

Информационно-методический комплекс «Социальное предпринимательство – погружение»

Автор: Пономарев С.В., к.п.н., эксперт Фонда «Наше будущее», доцент ПГНИУ, консультант для социальных предпринимателей и НКО.

Данная брошюра будет адаптирована для участников направления «Акселерационная поддержка» Пермского центра социальных инноваций в сфере культуры. Участники будут обучаться создавать социокультурные проекты на самокупаемой основе. Пример социального предпринимательства подходит как нельзя лучше, с той лишь спецификой, что предмет деятельности участников будет находиться в сфере культуры. Брошюра состоит из двух частей. В первой части представлен теоретический обзор подходов к социальному предпринимательству, сложившейся в России инфраструктуре, мерах государственной поддержки и международном опыте развития данной отрасли. Во второй части даны рекомендации по созданию социального предприятия: от выбора ниши и анализа рынка, до построения системы продаж и оценки социального воздействия. Брошюра будет полезна начинающим социальным предпринимателям, студентам профильных вузов, а также всем тем, кого интересует тема социального предпринимательства.

Оглавление

1. Теоретическая часть. Описание поля.....	2
Модуль 1.1. Что такое социальное предпринимательство: подходы к феномену.....	2
Модуль 1.2. Портрет российского социального предпринимателя.....	4
Модуль 1.3. Новые возможности для частных игроков на рынке социальных услуг.....	7
Модуль 1.4. Меры государственной поддержки социального предпринимательства.....	10
Модуль 1.5. Основные препятствия и риски в развитии отрасли.....	12
Модуль 1.6. Международный опыт развития социального предпринимательства.....	15
2. Практическая часть. Создание социального предприятия.....	18
Модуль 2.1. Проблемно-ориентированный подход при запуске социального предприятия.....	18
Модуль 2.2. Выбор и описание целевой аудитории.....	22
Модуль 2.3. Методы проработки бизнес-идеи и формирования бизнес-модели.....	26
Модуль 2.4. Выбор организационно-правовой формы.....	31
Модуль 2.5. Анализ рынка и конкурентов.....	36
Модуль 2.6. Подбор команды проекта и управление персоналом.....	40
Модуль 2.7. Построение системы продаж.....	43
Модуль 2.8. Источники капитала для социального предприятия.....	45
Модуль 2.9. Оценка социального воздействия.....	47
Модуль 2.10. Продвижение социального предприятия.....	49

1. Теоретическая часть. Описание поля.

Модуль 1.1. Что такое социальное предпринимательство: подходы к феномену

Подходов к определению социального предпринимательства существует очень много. Если попытаться определить его суть, то стержнем будет предпринимательская деятельность - любой вид деятельности, приносящий доход, такой как производство и продажа товаров, предоставление услуг и т.д. Некоторые ставят знак равенства между социальным предпринимательством и бизнесом в социальной сфере (образование, здравоохранение, культура, социальное обслуживание). На самом деле социальное предпринимательство имеет несколько иную природу.

Сложность определения связана с тем, что инвестиции и прибыль в социальном предпринимательстве оказываются не только финансовыми, но и социальными. Прибыль может выражаться в виде высокого социального капитала или значимых общественных перемен. Экономика социального предпринимательства многообразнее, чем у традиционного бизнеса. Вместо одного измерения «деньги-товар-деньги», инвестиции и прибыль могут выражаться в материальных и нематериальных категориях. «Нести добро в мир», и означает получать прибыль не в виде денег. Ценность выражается в преимуществах, которые получает значимая часть общества от перемен, произведенных социальным предпринимателем. Причем чаще всего, она направлена на наименее защищенные и наименее благополучные слои населения, не имеющие финансовых и политических рычагов для собственного влияния.

Социальное предпринимательство предполагает определенный баланс между социальными целями и коммерческой составляющей. Деньги не являются самоцелью, но лишь средством достижения социальных целей. Прибыль не распределяется между собственниками и акционерами, а конвертируется в решение значимых социальных проблем. То есть главное не просто заработать денег, но с их помощью изменить что-то в окружающем мире. Большая часть получаемой прибыли (до 65%) реинвестируется. Деньги - это ресурс для изменений. Поэтому часто социальных предпринимателей называют «Change makers» - (англ. – несущие перемены).

