем бизнес-плане, таких как «модель доходов от рекламы» или «потребности в финансировании». В отличие от двух других инструментов, Plan Crunchers включает в себя более крупные элементы бизнес-плана в дополнение к бизнес-модели.

Инструмент 3: структура RCOV

Ресурсы и компетенции (RC), Организация (O) и Ценностное предложение (V) компании являются основными компонентами, взаимодействующими друг с другом. Рамки RCOV не концентрируются на деятельности как таковой, а сфокусированы на компонентах и как они связаны друг с другом, и как показать это на рисунке.

Инструмент 4: 10 блоков для проектирования вашей бизнес-модели

Этот инструмент определяет общий визуальный язык для представления бизнес-моделей с 10 блоками проектирования. Мы считаем, что это интуитивно понятный инструмент для визуализации отношений между участниками бизнес-модели и для конкретного изучения различных моделей доходов. С другой стороны, Business Model Canvas предоставляет более полно охарактеризовать бизнес-модель с точки зрения инфраструктуры, ресурсов и ключевых процессов.

Вопросы для размышлений и действий

- Как вы можете оценить ваш бизнес-план?
- Какие пробелы в знаниях вы устранили?
- Что вам нужно, чтобы исследовать и узнавать больше?

Дальнейшее чтение и ссылки

Международные

Шаблон, адаптированный для потребностей социального бизнеса:
<http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>

Проект игры со знаниями: помогает визуализировать вашу бизнес-модель
<http://businessmodelalchemist.com/2010/01/mappingbusiness-models-a-knowledge-game.html>

Описания бизнес-моделей: <http://theagni.com/2011/12/02/how-to-build-revenue-24-types-of-major-businessmodels-with-examples/>

Как овладеть шаблоном бизнес-модели для социальных предпринимателей
<https://www.tbd.community/en/a/business-model-canvas-social-entrepreneurs>

<https://www.tbd.community/en/a/business-model-canvas-social-entrepreneurs>

Успешные бизнес-модели, различные кейсы
<http://www.socialenterprisebsr.net/library/successful-business-models/>

Обучающий материал о создании бизнес-модели, роль социальных сетей и общие предпосылки для начала социального бизнеса.
<http://www.socialenterprisebsr.net/library/project-outputs/>

Руководство для начала социального предприятия;
<https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDMF=708e8d72-b13e-43c4-9e58-1973ff4d4a89>

Интернет-предпринимательство

<https://www.coursera.org/learn/internet-predprinimatelstvo>

Как использовать шаблон бизнес-модели

<https://netology.ru/blog/ostervalder-segmenty>

2.2. Разработка продукта

Данный раздел представит вам основные подходы к разработке продукта или услуг, которые приносят ценность клиентам. Процесс разработки продукта включает в себя идентификацию потребностей и ожиданий клиента, разработку ценностного предложения и списка функций, создание прототипа, тестирование и поставку продукта.

Цели обучения

- Вы пройдете процесс разработки продукта с упором на методологию дизайн-мышления.
- Вы поймете, почему разработка продукта является итеративным процессом
- Вы ответите на ключевые вопросы о своем продукте.
- Вы познакомитесь с концепцией ценностного предложения.

2.2.1. Процесс разработки продукта

Разработка продукта описывается как процесс преобразования рыночных возможностей в продукт, доступный для потребления. В общем, процесс включает в себя несколько шагов от идеи до производства. Чтобы разработать продукт, предприниматель должен ответить на три группы вопросов:

1. **Клиент.** Кому действительно нужен продукт, какую проблему они хотят решить с помощью продукта и как она решается к настоящему времени. Фактически, предприниматель должен доказать, что есть клиенты с проблемой (необходимостью), и они готовы платить за продукт (спрос).
2. **Продукт.** Может ли предприниматель действительно производить продукт со всеми функциями, требуемыми клиентами. Если у нас есть технология, ресурсы, персонал, законно ли это?
3. **Бизнес-модель.** Можем ли мы получить прибыль, продавая продукт, имеет ли предприниматель доступ к финансированию, разумно ли это по сравнению с другими способами инвестирования времени и денег?

Чтобы ответить на эти вопросы, команды часто начинают с заполнения Lean Canvas, созданной Эриком Райзом на основе бизнес-модели Остервальда. Lean canvas больше фокусируется на потребности клиентов (проблемы и решения), чем на ресурсах и технологиях компании. Этот инструмент помогает четко сформулировать сообщение для клиентов, сотрудников и инвесторов.

Lean Canvas (по-русски)

ПРОБЛЕМА <i>Перечислите 3 главных проблемы.</i>	РЕШЕНИЕ <i>Опишите возможные решения для каждой из проблем (3 ключевых фичи).</i>	УНИКАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ <i>Одним предложением опишите, чем вы отличаетесь, и почему на вас вообще стоит обратить внимание.</i>	НЕРЫНОЧНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО <i>Не может быть легко скопировано или куплено (ваш супер секретный соус).</i>	СЕКМЕНТЫ КЛИЕНТОВ (ПОТРЕБИТЕЛЕЙ) <i>Перечислите ваших целевых клиентов/потребителей и пользователей.</i>
СУЩЕСТВУЮЩИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ <i>Как решается проблема(ы) сейчас?</i>	КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ <i>(Привлечение) Acquisition (Активация) Activation (Удержание) Retention (Выручка) Revenue (Рекомендация) Referral</i>		КАНАЛЫ <i>Как клиент о вас узнает (путь до клиента).</i>	РАННИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ <i>Опишите вашего идеального клиента/потребителя</i>
СТРУКТУРА РАСХОДОВ <i>(Статьи расходов Стоимость привлечения Клиента (CAC) Расходы на персонал и пр.</i>			ПОТОКИ ВЫРУЧКИ <i>Как вы делаете деньги Жизненная ценность клиента (LTV) Выручка Маржинальность</i>	

Lean Canvas создан Ash Maurya @Spark59 (www.leancanvas.com). Адаптация Business Model Canvas от Alex Osterwalder (www.businessmodelgeneration). Перевод и адаптация на русский – Илья Королёв (metabeta.ru)

2.2.3. Дизайн-мышление

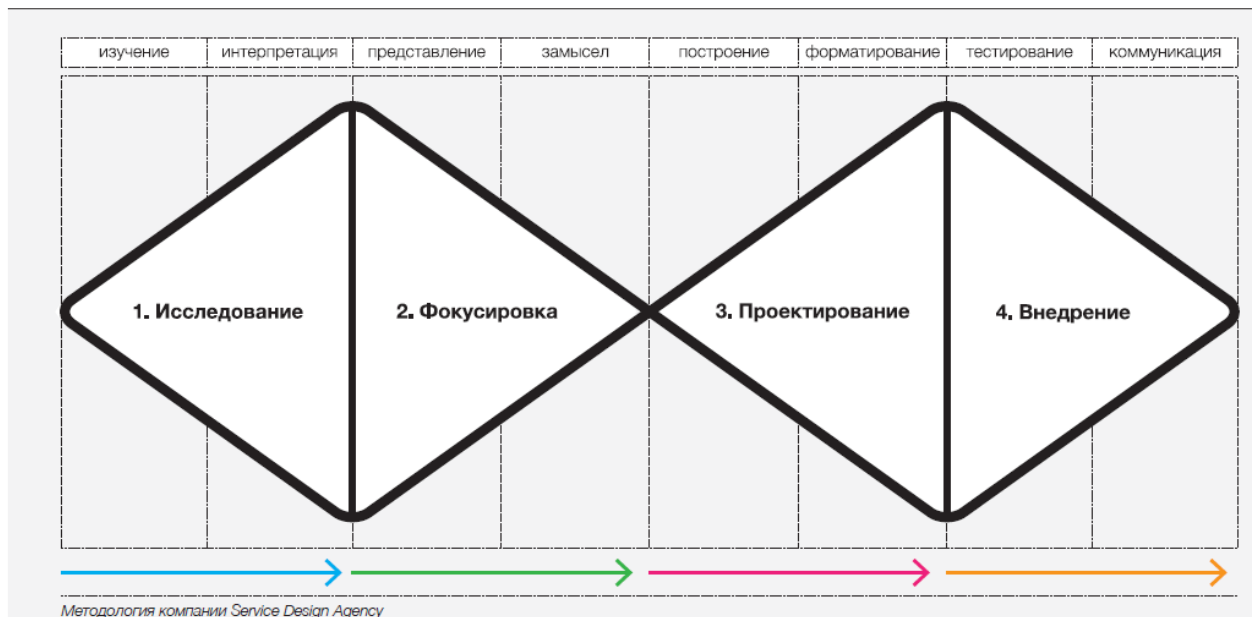
Дизайн-мышление - еще один инструмент для создания продукта (сервиса), который удовлетворяет потребности клиентов. Он применяет несколько дивергентных и конвергентных методов, ориентированных на понимание клиента, создание идей продукта и тестирование результатов.

Дизайн-мышление применяет дивергентное мышление, чтобы формировать много вариантов решений (возможных или невозможных), а затем использует конвергентное мышление для определения приоритетов и реализации лучших решений.

Дизайн-мышление не начинается со строгих границ, таких как продукт, технология или рынок. Вместо этого он фокусируется на людях, их понимании, определении проблемы, а затем создает решения для проблем и сегментов клиентов.

Проектное мышление включает в себя следующие основные этапы:

1. Эмпатия - исследование клиентов, выявление реальных потребностей и желаний с помощью интервью, моделирования образа, наблюдений.
2. Фокусировка - формулирование фактической проблемы, решаемой продуктом или сервисом, путем разработки идей, моделей, точек зрения и т.д.
3. Идеация - использование множества методов для разработки возможных решений проблемы - мозговой штурм и т. д.
4. Прототип - выбор нескольких идей продукта для дальнейшего развития путем прототипирования и создания минимальных жизнеспособных продуктов (MVP).
5. Тестирование – после удачного прототипирования опытные образцы (сервисы) тестируются реальными клиентами с целью проверки работоспособности продукта.



Важнейшим принципом проектного мышления является итерация: мы должны отступить и повторить, или даже сделать процесс с самого начала несколько раз.