В основе социального предпринимательства находится простой принцип – менять окружающий мир к лучшему. Социальные предприниматели интегрируют процесс получения экономической и социальной выгоды. Они видят возможности там, где большинство видит лишь проблемы. Преимуществом социального предпринимательства перед другими формами социальных услуг (услуг государственного и коммерческого секторов) является

осуществление предпринимательской деятельности на границе с благотворительностью. Создавая частные пансионаты для пожилых, детские развивающие центры, трудоустраивая инвалидов и матерей, сохраняя традиции и культуру, производя востребованные и уникальные товары, занимаясь переработкой мусора и развитием спорта, они повышают качество жизни и разнообразие среды в городе и деревне. Они устраняют «провалы рынка» с которыми не справились бизнес и власть. В некоторых странах социальное предпринимательство признают четвертым сектором экономики.

Каким образом осуществляются социальные перемены? С помощью нестандартных решений, нового взгляда на старые проблемы. Важная составляющая социального предпринимательства – инновации. Внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Это может быть новый продукт или услуга, которые лучше, дешевле, качественнее, доступнее, чем те, что были до них. Значимость социальной инновации определяется способностью к наиболее полному удовлетворению социальных потребностей получателя услуги.

При этом социальные предприниматели, как правило, готовы делиться своим опытом и тиражировать его. Масштаб бизнеса - залог его успешности. Поэтому еще один критерий – это тиражируемость деятельности. Ведь конечная цель, помочь как можно большему количеству людей.

В итоге получаем основные критерии отнесения к социальному предпринимательству:

№	Критерий	Пояснение
1	Социальная миссия	Нацеленность на решение или смягчение существующих проблем в обществе.
2	Предпринимательский подход	В основе деятельности лежат устойчивые бизнес-модели.
3	Инновационность	Новый подход к решению старых проблем, новые товары или услуги.
4	Тиражируемость	Распространение опыта в решении проблем.
5	Самоокупаемость	Опора на собственные финансовые источники доходов.

Все вышесказанное порождает особенности функционирования социальных предпринимателей. Они несут такие же издержки, что и обычный бизнес (поиск помещения, оборудования, кадров, разработка бизнес-плана и т.д.). Социальные

предприниматели конкурируют как с коммерческими, так и с некоммерческими организациями, работающими в тех же отраслях, через гранты, пожертвования и платные услуги. Они должны быть не только эффективными с точки зрения прибыльности, правильности бухгалтерской отчетности, высокой управленческой культуры, но и результативными с точки зрения достижения социальных эффектов, решения проблем местных сообществ, признания и доверия со стороны благополучателей.

Значение социального бизнеса лишь возрастает, растет спрос на новые подходы к решению актуальных общественных проблем. Готовность социальных предпринимателей рисковать и делать инвестиции в социальную сферу позволяет реализовать новаторские идеи и востребованные проекты. Поскольку социальные предприниматели не так сильно нацелены на прибыль, их деятельность более устойчива к изменению рыночной конъюнктуры. Поэтому в ближайшие годы данный вид деятельности имеет все шансы занять значимое место среди главных драйверов развития экономики страны.

Модуль 1.2. Портрет российского социального предпринимателя

Лучше всего о том, кто такие социальные предприниматели, могут рассказать сами социальные предприниматели. 21 апреля 2016 года в газете «Коммерсант» вышло подготовленное совместно с Фондом «Наше будущее» тематическое приложение «Business Guide "Социальное предпринимательство"», в котором были опубликованы монологи самих социальных предпринимателей, о том, что ими движет. Приведу несколько отрывков¹:

Юлия Скидан, руководитель проекта Golova. *«Несколько лет назад я проходила лечение, связанное с онкологическим заболеванием. Столкнулась с проблемами, которые испытывают женщины в этот период. Так что идея создания проекта Golova родилась из личного опыта, понимания того, что нужно женщинам в этот нелегкий период. Изначально строила бизнес на потребности людей, на ценности человека и его личности, этот принцип был и в основе создания коллектива. Понимание того, что я занимаюсь социальным предпринимательством, пришло в процессе, по мере осознания ответственности и важности поставленных задач, развития Golova и формирования команды. Нам поступает много благодарственных писем, отзывов, это мотивирует, хотя онкология — тяжелая тема. Но мне важно чувствовать, что дело, которым я занимаюсь, полезно».*

¹ «Потребности, способности и доходности» // <http://www.kommersant.ru/doc/2963503>

Наталья Петрова, учредитель сети детских развивающих центров "Сема" и частных детских садов "ВундерКинд" (г. Иваново). *«Стать социальным предпринимателем меня заставило рождение сына. Когда ему исполнилось два года, я поняла, что рядом нет достойного дошкольного учреждения. У меня хорошие тылы — мы купили франшизу и открыли детский центр "Сема". Там было исключительно дополнительное образование: развивающие занятия для малышей, работа с психологами, подготовка к школе. И свой ребенок оказался пристроенным, и другие с удовольствием ходили к нам. Потом появилась потребность открыть детский сад. Потом еще. Сейчас у нас три центра по лего-конструированию и робототехнике в Иваново. Так что растем и развиваемся».*

Алексей Травин, "Экопад", резчик типографии "Идея принт". *«Я не бизнесмен, я наемный работник в типографии. В 2009 году начал изготавливать блокноты из обрезков бумаги, которых много скапливалось в мусорных контейнерах. Они получили название "Экопад" (по аналогии с айпадом). К этому делу я привлекал подростков и самых разных людей, которые либо оказались в сложной ситуации, либо по каким-то другим причинам решили поучаствовать. Я получил разрешение руководства использовать оборудование типографии, которое простаивало. И отходы. Покупать ничего не надо. Ассортимент у нас самый разный — блокноты, ручки, стаканчики... реализуем на ярмарках, фестивалях, конференциях».*

Если попытаться составить усредненный портрет социального предпринимателя, то по наблюдениям автора, чаще всего это будет: женщина, в возрасте от 26 до 55 лет, с высшим образованием, замужем, как правило с одним или несколькими детьми. Причем часто это именно семейный бизнес, в который включены супруг, дети или иные родственники. Большинство является относительно новыми новичками в бизнесе, имеют небольшой стаж предпринимательской деятельности в 1-3 года. Очень много выходцев из общественных организаций или тех, кто занимал руководящие должности в администрациях, разного рода бюджетных учреждениях и т.д.

В 2015 году Россия присоединилась к крупномасштабному международному проекту сравнительного исследования моделей социальных предприятий (ICSEM), в котором участвует более 40 стран. Центр социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ стал официальным партнером проекта в России. Руководит исследованием директор Центра, Александра Московская, которая опубликовала первые результаты².

² А.Московская, А.Берендяев. «Ландшафт социального предпринимательства в России». // Мир социального предпринимательства. № 5, 2016.

Всего было проанализировано 206 социальных предприятий из 44 регионов России - победителей различных конкурсов социального предпринимательства. Подавляющее большинство организаций относятся к коммерческим организациям, и примерно треть работает в форме некоммерческих организаций, занимающихся деятельностью, приносящей доход.

Распределены социальные предприниматели неравномерно, почти треть организаций базируется в Москве и Санкт-Петербурге. Больше всего организаций социального предпринимательства сосредоточено в сфере дошкольного образования (34 организации), поддерживающей терапии для детей (20 представителей), детского досуга (18), легкой и бумажной промышленности (16), образовательной деятельности (15). Такая асимметрия в сторону семьи и детства вызвана как ростом числа детей младшего возраста, так и готовностью большинства родителей вкладываться в своего ребенка. Среди целевых групп социальных предпринимателей преобладают две совершенно разные группы: инвалиды и дети³.