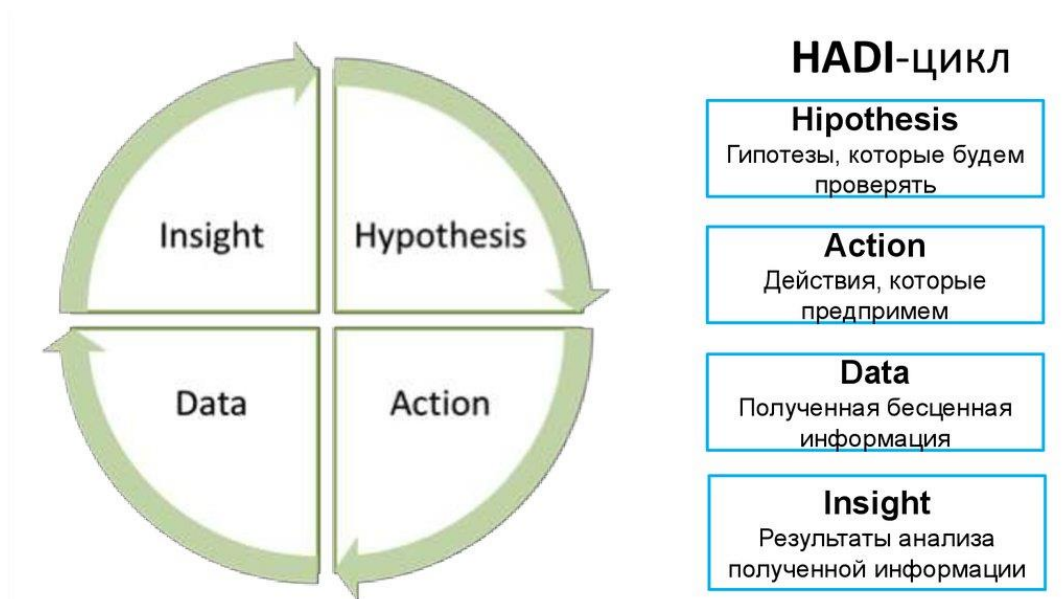


Иллюстрация: ФРИИ

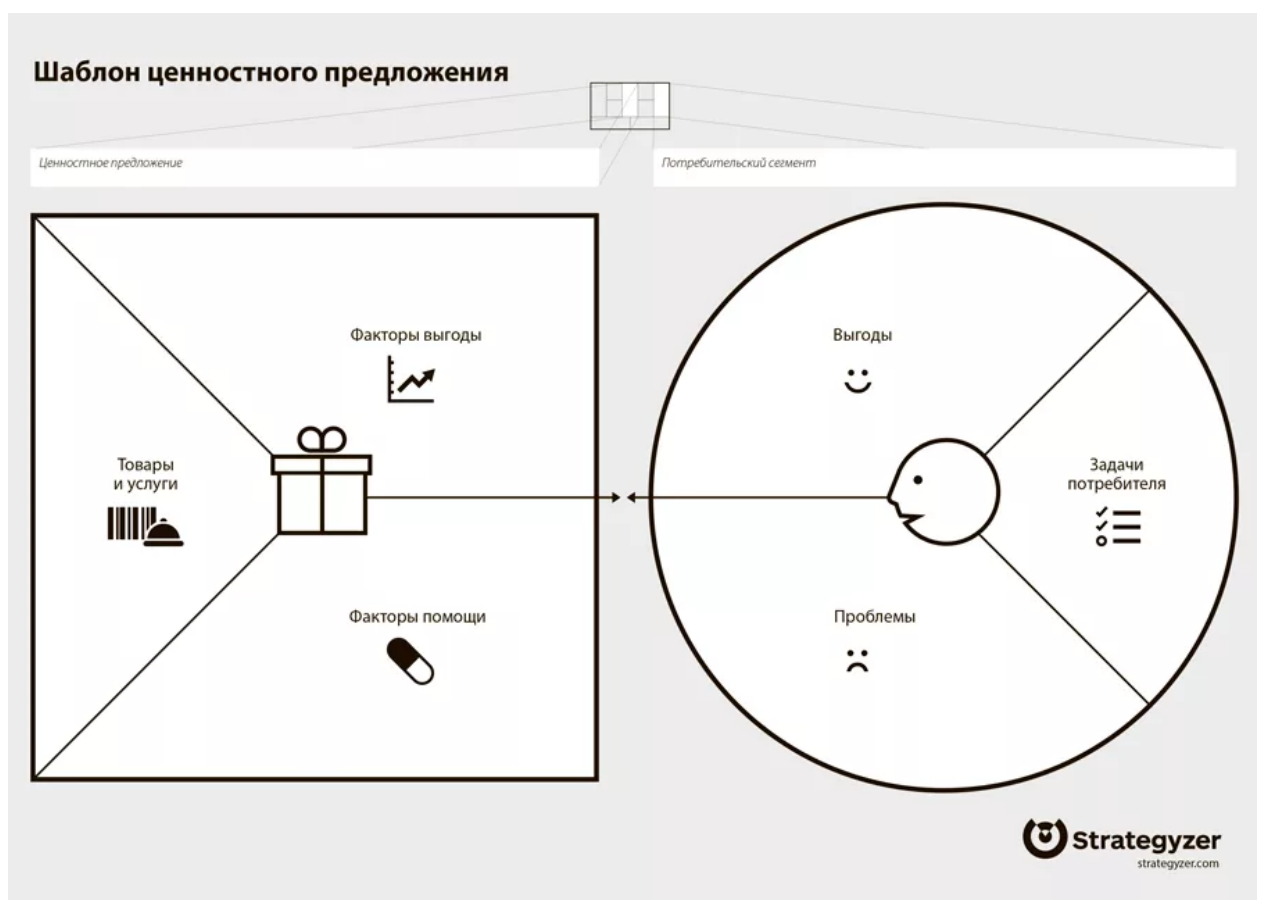
Более того, итерация является частью большинства современных концепций развития бизнеса и продуктов. Это помогает уменьшить страх неудачи, продвигать эксперименты и мыслить «вне коробки». Чтобы сохранить процесс разработки продукта в рамках доступного для предпринимателя, нужно сделать итерации быстрее и дешевле. Таким образом, презентация, прототипирование, интервью с клиентами и другие способы взаимодействия с клиентом и экспертами помогают нам получить более быструю обратную связь и, в итоге, потратить меньше денег на бесполезную идею или быстрее выпустить правильный продукт на рынок.

2.2.4. Ценностное предложение

Центральной частью разработки продукта является ценностное предложение, описывающее продукт:

- Решать проблемы клиентов или улучшать их положение (релевантность)
- Предоставлять конкретные преимущества (количественное значение)
- Объяснять клиенту, почему они должны покупать у вас, а не у других поставщиков (уникальная дифференциация).

Ценностное предложение - это не лозунг и не реклама. Это описание фактических характеристик вашего продукта и сервиса в связи с реальными потребностями клиентов. Александр Osterwalder и соавторы представили шаблон ценностного предложения. Этот инструмент алгоритмизирует проектирование правильного сочетания функций продукта.



У шаблона ценностного предложения есть две стороны: профиль клиента (справа) и карта продукта (слева). Задача состоит в том, чтобы связать продукт и потребности клиентов и разработать сочетание, соответствующее требованиям заказчика и бизнес-модели.

Заполнение профиля клиента начинается с описания ролей клиентов, которые ваши клиенты пытаются выполнить. Роли клиентов связаны с функциональными, социальными, личными и поддерживающими факторами. Каждый клиент может одновременно играть несколько ролей: быть боссом, другом, отцом, руководителем группы и т. д. Кроме того, это сочетание зависит от реального контекста: ваш визит в кино с друзьями значительно отличается от визита туда же с детьми.

Предприниматель как разработчик продукта должен определить наиболее важные роли, а затем исследовать, какие боли и выгоды здесь проявляются у клиента. Боли - это негативные аспекты, с которыми может столкнуться клиент, пытаясь исполнить роль. работу. Это связано с нежелательными результатами, препятствиями и рисками. Выгоды - это положительный результат, который может возникнуть у ваших клиентов. Его можно классифицировать на требуемую прибыль, ожидаемую прибыль, желаемую прибыль и неожиданные выгоды.

Чтобы заполнить профиль клиента, нам необходимо определить приоритеты (посмотрите на модель Кано) и боли (более серьезные имеют более высокий приоритет). Теперь у нас есть вид описания продукта - требования, которые клиент к нему предъявляет.

Карта ценностных предложений описывает, как каждая характеристика продукта и услуги удовлетворяет требованиям. «Обезболивающее» показывает, как ваши услуги и продукты могут смягчить конкретные боли, с которыми сталкиваются ваши клиенты. «Создатели выгод» демонстрируют, как клиенты могут извлечь выгоду из продукта. Продукт ценен, если характеристики карты ценностных предложений соответствуют характеристикам требований профиля клиента.

Обратите внимание, что один и тот же продукт может предоставлять разные ценностные предложения для разных сегментов клиентов. Фактически это означает, что вы производите несколько продуктов / услуг.

2.2.5. Модель Кано

При разработке продукта и бизнес-модели предприниматель должен определить оптимальный набор функций продукта. Noriaki Kano представил методы, которые помогут нам определить удовлетворенность наших клиентов функциями продукта.

Модель основана на следующих предложениях:

- Удовлетворенность клиентов функциями нашего продукта зависит от уровня предоставляемой функциональности (насколько хорошо они реализованы);
- Характеристики можно разделить на четыре категории;
- Вы можете определить, как клиенты относятся к какой-либо функции посредством исследования.

Для измерения степени удовлетворения Кано предлагает шкалу от полного удовлетворения (также называемого восхищением и волнением) до полной неудовлетворенности (или разочарования). Удовлетворение сбалансировано функциональностью, которая отражает, какую часть данной функции получает клиент, насколько мы ее реализовали или сколько мы инвестировали в ее разработку. Функциональность меняется от полной нефункциональности до максимально возможной реализации.

Разработчик продукта может классифицировать функции по четырем категориям, в зависимости от того, как клиенты реагируют на предоставленный уровень функциональности: непременно нужно, эффективно, равнодушно, привлекательно.

Некоторые функции продукта (Performance) приводят к линейному выводу: чем больше мы их предоставляем, тем более удовлетворены наши клиенты (например, с местом для хранения в вашей учетной записи Dropbox).

Другие функции продукта (обязательные) просто ожидаются клиентами как само собой разумеющееся. Если продукт не имеет их, он будет неполным или просто плохим. Мы не

можем сделать клиентов более счастливыми с ожидаемыми функциями, они просто будут довольны. Ваш телефон должен иметь возможность сделать вызов, без каких-либо компромиссов.

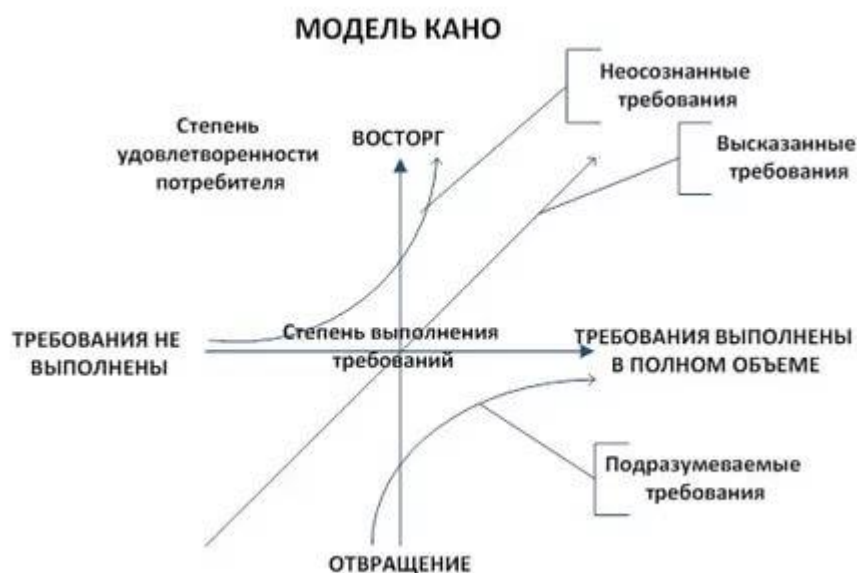


Иллюстрация: SixSigmaonline.ru

Есть также неожиданные функции (уникальные, привлекательные, возбуждающие интерес или восхитительные), которые могут вызвать положительную реакцию. Классическим примером является iPhone, или ваш первый опыт работы с облачным хранилищем. Даже некоторый уровень привлекательной функциональности приводит к увеличению удовлетворенности и быстрому росту. Наконец, есть также особенности, по отношению которым клиент чувствует себя равнодушным - их присутствие (или отсутствие) не имеет реального значения. Нужно ли нам тратить деньги и время на их разработку?

Впрочем, есть и такая проблема для разработчика: даже уникальные черты, как правило, со временем становятся обязательными.

Вопросы для размышлений и действий

- Какие функции вашего продукта (товара, сервиса) оставляют большинство клиентов равнодушными?
- Каковы типичные роли вашей основной целевой группы?
- Какие функции вашего товара (сервиса) позволяют усилить желаемые клиентом выгоды?

Рекомендации к прочтению

Lean Canvas

1. Как создать A Lean Canvas. <https://xtensio.com/how-to-create-a-lean-canvas/>
2. Eric Rise по бережливым принципам <http://theleanstartup.com/principles>

Design Thinking

1. Введение в Дизайн-мышление, <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/Mo deGuideBOOTCAMP2010L.pdf>
2. Design Kit <http://www.designkit.org/>

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

1. Дизайн ценностного предложения: Как создавать продукты и услуги, которые хотят клиенты (Strategyzer). Мягкая обложка –Октябрь 20, 2014 by Alexander Osterwalder
2. Объяснение ценностного предложения
<https://www.youtube.com/watch?v=aN36EcTE54Q>
3. Достижение соответствия товарного рынка.
<http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>

Модель Кано

1. Полное руководство к модели Кано. <https://foldingburritos.com/kano-model/>

На русском:

1. Дизайн-мышление <http://tilda.education/courses/web-design/designthinking/>
2. Модель Кано <http://fdfgroup.ru/poleznaya-informatsiya/stati/model-kano/>
3. Канва ценностного предложения
<http://www.cmsmagazine.ru/library/items/internet-marketing/template-value-proposition/>

2.3. Финансирование и сбор средств в Балтийском регионе

Цели обучения

- Вы узнаете о различных способах финансирования социального предпринимательства
- В этом разделе вы узнаете о различных видах государственной и частной финансовой помощи, предоставляемой социальным предприятиям;
- Вы также узнаете наиболее распространенные источники финансирования организаций, занимающихся социальной экономикой.
- Вы узнаете, какие возможности существуют для глобального и местного финансирования

2.3.1. Введение

Социальные предприниматели обычно работают в форме малых предприятий, нанимают небольшое количество сотрудников, но тем не менее способны создавать необходимые продукты для общества, предоставлять различные социальные услуги. Большинство из этих компаний появились в неправительственном секторе, инициировав или расширив свою деятельность за счет пожертвований и грантов. Чтобы работать планомерно, им необходимо стать независимыми и создать устойчивую финансовую модель для достижения своих целей путем развития своей деятельности и привлечения инвестиций.

Инвестиционная привлекательность, очевидно, можно достичь несколькими способами. Однако многие финансисты рассматривают социальное предпринимательство как сферу особого риска. Причины, например в том, что конечную цель социального предприятия – добиться эффекта, а не зарабатывать деньги, а также тот факт, что не все финансисты имеют достаточное понимание того, что такое социальный бизнес. Классические способы привлечения финансирования часто становятся слишком затратными или невозможными.

Привлечение финансирования для социального бизнеса является наиболее сложной задачей в социальном деловом мире. Кто может помочь социальным предприятиям привлечь капитал и с чего начать?

Прежде всего, вы должны ответить на следующие вопросы:

1. Существует ли четкое понимание наиболее подходящей формы юридического лица?
2. Существуют ли четкие финансовые цели - сколько денег вам нужно и что именно нужно, какие деньги будут потрачены?
3. Планируются ли расчеты, денежный поток, запланированные доходы?
4. Есть ли четкая бизнес-модель и бизнес-план?

Опыт показывает, что социальные предприятия одновременно использовали различные формы финансирования, такие как кредиты, инвестиции, доходы от собственного бизнеса, гранты. В этом разделе мы пересматриваем основные подходящие и доступные специально для возможностей финансирования социального бизнеса.

2.3.2. Различные способы финансирования Инвестиции

Просто говоря, инвестиции - это действие или процесс инвестирования денег с целью получения прибыли. По данным Investopedia (ведущий мировой источник финансового контента в Интернете - [Investopedia.com](https://www.investopedia.com)): «Инвестиция - это актив или предмет, который покупается с надеждой на то, что он принесет доход или будет оценен в будущем. В экономическом смысле инвестиции - это покупка товаров, которые сегодня не потребляются, а используются в будущем для создания богатства. В финансовой сфере инвестиции представляют собой денежный актив, приобретенный с идеей о том, что актив

будет приносить доход в будущем или будет продаваться по более высокой цене с прибылью».

Некоммерческие организации полагаются на взносы доноров, а компании полагаются на капиталовложения со стороны инвесторов. Хотя может показаться, что «внесенный капитал» относится к взносу или пожертвованию некоммерческой организации, на самом деле это означает, что денежные инвесторы предоставляют компании в обмен на акции или акции.

Подробнее: <https://www.investopedia.com/terms/c/capital.asp#ixzz54xBF4AY4>

Crowdfunding

Crowdfunding - это процесс сбора денег для финансирования того, что обычно является проектом или бизнес-предприятием через многих доноров, используя онлайн-платформу. Crowdfunding обычно осуществляется через онлайн-платформу, которая позволяет сборщику создавать публичную компанию или конкретный продукт на собранные средства. Предприниматель описывает проект, указывает необходимую сумму денег, срок сбора. Люди могут пожертвовать определенную сумму через веб-сайт кампании по сбору средств и часто получают какое-то вознаграждение в обмен на их пожертвование. (Источник: <https://www.entrepreneur.com/topic/crowdfunding>)

Кредитование

Кредит, как объясняется в Оксфордском словаре, - это «взятие займа вещей или денег, и, как ожидается, их возврат с процентами». В принципе, мы все знаем о банковских кредитах. В случае социального предприятия такой кредит часто может быть предоставлен частным лицом, другой компанией или субсидируемой государством кредитной компанией. При этом наибольшее внимание должно быть уделено условиям кредитования и обеспечения кредита.

Гранты

Согласно Деловому словарю, грант является «пожертвованием, вкладом, подарком или субсидией (в денежной форме или натурой), предоставленной правительством или другой организацией (называемой лицом, предоставляющим право) в определенных целях, для правомочного получателя (называемого грантополучателем). Гранты обычно обусловлены определенными условиями использования, поддержания определенных стандартов или пропорционального вклада грантополучателя или другого лица, предоставляющего право. Грант - это односторонний взнос, который означает, что нет необходимости возвращать его, если его исполнение он должен соответствовать определенным стандартам, требованиям к определенному процессу или продукту.

Возможности глобального финансирования

Значительная часть инструментов, к сожалению, недоступна для российских компаний по причине особых условий законодательства как самой России, так и стран, где расположены доноры. Поэтому внимательно проверяйте условия предоставления конкретного гранта.

Baltic Funding - инвентаризация более 300 инструментов финансирования, которые способствуют сотрудничеству в регионе Балтийского моря. <http://funding.balticsea-region.eu/>.

D-Prize - награда, призванная расширить доступ к решениям борьбы с бедностью в развивающихся странах. Многие решения проблемы бедности уже существуют; задача заключается в распространении этих решений для людей, которые в ней больше всего нуждаются. D-премия справляется с этим, бросая вызов социальным предпринимателям, чтобы разработать более эффективные способы распространения доказанных технологий,

улучшающих жизнь, и обеспечить финансирование ранних стартапов, которые обеспечивают наилучшие результаты. <https://www.d-prize.org/>

BMW Foundation. Сотрудничайте с организациями поддержки, которые стремятся улучшить окружающую среду для социальных предприятий, оказывая финансовую поддержку и консультации социальным предпринимателям, изучая эту тему в академическом или научно-техническом плане или, представляя интересы социальных предпринимателей в политическом и социальном секторах. <http://www.bmw-stiftung.de/en/>

Фонд социальных инвестиций Ananda Ventures - один из ведущих инвесторов венчурного капитала для социальных предприятий в Европе. Ананда инвестирует в социальные перемены «на пороге» - в быстрорастущие компании, базирующиеся в Европе и ориентированные на социальные проблемы в регионе. <http://www.socialventurefund.com/en>

Программа занятости и социальных инноваций (EaSi) - инструмент финансирования на уровне ЕС для обеспечения высокого уровня качества и устойчивой занятости, гарантирующего адекватную и достойную социальную защиту, борьбу с социальной изоляцией и нищетой и улучшение условий труда. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

Фонд Сколла - управляет крупномасштабными изменениями, инвестируя, связывая и отмечая социальных предпринимателей и новаторов, которые помогают им решать самые насущные проблемы в мире. <http://skoll.org/>

Ashoka - Социальные предприниматели являются двигателями социальных изменений и ролевых моделей для сектора граждан. Ашока выявляет и инвестирует в ведущих социальных предпринимателей и помогает им достичь максимальной социальной активности.

Краудфандинговые платформы

1. <http://impactyouth.eu/> - первая краудфандинговая платформа в регионе Балтийского моря для молодежных проектов социального бизнеса.

2. www.kickstarter.com

3. www.StartSomeGood.com

4. www.Indiegogo.com

5. www.Rockethub.com

6. www.Pozible.com

7. www.Causes.com

8. www.Razoo.com

9. www.Crowdrise.com

10. www.Fundly.com

11. www.Plumfund.com

12. www.planeta.ru

13. www.boomstarter.ru

2.3.3. Финансирование и краудфандинг в России

Возможности финансирования социального предпринимательства ограничены в России по причине всё ещё вполне условного статуса подобных предприятий. Режим различается, например, для малых предприятий, некоммерческих организаций, частных предпринимателей.

Тем не менее, за последние годы появилось сразу несколько инструментов финансирования новых социальных проектов. Основные группы инструментов можно сформулировать так:

1. Государственный или муниципальный контракт на выполнение социальных услуг.
2. Кредитование со стороны банков и государственных корпораций (доступно для малых и средних коммерческих предприятий).
3. Краудфандинг
4. Государственные или муниципальные гранты (доступны социальных предприятий, зарегистрированных как некоммерческие организации).
5. Гранты и кредиты благотворительных фондов.

Одним из источников дохода социального предприятия может являться оплата за реализацию социальных услуг по государственному (муниципальному) контракту. В это случае компания получает средства из бюджета на основе конкурса. Условия конкурса предусматривают требования по качеству, количеству услуг, контролю, финансовому плану и т.д.

Несколько лет назад малым предприятиям было довольно сложно конкурировать за бюджетные места. Например, сложно было внести залог для участия в торгах. Однако сейчас государство выделяет специальную квоту (15%) в своих расходах на заказ услуг у малых предприятий.

Государство реализует множество программ поддержки малого и среднего бизнеса. В большинстве из них пока нет специального предложения для социального предпринимательства. Однако, если вам удалось найти устойчивую бизнес-модель, есть вероятность получения прямой помощи государства для коммерческих компаний.

Все возможности подробно описаны на главном портале систем поддержки «Business navigator for SME» (<https://smbn.ru/msp/main.htm>). Субсидии на обучение, участие в выставках, льготные проценты по кредитам – проверьте, какие меры поддержки наиболее полезны вашему предприятию.

За последние 5 лет государство и муниципалитеты существенно упростили доступ социальных предприятий к конкурсам по выполнению социальных услуг. Фактически, государство предоставляет стабильный поток клиентов и финансирования. Следует отметить, что перечень социальных услуг закрытый, определяется каждым регионом на основе федерального стандарта.

Для получения контракта социальная компания должна войти в специальный государственный реестр. Войти в реестр может любая организация и индивидуальный предприниматель, с тем чтобы получать налоговые льготы и компенсации за предоставление социальных услуг. Цены на услуги устанавливает государство, однако социальный предприниматель может брать плату за дополнительные услуги. При соблюдении определенных требований, поставщик может быть освобожден от НДС.