В 2016 году международное агентство новостей Thomson Reuters Foundation (TRF), составило мировой рейтинг стран по развитию социального предпринимательства, в котором Россия заняла 31-е место (из 44-ти обследованных стран). Три первых места заняли США, Канада и Великобритания. В десятку лучших для социальных предпринимателей стран вошли также Сингапур, Израиль, Чили, Южная Корея, Гонконг, Малайзия, Франция. Экспертам было задано 12 вопросов, касающихся разных аспектов развития социального предпринимательства. Среди них – наличие факторов, способствующих началу и развитию молодого бизнеса, система государственной поддержки, доступ к грантам и инвестированию, возможность для социальных предприятий продавать товары или услуги крупному бизнесу, государству и обществу и т.д.

Данные по Российской Федерации предоставляла младший научный сотрудник кафедры стратегического и международного менеджмента СПбГУ Юлия Арай. «Социальное предпринимательство не является новинкой для России, - цитирует сайт ее слова, - но бурно развиваться оно стало лишь в последние несколько лет. По некоторым позициям Россия показала весьма неплохие результаты: мы на шестом месте в том, что касается продаж продукции социальных предприятий обществу, и на восьмом – по возможности прожить на доходы от социального бизнеса».

Самый позитивный результат исследования – второе место, которая Россия заняла в рейтинге наиболее комфортных стран для женского

³ А.Московская «Социальным предпринимателям интересна работа с детьми» // <https://iq.hse.ru/news/178794494.html>

предпринимательства. Мы немного отстаем от Филиппин и опережаем Норвегию, которые также вошли в тройку лучших. В общем это не удивительно, если учесть, что социальная сфера в России традиционно представлена именно женщинами.

Модуль 1.3. Новые возможности для частных игроков на рынке социальных услуг

Помимо того, что социальная сфера в России всегда была женской, она была еще и сугубо государственной монополией. В стране была создана колоссальная социальная инфраструктура государственных и муниципальных учреждений: сады, школы, клубы, дворцы культуры, музеи, больницы, пансионаты, интернаты и т.д. К социальным обязательствам государства также принадлежит система социальных выплат, гарантий, льгот, субсидий, включая пенсии по старости, инвалидности, обеспечение социальным жильем, выплаты по беременности и родам, различные компенсации и субсидии, адресная социальная помощь и т.д.

Однако время показало, что государственная монополия в условиях отсутствия конкуренции, приводит к постепенному снижению качества и неуклонному росту издержек на поддержание огромной ветшающей сети учреждений. Социальная сфера столкнулась с пределом своего развития в заданной системе координат. На смену идеологии государства всеобщего благосостояния пришла новая концепция, получившая название welfare mix. Ее идея достаточно проста: социальные услуги населению могут предоставляться не только государством, но частным бизнесом и некоммерческими организациями. То есть все те же задачи могут и должны решаться не только мерами государственной социальной политики, но при активном участии различных заинтересованных сторон.

Чтобы реформировать эту отрасль, государство старается привлечь в социальную сферу частных игроков – как коммерческих, так и некоммерческих. Ключевая задача – создание конкуренции на рынке услуг в социальной сфере, это должно в свою очередь повысить качество и доступность социальных услуг для граждан, расширить ассортимент и заполнить существующие дефициты.

Для социальных предпринимателей государством создаются специальные благоприятные условия для работы в социальной сфере: открываются новые возможности для получения государственного и муниципального финансирования с целью предоставления услуг в социальной сфере.

Коммерческие и некоммерческие организации вполне успешно оказывают помощь органам власти в вопросах предоставления социальных услуг, росте человеческого капитала, решении проблем местных сообществ. На место

вертикальных, бюрократических структур приходят частные, гибкие команды. Все активнее развивается частно-государственное партнерство, стирающее прежние границы между секторами.

Здоровая конкуренция за бюджетные средства призвана повысить эффективность и придать новый импульс развитию всей социальной отрасли. Причем речь идет о достаточно больших деньгах. Так в федеральном бюджете затраты на социальные статьи расходов предусматривают: в 2017 году – 5,1 трлн. руб.; в 2018 – 5,0 трлн. руб.; в 2019 – 5,1 трлн. руб. Помимо федерального бюджета региональные и муниципальные расходы на социальную политику составляют еще около 200 млрд. руб. в год.