В России существует несколько краудфандинговых платформ, но две крупнейшие – это www.planeta.ru и www.boomstarter.ru. В отличие от, например, Kickstarter российские платформы сосредоточены больше не на технологических стартапах, а на социальных и культурных проектах. Часть из этих проектов являются социальными предприятиями.

Пример нескольких успешных кампаний – CoccoBello Гузель Шанзаповой. Стремясь дать работу жителям маленькой уральской деревни, Гузель основала компанию по производству крем-мёда, чая, конфет, а теперь расширяет услуги до сельского туризма. В 4 кампании по сбору денег были вовлечены тысячи людей, построены цеха, готовится строительство культурного центра.

Негативной особенностью российского краудфандинга остается довольно малый размер собираемых средств, очень многие проекты не набирают критической массы необходимых средств.

Во многих регионах России действуют программы поддержки социально-ориентированных НКО. Кроме этого, с каждым годом расширяется финансирование гражданского общества через президентские гранты (<https://президентскиегранты.рф/>). Суммы регионального финансирования довольно невелики и идут, обычно, на проведение всего нескольких мероприятий. Президентский грант большой, его хватает на долгосрочные программы. Стоит отметить при этом, что финансирование приобретения оборудования и в том, и в другом случае затруднено. Для получения гранта необходимо быть зарегистрированным как некоммерческая организация.

Дополнительным источником средств являются гранты и кредиты частных благотворительных фондов. Такие фонды учреждены сразу несколькими российскими корпорациями или их владельцами (Аликперов, Тимченко, Потанин, Русал и т.д.)

Например, фонд Вагита Аликперова «Наше будущее» (<http://www.nb-forum.ru>) предоставляет беспроцентные займы социальным предпринимателям. Действующий проект может получить до 40 млн рублей. Сумма для стартапов – 2 млн руб. (необходим минимум год операционной деятельности). Максимальный срок поддержки – 10 лет.

Основные требования к проектам таковы:

- Проект должен реализовываться на территории России и способствовать позитивным социальным изменениям.
- Проект должен быть направлен на решение существующих социальных проблем, улучшения качества жизни населения или отдельной социально- незащищенной группы.
- Проект должен быть инновационным и иметь потенциал тиражирования.
- Проект должен быть основан на устойчивой бизнес-модели.

Вопросы для размышлений и действий

- Создайте прототип видеоролика для краудфандинговой кампании. Проверьте, является ли убедительным ваше предложение.
- Найдите и проанализируйте краудфандинговые проекты в вашем городе.
- Проверьте, на какие программы господдержки вы можете претендовать.

2.4. Измерение социального воздействия

Так же, как и в традиционном бизнесе, в социальном бизнесе необходимо измерить успех предлагаемого продукта или услуги. В то время как в традиционном бизнесе успех будет измеряться финансовыми результатами на конец года, для социального бизнеса необходимо учесть и уровень социального воздействия.

Цели обучения:

- В этом разделе вы познакомитесь с понятием социального воздействия и как его измерить
- Вы узнаете об индикаторах и способах выбора правильного индикатора для измерения воздействия
- Вы узнаете, каков результат, и почему для расчетов важен базовый уровень

2.4.1. Определение социального воздействия

Центр социального воздействия Мичигана Росса определяет социальное воздействие так: *«Значительные позитивные изменения, которые затрагивают насущную социальную проблему»*.

Другими словами, социальный эффект - это разница между ситуацией до и ситуацией после вашего вмешательства, положительное изменение. Чтобы показать, произошли изменения или нет, нам нужно их измерить. Если мы рассмотрим наше решение в контексте Целей устойчивого развития ООН (см. Подробнее в главе 1.2), то нам будет легче измерить влияние, потому что некоторые из инструментов даны. Если же инструментов нет или их недостаточно, наша задача разработать новые, адекватно характеризующие уровень социального воздействия.

2.4.2. Результат - больше, чем действия.

Одним из самых важных моментов в измерении социального воздействия является установление правильного результата. Наличие правильного результата поможет вам понять, повлияло ли влияние на насущный социальный вызов после вашего вмешательства, важно измерить результат, эффект. Не путайте эффект с действиями.

Другими словами, количество проведенных занятий чтению, количество посещений в больницу и т. д. не дают никаких доказательств того, в какой степени затронуты причины и достигнуты целевые эффекты (результаты). Например, если мы только регистрируемся на обучение по EQ для детей, это не значит, что дети чему-то научились. Мы знаем только, что обучение проходило.

Результат может очень разнообразным, но всегда есть некоторые изменения, выгоды, знания или другие эффекты, которые являются результатом вмешательства организации. Вот несколько примеров результатов:

- Пример 1: Повышение осведомленности о важности хорошей гигиены
- Пример 2: Укрепление знаний о последствиях ВИЧ
- Пример 3: Снижение стигмы по отношению к людям с аутизмом
- Пример 4: Улучшенный эмоциональный интеллект (EQ)

Хотя результаты являются желаемыми эффектами ваших вмешательств, невозможно измерить их, не устанавливая правильный индикатор результата.

2.4.3. Индикаторы результатов - помогают определять и измерять результаты

Каждый результат возможно измерить и подсчитать. Для этого необходимо установить правильный индикатор измерения - индикатор результата. В предыдущем примере в

разделе 2.5.3 об успехе обучения EQ для детей мы могли бы измерить уровень EQ до и после тренировки, чтобы увидеть, есть ли какой-либо результат. И в этом случае показатель EQ будет нашим индикатором результата. Таким образом, мы можем определить индикаторы в качестве измерений, которые объективно показывают, в какой степени достигнут желаемый эффект.

Некоторые примеры результатов и показателей (индикаторов):

1. **Результат:** лучшие навыки грамотности
Показатель: уровень чтения и записи предмета после одного года домашней работы
2. **Результат:** улучшенная выносливость
Показатель: количество метров, которое человек может плавать после 3-х месяцев уроков в бассейне

2.4.4. Как установить правильный показатель результата?

Чтобы установить хороший индикатор, нам нужно ответить на 3 вопроса: **Сколько? Кто/что? И к какому сроку?** Некоторые примеры индикаторов приведены ниже:

- Доля ... детей, обучающихся в школе ... через год после внедрения новой политики
- Оценка ... по проверке знаний о практике безопасного секса ... после семинара
- Уровень снабжения ... безопасной кровью в больницах ... измеряется один раз в шесть месяцев
- Количество ... переработанных пластиковых бутылок ... через год после начала программы

Действительно хороший индикатор также будет соответствовать критериям **SMART**. Он должен быть конкретным, измеримым, достижимым, значимым и ограниченным во времени. Это означает, что он не должен оставлять места для интерпретации, должен быть измеримым, то есть может быть легко учтен (например, процент), он должен быть реалистичным для достижения, должен рассматриваться как ценная мера для заинтересованных сторон, и, в конечном итоге, должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели.

2.4.5. Базовый уровень – изменение и трансформация с течением времени

Однако, не зная прошлого, мы не сможем определить, было ли вмешательство успешным. Поэтому нам всегда необходимо определить базовый уровень. Иначе как мы узнаем, что результаты не поддельные? Считайте, что базовая линия является вашей точкой отсчета, от которой вы можете оценивать свои результаты. Базовый уровень должен иллюстрировать происходящее изменение и, следовательно, преобразовываться с течением времени. Базовая линия должна быть отправной точкой, к которой нужно вернуться, оценивая прогресс, что-то конкретное, измеримое и ценное.

Точка отсчета

Всегда есть шанс, что даже после того, как вы убедитесь, что у вас есть правильно определенный результат, индикатор и базовый уровень вернут вас к тому, что вы будете сомневаться в том, что именно ваше вмешательство создало эффект.

Например, откуда мы знаем, что на самом деле это вмешательство социальных предпринимателей привело к уменьшению загрязнения воды? Возможно, это произошло бы и без вмешательства, например, благодаря сезону дождей, за который вся загрязненная вода была естественным образом заменена. Чтобы иметь возможность относить

результаты к вашему вмешательству, используйте «контрольную группу» или «контрольную область».

Поэтому, чтобы доказать, что ваше вмешательство уменьшило загрязнение воды, вам необходимо изучить очень похожий источник воды в том же месте (озеро поблизости, одна и та же река в другом месте и т. д.).

Вопросы для размышлений и действий

- Если вы являетесь социальным предпринимателем или у вас есть идея об общественной организации, проверьте способ измерения своего воздействия. Это виды деятельности, которые вы внесли в список, или желаемый эффект - результат?
- Проверьте, являются ли ваши показатели конкретными, измеримыми, достижимыми, ценными и ограниченными по времени.
- Попробуйте найти социальное предприятие в вашей стране и проверить, правильно ли они измеряют социальное воздействие.

Дальнейшее чтение и ссылки

Избранные ресурсы анализа воздействия на английском языке

<http://www.socialenterprisebr.net/2016/04/selected-impact-analysis-resources-in-english/>

Определение социального воздействия

<http://socialimpact.umich.edu/about/what-is-social-impact/>

«Практическое руководство по измерению и управлению воздействием» от Европейской ассоциации филантропии венчурного капитала

http://www.oltreventure.com/wpcontent/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_Managing_Impact_final.pdf

OECD определение показателя

<https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>

Руководство по измерению социального воздействия

<http://www.learningandwork.org.uk/wp-content/uploads/2017/01/A-guide-to-Measuring-Social-Impact-v2.pdf>

Социально-преобразующие инвестиции. Как мы меняем мир и зарабатываем деньги (книга)

<https://www.ozon.ru/context/detail/id/140241997/>

2.5. Маркетинг, коммуникации и технологии

В этом разделе вы познакомитесь с основным пониманием роли маркетинга и коммуникаций для социального предприятия. Мы рассмотрим несколько коммуникационных и социальных инструментов, в том числе инструменты социальных сетей для команд и проектов.

Цели обучения

- Вы познакомитесь с концепцией маркетинга и коммуникаций.
- Вы изучите модель опыта работы с клиентами.
- Вы узнаете о применении социальных сетей для маркетинга и управления проектами

2.5.1. Что такое маркетинг?

Mark DiCristina в MailChimp говорит: «Всё - маркетинг». По определению маркетинг - это процесс изучения, создания и предоставления ценности для удовлетворения потребностей целевого рынка с прибылью. В целом маркетинг включает в себя следующие функции:

- Определение потребностей и желаний клиентов;
- Понимание (исследование) размера рынка, клиентских сегментов и потенциала прибыли;
- Разработка ценностного предложения и спецификаций для характеристики продукта;
- Проектирование пользовательского опыта;
- Разработка и доставка сообщений клиентам и общественности (продвижение, упаковка);
- Общение с аудиториями (клиентами, органами власти, гражданским обществом и т. д.), включая обратную связь и совместное создание.

2.5.2. Маркетинговый микс

Маркетинговый микс - это набор маркетинговых инструментов, которые предприниматель использует для доставки ценностного предложения и продукта \ услуги клиенту для завершения сделки. Речь идет о размещении нужного продукта в нужном месте, в требуемое время и по правильной цене. Чтобы добиться успеха, предприниматель должен понимать клиента и все аспекты бизнес-модели.

Маркетинговый микс имеет два измерения: ориентированный на клиента и ориентированный на компанию:

Компания	Клиент
Продукт	Клиент (Ценностное предложение)
Цена	Стоимость
Места	Удобство и опыт
Продвижение	Связь
Персонал	Люди

Мы уже обсуждали понятие продукта и ценности в предыдущих модулях. Каковы другие компоненты маркетингового микса?



Изображение: @ontofractal

Цена / Стоимость. С одной стороны, цена определяет доходы и, следовательно, выживание компании: она покрывает затраты и приносит прибыль. С другой стороны, цена является индикатором для клиента, что ожидать от вашего продукта по сравнению с продуктами-конкурентами. Корректировка цены продукта оказывает большое влияние на всю маркетинговую стратегию, а также сильно влияет на продажи и спрос на продукт.

Но цена не является единственной стоимостью, понесенной при покупке продукта. Техническое обслуживание, использование, логистические издержки формируются вместе с ценой стоимости владения. Низкая стоимость владения может быть конкурентным преимуществом даже для продуктов с более высокой ценой.

Место / Опыт. Потенциальные покупатели должны иметь доступ к продукту. Доставка продукта от производителя клиенту является частью услуг, связанных с продуктом. Фактически, это одна из функций продукта. Неважно, кто поставляет продукт - производитель или продавец - клиент видит в нем весь опыт взаимодействия с компанией. Сегодня он включает в себя онлайн-и оффлайн-магазины, платежные услуги, поддержку клиентов и т. д. Поскольку продукты становятся все более похожими по спецификациям и даже дизайну, пользовательский опыт создает эмоциональные отношения между брендом (компанией) и клиентом.

Продвижение / Связь. Продвижение состоит из различных элементов, таких как организация продаж, связь с общественностью (в основном не оплачиваемая), реклама (оплачивается) и стимулирование сбыта. Коммуникация рассматривается сегодня как совместная практика, включение голоса клиента - возможность открытого диалога, обратной связи и сотрудничества. Социальные медиа создают платформу для связи, устраняя дистанцию производитель-пользователь.

Для социальных предприятий общественные отношения и коммуникации становятся важной частью маркетингового микса. При ограниченной прибыли, но с большим влиянием, предприниматели создают положительную репутацию и поддержку со стороны сообщества. В результате, из уст в уста (а также с помощью симпатий и рецензий, участия в выставках, семинарах и мероприятиях) компании распространяли информацию повсюду.

Персонал / Люди. Даже в интернет-продажах личный контакт по-прежнему очень важен. Менеджеры по продажам, консультанты, кассиры, менеджеры, копирайтеры - все эти люди - **точки контакта, предоставляющие услуги** и создающие пользовательский опыт. Персонал фронт-офиса напрямую общается с клиентом, обеспечивая превосходное обслуживание. В то время как сотрудники бэк-офиса доставляют продукт, место и другие ресурсы, невидимые для клиента.

Услуга является частью корпоративной культуры компании. Вот почему копировать услугу гораздо сложнее, чем продукт - культура меняется очень медленно, по сравнению с технологиями. Компании нужны люди, которые верят в продукт, которые заботятся о клиентах. Это внутреннее конкурентное преимущество, которое может иметь бизнес над другими конкурентами, улучшая положение бизнеса на рынке.

2.5.3. Брендинг

Бренд - это изображение, воспоминания, ассоциации, посредством которых клиент идентифицирует продукт. Предприниматель создает бренд-платформу, которая включает позицию и ценности бренда, бренд-сообщения и фирменный стиль.

Ваш бренд - ваше обещание клиенту. Он говорит о том, чего люди могут ожидать от продуктов и услуг, и чем отличает их от конкурентов. Бренд объясняет, кто вы, кем вы хотите быть и кто принимает вас.

Ваши клиенты могут полагать, что социальное предприятие не просто продает, но и делает мир лучше. Это помогает им принимать решение в пользу компании. Это пример целевого брендинга, который использует опыт трансформации покупателя от простых потребителей (людей, покупающих продукты и услуги, потому что они им нужны) до сознательных покупателей (люди, которые покупают ваши товары и услуги, потому что они верят в большую цель того, что вы делаете).

Определение бренда требует понимания вашего бизнеса:

- Какова миссия вашей компании?
- Каковы преимущества и особенности ваших продуктов или услуг?
- Что ваши клиенты и будущие клиенты же думают о вашей компании?
- Какие качества вы хотите связать с вашей компанией?

Для кампании по распространению бренда важно:

- Создать отличный логотип и размещать его повсюду.
- Записать обращение (message) бренда.
- Интегрировать бренд в каждый процесс и в каждую точку контакта с клиентом
- Разработать шаблоны и стандарты бренда для всех маркетинговых материалов.

Брендинг - это формирование восприятия и рассказ больших историй. Если все сделано правильно, он становится «клеем», который связывает бизнес-стратегию компании, ее основную цель и опыт работы с клиентами.

Бренд ориентирован и на внутренние и на внешние коммуникации, взаимодействие с клиентами и сотрудниками, и это помогает создать компанию, с которой все хотят работать.

2.5.4. Пользовательский опыт

По словам Harvard Business Review, пользовательский опыт - это «общая сумма того, как ваши клиенты связаны с вашей компанией и брендом». Компания взаимодействует с клиентом через свои продукты, рекламу, поддержку клиентов - и каждый раз создает новое

впечатление от бренда. Социальные медиа дали смартфон в руки клиентов, чтобы они смогли рассказать историю своего опыта всему миру.

Дизайн пользовательского опыта основан на эмпатии к клиенту. Это означает важность учета сроков, контекста и целей пользователя в момент необходимости. Важно, что услуги фактически производятся поставщиками совместно с пользователями - это скорее взаимодействие, чем просто производство. Чтобы проанализировать опыт клиента, дизайнер или предприниматель использует процесс "путешествия" клиента, который включает в себя:

1. Сопоставление всех точек контакта - мест, людей, ситуаций, когда клиент взаимодействует с компанией, ее маркетинговыми действиями и продуктом.
2. Определение наиболее важных контрольных точек.
3. Проектирование пользовательского опыта для каждой важной точки контакта: ожидания клиента, эмоции, время, выполняемые клиентом действия, работа персонала фронт-офиса и бэк-офиса (службы, обеспечивающей процесс вне зоны соприкосновения с клиентами).
4. Прототипирование, тестирование, предоставление услуги и улучшение.

Чтобы визуализировать путешествие клиента, дизайнер может использовать инструмент Service Blueprint.

Потребительский путь		до получения услуги		во время получения услуги	
Этапы пути	→				
Точки контакта с потребителем					
Действия потребителя					
Цели потребителя					
Эмоции и впечатления потребителя	😊 😞				
----- линия взаимодействия -----					
Действия компании		до получения услуги		во время получения услуги	
Отдел или служба					
Проблемы и «узкие места»					
Возможности и идеи для улучшения взаимоотношений с потребителем					

© 2014 Service Design Agency. Все права защищены

2.5.5. Социальные медиа для внешних и внутренних коммуникаций

Социальные медиа - это среда для общения, которая позволяет людям, брендам и компаниям взаимодействовать со своей целевой аудиторией заметным, персонализированным и полезным способом. Социальные медиа по-прежнему являются недорогим инструментом для общения с большой аудиторией. Социальные предприниматели используют блоги и платформы, такие как Facebook, чтобы привлечь внимание к проблеме, чтобы много общаться. Они начинают дискуссию, обучают, рассказывают истории, описывают действия, сообщают о своей деятельности. Чем больше разговоров, тем больше заметности для аудитории, больше способов повысить

осведомленность или расширить возможности аудитории что-то изменить, собрать деньги, увеличить продажи.

ДНК социальной сети включает в себя как минимум 5 элементов:

1. Содержание (размещение, распространение и использование). Предоставляйте новости и комментарии в режиме реального времени, это повышает связь, поддерживает контекст и повышает уровень взаимодействия
2. Разговор (разговоры, вопросы, заявления). Доставляйте сообщение привлекательным способом. Социальные медиа - это не только информация - нам нужно вовлечь людей в диалог эмоциями, картинками, личностью.
3. Сотрудничество (совместное создание, обсуждение, облачные документы и совместное использование файлов).
4. Сообщество (участники, группы, друзья, события).
5. Культура. Сообщество включает в себя ценности, формальные или неформальные правила, традиции и (часто) сдержанность, чтобы сохранить мир (жизнь, энергию, смысл) в вашем сообществе, устранить спам.

Реальная польза от социальных медиа заключается в том, что вы можете измерять результаты. Примеры показателей для измерения социального инструмента, ориентированного на внешних участников (читателей, подписчиков, клиентов):

- Трафик: сколько трафика отправили нам наши каналы в социальных сетях?
- Обратная связь: Сколько и какого вклада мы получили от наших внешних заинтересованных сторон в отношении проекта?
- Лайки: Сколько людей нажали на подобные кнопки?
- Поделиться: Сколько людей поделились нашими сообщениями со своими друзьями?

Социальные сети являются частью повседневной жизни для большинства из нас, теперь это также рабочее место. Команда проекта или организации могут использовать социальные сети (например, Рабочее место Facebook) для планирования, исполнения и доставки проектов по крайней мере несколькими способами, в том числе:

1. Управление коммуникацией - текстовые сообщения, аудио и видео, закрытые группы на Facebook или LinkedIn. Командам выгодно иметь все коммуникации на одних и тех же платформах (внешние с клиентами или партнерами плюс внутренние), гибко и без затрат.
2. Управление обновлениями проектов - размещение информации о ходе проекта, важных вехах, внутренних отчетах и т. д.
3. Управление знаниями - распространение отчетов, информационных документов, тематических исследований, новостей, закладок и т. д. Социальные медиа позволяют вовлечь всех в создание, обработку и распространение знаний, тем самым увеличивая использование знаний для работы над проектом.
4. Развитие команды - вовлечение членов команды в групповое обсуждение, представление новых участников, торжественных мероприятий и фотографий команды. Для виртуальных или распределенных команд социальные медиа становятся ключевым инструментом для поддержания общего видения.

Рассмотрите следующие вопросы, чтобы выбрать платформу для своей команды:

- Насколько чувствителен контент, которым вы будете делиться? Общественный или частный, безопасный? Например, Telegram сообщения/каналы более защищены.
- Является ли ваше сообщение однонаправленным или двунаправленным? Facebook или LinkedIn хороши для разговоров, каналы Telegram - самый простой способ публиковать сообщения без комментариев.
- У вас есть бюджет социальной платформы? На некоторых платформах требуется оплата за базовые функции.

- Какие платформы используют члены вашей команды сегодня? Хотят ли они использовать еще одну? Как перенести контакты и информацию на новую платформу? Где находятся ваши покупатели и клиенты?
- Является ли он более личным или профессиональным? Будут ли члены вашей команды, отправлять сообщения со своих личных аккаунтов (сохранив их более личными) или со специальных профессиональных аккаунтов?

Примеры показателей, которые подходят для социальных инструментов, ориентированных на внутреннюю среду:

- Охват: общее количество людей, которые вошли в систему и использовали наши инструменты для социальных сетей.
- Участие: мы измеряем фактическое участие; сколько комментариев, время, потраченное пользователями на чтение страниц, взносы на одного пользователя.
- Опыт: позволил ли этот проект получить опыт, который мы стремились получить благодаря новому способу коммуникации с проектом?

Рекомендации к чтению

1. Маркетинг вашего социального предприятия.
<http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf>
2. Руководство для опыта работы с клиентами по маркетингу
<https://www.fullstory.com/resources/marketers-customer-experience-guide/>
3. Руководство по работе с клиентами <https://www.visioncritical.com/wp-content/uploads/2016/05/Enterprise-guide-to-customer-experience.pdf>
4. Как успешно использовать социальные медиа в ваших проектах
<https://www.pmi.org/learning/library/use-social-media-on-project-successfully-9920>

Вопросы для размышлений и действий

- Какая социальная сеть лучше всего подходит вам для распространения знания о проблеме и компании?
- Сформулируйте message бренда, что вы обещаете людям?
- Разработайте модель маркетинг-микса для своего проекта. От чего вы в нем можете отказаться?
- Спроектируйте пользовательский путь вашего типичного клиента.

2.6. Лидерство и тимбилдинг в социальных предприятиях

Цели обучения

- В этом разделе вы познакомитесь с ролью лидерства и тимбилдинга (развития команды) в социальных предприятиях;
- Вы познакомитесь с набором ключевых навыков, которыми обладают социальные предприниматели;
- Вы узнаете, почему создание команды очень важно учитывать для социального предприятия.

2.6.1. Лидерство

Лидерство в социальном предпринимательстве в некоторых аспектах отличается от руководства традиционными бизнес-ориентированными компаниями. Большинство социальных лидеров часто сталкиваются с проблемами из-за отсутствия формального бизнес-образования. Но зато у них есть самая большая ценность – страсть, вера в возможность изменить мир, побуждающие социальных предпринимателей к решению социальной проблемы.

Основная идея лидерства - привлечь лучших людей в команды и взять (или разделить) всё лучшее, что помогает достижению цели. Но руководитель успешным социальным предприятием полагается не только на этику, честность (ваши действия должны соответствовать вашим словам!), и опыт, но и на эмпатию и увлечение делом.

Хороший социальный предприниматель также должен знать, что он будет совмещать коммерческие цели с социальными целями, что не всегда является легкой задачей. Большинство социальных предпринимателей имеют высокие социальные навыки и отличную мотивацию, но им не хватает экономического образования. Важно хотя бы немного обладать бизнес-навыками, чтобы приносить пользу и быть в состоянии потратить какую-то часть на социальное дело.

Прежде всего, согласно глобальному исследованию Schwab Social Entrepreneurs¹, социальные предприниматели приобретают такие навыки, как:

- A. Создание управленческой команды.
- B. Делегирование и преемственность.
- C. Поддержание баланса и интеграция.
- D. Личное и профессиональное развитие.

2.6.2. Создание управленческой команды

В социальное предприятие мы должны нанимать людей, которые будут отождествлять себя социальной миссией компании. Это касается всех уровней в компании, а не только высшего руководства. Для каждого уровня мы будем искать адекватных людей, которые понимают нашу миссию, цель и разделяют наш взгляд на социальное воздействие, которое оказывает наше предприятие. Важно, чтобы вас окружали единомышленники. Но это не значит, что они должны быть похожи на вас - попробуйте найти разные сочетания навыков и опыта - это позволит укрепить ваше предприятие. Для закрепления в компании профессиональных и высокомотивированных сотрудников, вы должны сначала

¹ Heinecke, Andreas, Kloibhofer, Magdalena and Krzeminska, Anna (2014) *Leadership in social enterprise: how to manage yourself and the team*.

http://www.schwabfound.org/sites/default/files/file_uploads/leadership_in_social_enterprise_2014.pdf

определить свои ценности - подумайте, что важно для управления вашим социальным предприятием. И помните: лучшие рабочие группы - это те, которые доверяют друг другу, общаются друг с другом честно и просто. Потратьте время на предварительное знакомство с теми, кого планируете брать на работу - это принесет пользу в будущем. И помните, что, как и на любом другом предприятии, руководители должны быть способны вдохновлять, руководить и развивать других для успешного социального предпринимательства.

2.6.3. Делегирование и преемственность

Многие говорят, что преемственность воспринимается более сложной задачей, чем делегирование в социальном предпринимательстве. Это непростая задача, и вам может быть сложно обратиться за помощью и оставить контроль над определенными аспектами вашей компании. Но мы все знаем, что высокие лидерские навыки полезны только при работе в команде. Когда вы слишком сосредоточены на своей собственной личности, они, вероятно, будут потрачены впустую и не принесут выгоды для социального предприятия. Все это имеет смысл только в том случае, если навыки и знания передаются, а процесс обучения осуществляется ежедневно. Будучи социальным предпринимателем, вы должны научиться оглядываться вокруг и найти подходящего кандидата, готового встать у руля вместо вас.

Начните с делегирования обязанностей. Принятие любого решения включает в себя ряд этапов, таких как:

- понимание проблемы и сбор информации;
- подготовка возможных решений и действий;
- принятие окончательного решения и ответственность за него.

Помните, лучше меньше рабочей нагрузки для лидера и больше возможностей для других важных задач. Кроме того, чем более интересные задачи вы делегируете своей команде, тем более активными и мотивированными они становятся. В конце концов, это бесприговорная ситуация для всех.

2.6.4. Поддержание баланса и интеграция

Когда вы являетесь социальным предпринимателем, вы постоянно балансируете между противоречивыми требованиями. С одной стороны, вы должны действовать как традиционный бизнес-ориентированный предприниматель - управлять своим бизнесом, вести учет и получать прибыль. С другой - вы никогда не должны забывать свое социальное видение и постоянно выступать за более широкое решение проблемы, которой вы занимаетесь.

Часто вам приходится тратить своё время для помощи другим, продвижения своей бизнес-идеи и социальной цели вашего предприятия, много общаться и посещать множество встреч и конференций. По мере роста вашей компании станет невозможно сделать все одному - вы, в конечном итоге, истощаете себя, перестанете быть мотивированным и, скорее всего, останетесь в одиночестве в своей компании. Делитесь обязанностями, позволяйте другим брать на себя риск и чувствовать себя частью команды. Это будет полезно для всех в компании.

При старте и управлении уже действующим социальным предприятием вы также должны помнить, что существует связь между социальным предпринимательством, этикой и решением социальных проблем. Вы не можете просто сосредоточиться только на одном пункте и забыть о других. Интеграция, рассмотрение и обращение ко всем этим аспектам необходимы, даже если сначала вы не предполагали заниматься всем сразу. В конце концов, бизнес должен работать! Чтобы добиться успеха, вы должны обладать предпринимательским мышлением и согласовывать его с социально ориентированным

мышлением. Социальные предприятия должны быть готовы к инновационному, конкурентному, амбициозному и прорывному - все это необходимо для обеспечения возможности производить социально ответственные товары и услуги.

2.6.5. Личное и профессиональное развитие

Быть хорошим лидером - это о саморазвитии. К счастью, большинство руководителей социальных предприятий воспринимают развитие своих управленческих навыков как ключевую задачу. Они не боятся вкладывать в себя и всегда ищут возможность учиться и расширять горизонт. Как упоминалось ранее, помимо влечения к социальным изменениям и модели социальных изменений, которые соответствуют потребностям, вы должны иметь деловую хватку.

Ключевыми навыками для успешного социального предпринимателя из коммерческой стороны их бизнеса являются:

- Планирование на случай непредвиденных обстоятельств.
- Управление рисками.
- Обеспечение устойчивого финансирования из источников разного типа, включая социальные инвестиции.
- Маркетинг, включая социальные сети.
- Исследование рынка.
- Стратегическое мышление.

Подводя итог, хорошо быть увлеченным своим социальным делом и вашим предприятием, но не нельзя игнорировать хорошие идеи для устойчивого роста. Вы должны потратить время и инвестировать в обучение лидерству, в интересах вашей команды и вашего бизнеса.

Вопросы для размышлений и действий

- Каковы ключевые мышления и навыки, которые помогают быть успешным социальным предпринимателем?
- Какие навыки вы считаете более важными для социального предпринимателя - социальные или бизнес-навыки, такие как планирование проектов, финансовые и операционные знания, управление рисками и т. д.?

Россия:

Объяснение Team Canva

<https://www.slideshare.net/explanent/russian-team-canvas-on-culture-and-teams>

2.7. Сеть, партнерство и сотрудничество

Цели обучения

- В этом разделе вы получите краткое введение в тему партнерства и сотрудничества со стороны социальных предпринимателей.
- Вы узнаете, почему сотрудничество имеет решающее значение для управления социальным предприятием.
- Вкратце вы познакомитесь с основными типами и формами сотрудничества со стороны социальных предпринимателей.
- Вы рассмотрите предлагаемые возможности сотрудничества, а также узнаете, какие риски связаны с сотрудничеством.
- Наконец, вы познакомитесь с фундаментальными условиями для налаживания сотрудничества.

2.7.1. Почему сотрудничество так важно в социальной экономике?

Сотрудничество очень важно как в социальной экономике, так и в бизнесе. Независимо от того, является ли нашей целью только прибыль, или мы стремимся к достижению социальных целей, каждое предприятие по определению требует сотрудничества с другими людьми. Старт социального предприятия требует сотрудничества с рабочими, клиентами, поставщиками, партнерами, государственными и местными органами власти (налоговая служба, служба социального обеспечения, государственная служба занятости и т. д.) или представителями финансовых учреждений (банков). Успех социального предприятия зависит от долгосрочного сотрудничества со всеми вышеупомянутыми лицами.

Социальное предприятие не может быть одиноким островом в океане, так как оно всегда является частью более широкой социальной системы. Предполагается, что социальное предприятие работает на перекрестке государственного сектора, частного сектора и третьего сектора (неправительственные организации). Компания должна быть хорошо интегрирована с социальной средой. С другой стороны, социальное предприятие должно стремиться изменить мир, принести новую ценность в общество. Поэтому социальное предприятие должно стремиться не только к адаптации к окружающей среде, то есть, занимать и активную позицию при построении и развитии сотрудничества.

У субъектов социальной экономики есть широкий спектр возможностей для сотрудничества. Они могут успешно сотрудничать даже с иностранными компаниями или организациями. Примером такого сотрудничества является Варшавская «Ассоциация банков Second Hand», которая сотрудничает, в частности, с гигантами глобальной ИТ-индустрии: «Cisco» и «Microsoft». Ассоциация также сотрудничает с американской некоммерческой организацией «TechSoup» (ранее «CompuMentor»), находящейся в Сан-Франциско.

2.7.2. Виды и формы сотрудничества

В бизнесе существует много видов сотрудничества. Например, мы можем различать вертикальное (сотрудничество с поставщиками) и горизонтальное (сотрудничество с другими производителями). Характерной формой сотрудничества является так называемое «coopetition». Это слово - неологизм, возникающий в результате объединения слов «сотрудничество» и «конкуренция». Это тип сотруднических отношений между конкурентами существует, частности, в Кремниевой долине в Соединенных Штатах.

Одной из простейших форм сотрудничества является создание сетей. Сеть - это установление, развитие и использование социальных или деловых отношений для обмена

информацией, ресурсами или услугами. Это понятие также относится и к профессиональной сети, понимаемой как отношения между человеком (или компанией) и другими лицами (или компаниями). Сетевое взаимодействие может происходить на межличностном или межорганизационном уровне.

Сетевое сотрудничество может быть результатом семейных связей, дружеских отношений или отношений коллег, а также это может быть следствием участия в бизнес-направленной организации, такой как Business Network International (организация также работает в Польше). Бизнес-реферальные организации созданы во всем мире, чтобы предприниматели могли установить взаимоотношения. Предполагается, что основой передовых межорганизационных сетей является так называемый «сетевой потенциал» компании. Сетевая емкость - это использование потенциала функционирования в межорганизационной сети.

Партнерство является добровольной ассоциацией двух или более лиц с целью управления предприятием и совместного использования его прибыли или убытков. Партнерство может осуществляться между двумя или более предприятиями, между предприятием и неправительственной организацией, или между государственным управлением и частным предприятием (государственно-частное партнерство). Партнерство между государственным и частным секторами является инновационной формой подхода к сотрудничеству между государственным и частным секторами.

Партнерство связано с так называемым «аффилированным маркетингом», который часто является началом партнерских отношений между предприятиями. Он заключается в стремлении к рыночной эффективности компании путем установления партнерских отношений не только с клиентами, но и с другими участниками рынка. Стоит отметить, что значительные выгоды от партнерства могут быть получены микропредприятиями даже без формализации сотрудничества с другими компаниями.

2.7.3. Возможности, предлагаемые сотрудничеством

Сотрудничество с другими людьми может привести к синергии (взаимодействию). Синергия - явление, в котором сплоченная группа больше, чем сумма ее частей. Иногда синергетический эффект символически представляется с помощью математической формулы ($2 + 2 = 5$). Это немного забавная математическая формула означает, что группа сотрудничающих людей - это больше, чем просто сумма этих людей.

Объединив силы с другими людьми, вы сможете справиться с проблемами, с которыми вы не справитесь в одиночку. Это базируется на разности талантов и личных способностей людей. У каждого человека есть некоторые недостатки с точки зрения компетенций. Не все, например, говорят на иностранных языках, имеют компьютерные навыки или свободно владеют бухгалтерским учетом. Объединив силы с другими людьми, мы увеличиваем вероятность преодоления потенциальных проблем, которые могут возникнуть при ведении бизнеса.

Социальный предприниматель может организовать свои отношения с другими объектами в своей среде разными способами. В общем, можно предположить, что результатом взаимоотношений может быть беспроигрышная ситуация (обе стороны выигрывают) или выигрыш-проигрыш (одна сторона выигрывает за счет другой). Конечно, с точки зрения социальной экономики, выигрышная стратегия является лучшей, поскольку цель социального предприятия заключается в том, чтобы предотвратить социальные проблемы. Взгляд с точки зрения выигрыша-проигрыша, т. е. социальные отношения как игра с нулевой суммой, подвергается критике со стороны психологов. Они утверждают, что этот тип мышления связан с социальным цинизмом.

Способность людей к сотрудничеству и открытости для других описывается исследователями как социальный капитал. Это нематериальная форма капитала, которая может влиять на богатство целых сообществ. Его можно воспринимать как очень ценный, хотя и нематериальный, ресурс. Социальным капиталом человека являются его (или ее) социальные связи с другими людьми, семьей, друзьями или соседями. Благодаря межличностному доверию и сотрудничеству в экономической и социальной жизни могут быть достигнуты дополнительные выгоды.²

Открытость для людей имеет важное значение, особенно при проведении маркетинговых мероприятий, потому что маркетинг заставляет вас представлять себя и свое предприятие как можно большему количеству людей (потенциальных клиентов). Многие микропредприниматели в Польше испытывают подсознательное отвращение к маркетингу. Маркетинговая деятельность всегда активна, даже слегка навязчива. Это требует подхода к людям и представления вашего предложения им. Печать баннеров или листовок с вашим именем, создание собственного сайта, комплимент вашим собственным услугам или другим маркетинговым мероприятиям может изначально смутить вас, если вы просто начнете свое "приключение" с бизнеса. Однако, маркетинг необходим для выживания и развития компании.

Подобное сопротивление может возникнуть в случае начала работы сотрудников неправительственных организаций на мероприятиях по сбору средств. Сбор средств предполагает получение финансовых или материальных взносов путем обращения за поддержкой к отдельным людям, компаниям, благотворительным фондам или государственным учреждениям. Сбор средств также требует значительной открытости для людей, поскольку сборщик средств (лицо, ответственное за сбор средств в организации) должно убедить незнакомцев поддерживать определенную социальную цель. Печатать баннеры или листовки недостаточно, необходимо также лично связаться с потенциальным донором и поговорить с ним. Донор должен доверять человеку, которому он (или она) передает свои собственные с трудом заработанные деньги. Понятие, близкое к сбору средств является "crowdfunding". Это инновационная форма финансирования социальных, деловых и культурных проектов посредством онлайн-сбора денег, в котором большое количество заинтересованных людей обычно делают небольшие разовые платежи (так называемые микроплатежи). Этот вид финансирования возможен благодаря широко доступному Интернету и позволяет легко информировать огромное количество людей о нашем предприятии. Люди, заинтересованные в вашем проекте, спонтанно создают сообщество, ориентированное на этот проект. В России действуют, например, следующие краудфандинговые веб-сайты: planeta.ru, boomstarter.ru. Как сбор средств, так и краудфандинг также могут быть поддержкой для социальных предпринимателей и тех, кто участвует в социальной экономике.

2.7.4. Риски, связанные с сотрудничеством

Установление сотрудничества всегда связано с определенным риском. Мы не знаем, станет ли наш новый бизнес-партнер мошенником. Однако, без какого-либо сотрудничества с другими людьми, никакое ценное социальное предприятие не может быть создано. Социальный предприниматель должен быть открыт для других людей, но, с другой стороны, он или она не должны быть наивными.

² R. Putnam, *Social capital: Measurement and consequences*, "Canadian Journal of Policy Research" 2001, 2(1), pp. 41-51.

Сотрудничество с другими людьми - большая проблема, которую часто недооценивают и игнорируют. Люди думают, что сотрудничество - это что-то простое, и что им не нужно его изучать. На самом деле российские школы и университеты мало учат молодых людей работать в командах, совместно преследовать цели, вести переговоры и обсуждать спорные вопросы. Поэтому часто бывает так, что большие декларации о сотрудничестве сопровождаются чувством разочарования и межличностными конфликтами. Социальный предприниматель должен сознательно учиться сотрудничать с другими людьми, собирать опыт и делать выводы. Изучение того, как строить социальные отношения (с семьей, а также коллегами, сотрудниками, клиентами и т. д.), является задачей на всю жизнь.

2.7.5. Условия для установления сотрудничества

Доверие между людьми является необходимым условием сотрудничества. Доверие - это убеждение, что другой человек будет следовать правилам социальной жизни. Заслуживающим доверия является тот, кто держит свое слово и соблюдает соглашения (даже если это только устный договор, контракт не в печатной форме!), и это не работает в ущерб другим людям или общему благу. На данный момент вопрос о сотрудничестве тесно связан с более широким контекстом трудовой этики и трудового нравственного облика.

Трудовая этика, понимаемая как честность и надежность в профессиональной деятельности, абсолютно важна для бизнеса предпринимателя, особенно в сфере социального предпринимательства. Готовности к сотрудничеству и открытости для других людей, и даже общей цели будет недостаточно для создания и поддержания сотрудничества, если нет доверия между людьми и честности во взаимоотношениях.

Люди нуждаются в чувстве безопасности в своей жизни, и нечестные сотрудники могут эффективно подорвать их. Нечестность в общественной жизни и бизнесе приводит к огромным потерям и лишению общества в целом.

Надежное сотрудничество подкрепляется настойчивостью коллег. Настойчивость - это способность выражать собственное мнение и заботиться о собственных интересах, не нарушая права других. Настойчивость - это золотая середина между покорностью и агрессивностью. Оба отношения негативны, вредны для людей. Агрессивный человек вредит другим, в то время как покорный человек причиняет себе боль сам.

Ситуация, в которой человек не заботится о своих собственных интересах, а только преследует интерес других людей, так же вредна, как ситуация, когда человек преследует свой бизнес за счет других людей. Работая с другими людьми, вы не можете постоянно брать на себя ответственность за других. С другой стороны, вы не можете возлагать свои обязанности на других. Настойчивость - это деятельность, основанная на принципах партнерства, она предполагает честность и открытость во взаимоотношениях, следовательно, и честное разделение обязанностей и четкие правила их реализации.

Хорошее общение также очень важно в сотрудничестве. Важно честно общаться, открыто выражать свое мнение и ожидать того же по отношению к другим людям, а также слушать то, что другая сторона должна сказать об этом. Вы не можете навязывать свои ценности другим людям, но вы можете установить некоторые основные правила, которые вы и ваш партнер хотите выполнять в совместном предприятии.

Правила должны быть прозрачными и понятными для всех. Многие межличностные конфликты возникают из-за того, что люди не выражают напрямую то, что для них важно. Они только неявно предполагают, что другие люди имеют подобную систему ценностей и что они последуют за ней. Это не всегда так. Мы должны помнить, что у людей разные правила и приоритеты в жизни.

Вопросы для размышлений и действий

- Что для вас важно в отношениях с другими людьми?
- Как часто вы говорите другим людям о том, что для вас важно (ваши ценности, принципы, жизненные цели и приоритеты)?
- С кем бы вы сотрудничали, управляя своим социальным предприятием?

Дальнейшее чтение и ссылки

Школа краудфандинга planeta.ru

2.8. Найм людей и использование волонтеров в России

Российский Трудовой кодекс определяет порядок найма и увольнения работников, а также правила, касающиеся рабочего времени, отпусков, командировок, выплаты заработной платы и т. д. Российское трудовое законодательство распространяется на всех сотрудников, работающих на территории России, независимо от их гражданства или страны регистрации своего работодателя.

Общепринятым стандартом является пятидневная рабочая неделя с восьмичасовым рабочим днем, сверхурочная работа может потребоваться только в исключительных случаях с письменным соглашением сотрудника. У сотрудников есть как минимум 28 календарных дней оплачиваемого отпуска в год.

Ежемесячная заработная плата не может быть меньше минимальной заработной платы, установленной региональным соглашением или федеральным законодательством. В большинстве регионов минимальная заработная плата ниже зарплат, предлагаемых на рынке, поскольку это скорее фактор расчета государственных социальных компенсационных платежей, а не реальный минимальный прожиточный уровень. Письменный трудовой договор с сотрудником должен быть подписан.

Согласно трудовому законодательству, трудовой договор заключается на неограниченный срок, поскольку срочные трудовые договоры могут использоваться только в ограниченных случаях. Работодатель, нанимающий сотрудника, может установить испытательный срок, который имеет максимальную продолжительность в три месяца.

Каждый сотрудник должен предоставить страховой сертификат на государственное пенсионное страхование. Сотрудник может прекратить трудовые отношения в любое время с двухнедельным предварительным письменным уведомлением работодателя. Прекращение действия работодателем ограничивается исчерпывающим перечнем причин. Прекращение без конкретной, прямо заявленной и обоснованной причины является недействительным.

Плательщиками российского подоходного налога являются налоговые резиденты России и нерезиденты, получающие доход из российских источников. Правила подоходного налога для российских и иностранных граждан одинаковы. Российские налоговые резиденты облагаются налогом в России по всему миру. 13% ставка применяется к большинству доходов, получаемых налогоплательщиком.

Все организации должны платить взносы в российские социальные фонды. В каждом муниципалитете России действуют Службы занятости – государственные агентства по правовому сопровождению работодателей и работников. Подробная информация доступна на официальном портале по адресу: <https://trudvsem.ru>.

Социальный предприниматель кроме сотрудников часто привлекает волонтеров. Волонтерство является довольно распространенным в России способом участия в общественной жизни. Олимпиада и Чемпионат мира по футболу сформировали огромное сообщество спортивных волонтеров. Довольно сильны волонтерские службы в благотворительном секторе. Особой формой волонтерства является pro-bono – оказание профессиональных услуг некоммерческим организациям и физическим лицам. Компании с высокой социальной ответственностью поддерживают развитие корпоративного волонтерства, включая pro bono.

В мае 2018 года начал действовать новый закон о волонтерстве, который формирует единые требования к сотрудничеству общественных организаций и волонтеров. До этого

социальные предприниматели сталкивались с несогласованными требованиями разных законов и государственных органов. Новый закон даёт четкие определения и создает общее правовое поле.

Например, уравнены слова «волонтер» и «доброволец». Труд волонтеров является теперь исключительно безвозмездным. Волонтер получает некоторые блага, поддерживающие его деятельность. К ним, например, могут относиться питание, форма, необходимое оборудование, оплата проезда до места назначения и обратно, страхование. Кроме этого, организация может предоставлять волонтеру информационную, методическую и консультационную поддержку. Новый закон дает волонтеру право участвовать в конкурсах и программах и получать поощрения.

Предусмотрена возможность регистрации в качестве волонтера или принимающей организации. Но такая регистрация не является обязательной, нацелена на формирование сообщества волонтеров.

Социальные услуги и здравоохранение относятся к областям, в которых будет максимально быстро разработана вся нормативная база, необходимая для эффективной реализации закона.

Организация сама выбирает заключать договор или нет. Если договор заключается, то в нем должны быть полностью прописаны условия, включая перечень производимых в пользу волонтера расходов. Налоговый кодекс предусматривает, что полученная волонтером выгода не облагается подоходным налогом. Отметим, что это касается волонтеров, участвующих в видах деятельности, относимых законодательством к благотворительной.

Важно, что в договоре с волонтером необходимо избежать терминов из трудового права (работа, отпуск, график, обязанности) – это исключит претензии налоговых органов. Волонтер может в любой момент отказаться от договора.

Закон предусматривает возможность добровольческих организаций получать поддержку государства в рамках грантов для социально-ориентированных общественных организаций. Региональные и муниципальные власти также получили право создавать аналогичные программы поддержки.

Для добровольцев создана единая база данных всех возможностей (<http://добровольцыроссии.рф>). Здесь регистрируются волонтеры и проекты. Система позволяет как можно быстрее соединить мотивированных волонтеров с теми, организациями, которые в них максимально нуждаются. Например, студенты университета в два клика получают информацию о потребностях того города, где расположен университет.



Иллюстрация: Добровольцы России

Вопросы для размышлений и действий

- Что для вас важно в отношениях с другими людьми?
- Как часто вы говорите другим людям о том, что для вас важно (ваши ценности, принципы, жизненные цели и приоритеты)?
- С кем бы вы сотрудничали, управляя своим социальным предприятием?

Дополнительные ссылки:

<http://добровольцыроссии.рф>

2.9. Нормативные аспекты социального предпринимательства в России

В России до сих пор отсутствует отдельное специальное законодательство о социальном предпринимательстве. Упоминание о нем есть лишь в Федеральном законе от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». На основании этого закона реализуется федеральная и региональные программы развития малого и среднего бизнеса. В некоторых регионах частью программы являются центры поддержки социальных инициатив, оказывающие информационные и консультационные услуги НКО и социальным предприятиям.

Объединения производителей дают свои определения. Так, например, в Приказе Торгово-промышленной палаты РФ от 28 мая 2012 г. № 44 указано следующее: «Социальный бизнес — это безубыточная организация, осуществляющая предпринимательскую деятельность, в которой не начисляются и не выплачиваются дивиденды, созданная для решения социальных задач. Социальный бизнес - это бизнес с социальной миссией. Инвесторы/собственники в социальном бизнесе могут постепенно вернуть вложенные средства, но не могут получать прибыль от деятельности компании сверх вложенных средств».

Недостаточность законодательной базы приводит к различным трактовкам понятия, невозможности для многих предприятий претендовать на меры поддержки или финансирование. В то же время, существует указание Президента разработать и принять подобный закон. Возможно, это произойдет уже осенью 2018 года.

С 2016 года проект закона о социальном предпринимательстве находится на согласовании в Правительстве и парламенте. Законопроект содержит более четкие формулировки, приведен в соответствие Трудовому кодексу, но ужесточает критерии социального предпринимательства. Разработчики разделили такие понятия как «социальное предпринимательство», «социальные услуги» и «социально-ориентированная деятельность». Кроме того, в законопроекте перечислены сферы, в которых действуют социальные предприятия. Документ определяет принципы оказания господдержки социальным предпринимателям, например, оговаривает возможность льготной аренды государственного и муниципального имущества, доступа к банкам франшиз и образовательным программам.

По мнению экспертов, подобное жесткое нормирование социального предпринимательства не даст возможности многим предприятиям претендовать на особый статус или имитировать формальное соответствие требованиям. Однако государство обосновывает такую детализацию необходимостью четко определять круг компаний, имеющих право претендовать на гранты, субсидии и налоговые льготы.

Среди требований закона будет, например, необходимость рассчитывать результативность воздействия на социальную среду.

Сегодня, кроме коммерческого права, существуют нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность некоммерческих организаций. Социальный предприниматель может, например выбрать форму автономной некоммерческой организации – аналог коммерческого товарищества с ограниченной ответственностью. В соответствии с российским законодательством некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана. Такой деятельностью признаются приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания

некоммерческой организации, а также приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика. Законодательством Российской Федерации могут устанавливаться ограничения на предпринимательскую деятельность некоммерческих организаций отдельных видов. Например, некоммерческие организации ограничены в своих правах, особенно в распределении и использовании прибыли. В то время как возможности коммерческих организаций шире. Тем не менее, среди некоммерческих организаций появился новый правовой статус «НКО — исполнитель общественно полезных услуг», утвержденный федеральным законом от 3 июля 2016 г. № 287-ФЗ.

Существуют и иные нормативные акты, прямо влияющие на социальных предпринимателей. Например, закон **«Об основах социального обслуживания граждан в РФ» от 28.12.2013 № 442-ФЗ**. Он определяет условия поставки по заказу государства социальных услуг.

Государство стремится стимулировать участие предпринимателей на рынке социальных услуг. Принята дорожная карта «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере», утвержденная распоряжением Правительства РФ от 8 июня 2016 г. № 1144-р. В некоторых регионах существуют целевые потребительские субсидии на оплату социальных услуг, безвозмездное или льготное предоставление имущества, развиваются концессии и т.д.

В России существует несколько организаций, которые оказывают юридическую поддержку некоммерческим организациям и социальным предприятиям. Например, в некоторых регионах открыты государственные центры инноваций социальной сферы (например, в Омской области <http://cissinfo.ru>). Эти центры оказывают консультационную и методическую поддержку, поддерживают формирование социальных кластеров.

Сообщества профессиональных юристов поддерживают НКО на условиях pro bono. Например, Ассоциация юристов за гражданское общество (<http://lawcs.ru>) в сорока городах России консультирует НКО и представляет их интересы в суде.

Подробная информация о правовом регулировании некоммерческих организаций доступна на портале <http://www.hrrcenter.ru>. Аналогичный портал для коммерческих организаций - <https://navigator.smbn.ru/st/>.

Вопросы для размышлений и действий

- Какая организационная форма больше соответствует характеру деятельности вашего социального предприятия?
- Изучите, в какой форме действуют социальные предприятия вашего города. Объясните, почему.

3. Дополнительные ссылки

Цели обучения

- В этом разделе раскрывается множество источников информации, на которые вы можете положиться и улучшить свое понимание социального бизнеса.
- Это отправная точка для того, чтобы побудить вас заняться изучением социальной экономики самостоятельно.

Книги и статьи

EN: Grygień J., (2015) "Post-transitional social economy: the case of Poland", International Journal of Social Economics, Vol. 42 Issue: 9, pp.817-829.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJSE-03-2015-0053>

EN: Ciepielewska-Kowalik, A., Pielński, B., Starnawska, M. and Szymańska, A. (2015) "Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context", ICSEM Working Papers, No. 11, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

<https://www.iap-socent.be/sites/default/files/Poland%20-%20Ciepielewska-Kowalik%20et%20al.pdf>

EN: Cisek M. (2014), Social Enterprises as Civil Society Organisations: A Polish Perspective [in]: Jarosz, A. (2014), Good Governance and Civil Society: Selected Issues on the Relations between State, Economy and Society, Cambridge Scholars Publishing.

EN: Greblikaite J., Sroka W., Gerulaitiene N. (2016), Involving Young People in Polish and Lithuanian Social Enterprises by Fostering Entrepreneurial Skills and Abilities as Entrepreneurial Opportunity at University. 'Entrepreneurial Business and Economics Review' (EBER), Vol. 4. <https://eber.uek.krakow.pl/index.php/eber/article/view/185>

Ссылки

EN: Ridley-Duff R., Bull M. (2016), Understanding Social Enterprise: Theory and Practice, SAGE Publications.

EN: Defourny J., Nyssens M. (2010), Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector, Policy and Society Journal, Vol. 29.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1449403510000226>

EN: Kerlin, J.A. (2010), A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Volume 21, Issue 2, pp 162–179.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-010-9126-8>

EN: Borzaga, C., Bodini, R., Carini, C., Depedri, S., Galera, G., Salvatori, G., (2014), Europe in Transition: The Role of Social Cooperatives and Social Enterprises. Euricse Working Papers No. 69|14.

www.euricse.eu/wp-content/uploads/.../1405514708_n2553.pdf

Отчеты

EN: Praszquier R., Zabłocka-Bursa A., Jozwik E., Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Poland: A National Report.

<http://ashoka-cee.org/poland/wp-content/uploads/sites/4/2017/03/EFESIIS-National-Report-Poland.pdf>

EN: Social enterprises and their eco-systems: A European mapping report. Updated country report: Poland, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socenteco&mode=advancedSubmit&langId=en&search.x=0&search.y=0>

EN: World Employment and Social Outlook 2017: Sustainable enterprises and jobs – Formal enterprises and decent work, International Labour Organization

http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_579893/lang--en/index.htm

EN: Brandeleer, C., (2014), Social Economy in Poland, The European Think Tank Pour la Solidarité

<http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/read-more.pdf>

PL/EN: Statistical data on Polish social economy provided by Central Statistical Office, <https://stat.gov.pl/en/topics/social-economy/social-economy-third-sector/>

Сайты

EN: International Labour Organization, <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

PL: Ogólnopolski Katalog spółdzielni socjalnych <http://www.spoldzielniesocjalne.org/>

PL/EN: Department of Social Economy and Public Benefit

<http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Social.economy.3418.html>

Другие справочные материалы

PL: <http://rops.poznan.pl/ekonomia-spoleczna/baza-wiedzy-o-ekonomii-spolecznej/>

EN: <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/609046>

PL: Examples of successful social enterprises in Poland:

<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433246>

http://www.pes.efort.pl/do_pobrania/2011/dobre_praktyki.pdf

Коллектив авторов

Baltic Institute for Regional and European Concern (BISER), Польша:

<http://biser.org.pl/>

Magda Leszczyna-Rzucidło

Paweł Jacewicz

Anna Fornalska-Skurczyńska

Bartosz Atroszko

COBUCE, Россия:

<http://www.krauslab.ru/>

Maxim Mikhaylov

Sociālās inovācijas centrs, Латвия:

<http://socialinnovation.lv/en/>

Anita Stirāne

Jevgenija Kondurova

Renāte Lukjanska

Social Entrepreneurs in Denmark, Дания:

<http://www.socialeentreprenorer.dk>

Gitte Kirkeby

Per Bach

2018



Это издание было создано в рамках проекта «Развитие социального бизнеса в регионе Балтийского моря», совместно финансируемого программой Nordic Council of Ministers. Идентификационный номер проекта: 17055.

За содержание публикации отвечает руководитель проекта и оно не обязательно отражает мнение Nordic Council of Ministers или других поставщиков финансовой поддержки и заинтересованных сторон.