Почему государство идет на этот шаг? К целям и задачам «разгосударствления» сферы социальных услуг относятся:

- Создание конкурентного рынка социальных услуг путем привлечения негосударственных поставщиков;
- Предоставление потребителям возможности выбора между государственными или негосударственными поставщиками;
- Привлечение дополнительных ресурсов для развития социальной сферы – финансовых, организационных, экспертных, кадровых и т.д.;
- Расширение ассортимента и повышение качества предоставляемых социальных услуг;
- Снижение затрат на предоставление услуг, за счет повышения эффективности использования ресурсов;
- Создание новых рабочих мест и дальнейшее совершенствование социальной сферы;
- Увеличение степени удовлетворенности и доверия потребителей к социальной сфере.

Одним из нормативных плацдармов для социальных перемен стало принятие Федерального закона от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в РФ». Законом определены принципы и понятия социального обслуживания, формы социального обслуживания, виды социальных услуг и условия их предоставления, принципы финансового обеспечения деятельности организаций социального обслуживания. Введены новые понятия «получатель социальных услуг», «поставщик социальных услуг», «порядок и стандарт социальной услуги», «реестр поставщиков социальных услуг» и т.д.

Включение реестр производится на добровольной основе. Войти в него могут коммерческие, некоммерческие организации и индивидуальные предприниматели. В каждом регионе утверждается свой порядок формирования

и ведения данного реестра. От региона к региону практика отличается: где-то войти в реестр легко и просто, где-то требуется собрать массу бумаг.

В соответствии с законом поставщики социальных услуг формируют общедоступные информационные ресурсы, содержащие информацию о деятельности этих поставщиков, и обеспечивают доступ к данным ресурсам (информационная открытость). Отдельным положением введена независимая оценка качества социальных услуг, оказываемых поставщиками социальных услуг. В законе значительно расширены виды социальных услуг, предоставляемых их получателям. Наряду с традиционными услугами, такими, как: социально-бытовые, социально-медицинские, социально-психологические, социально-правовые, добавились социально-педагогические, социально-трудовые услуги, а также услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей-инвалидов.

Входя в реестр, социальный предприниматель получает устойчивый поток клиентов, который к нему направляет соответствующее ведомство. Клиентам можно оказывать различные дополнительные платные услуги, что также интересно с точки зрения получения дополнительной прибыли. Получить услуги смогут те, кто имеет право на бесплатное обслуживание, и те, кто не подходит под критерии получателей таких услуг, но готов за них заплатить. Установлены механизмы финансового обеспечения предоставления услуг социальными предпринимателями, путем:

1. предоставления субсидий из соответствующих бюджетов;
2. проведения закупок социальных услуг в соответствии с законом о контрактной системе;
3. предоставление услуг за плату или частичную плату клиентов;
4. выплаты компенсаций, которые определяются нормативно-правовыми актами субъектов РФ.

С 2015 года государство планомерно разрабатывает, пересматривает и внедряет порядки и стандарты социальных услуг. Государственные заказы на социальное обслуживание распределяются на конкурсной основе. Только по официальным оценкам в социальном обслуживании ежегодно нуждается более 34 млн. человек – пожилых граждан, инвалидов, семей с детьми, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, что представляет собой огромный и быстрорастущий рынок социальных услуг, который нуждается в серьезном качественном преобразовании, новых эффективных игроках, адекватных правилах регулирования и т.д. Социальные предприниматели, как нельзя лучше, подходят здесь на роль катализатора перемен.

Модуль 1.4. Меры государственной поддержки социального предпринимательства.

В 2012 году Министерство экономического развития РФ запустило федеральную государственную программу поддержки социального предпринимательства в регионах, предоставляя субсидии тем субъектам РФ, которые разработали местные программы финансовой и иной поддержки проектов социальных предприятий. Регионы имеют возможность подать заявку на конкурс для получения субсидии из федерального бюджета на реализацию следующих мероприятий:

- создание и (или) обеспечение деятельности Центров инноваций социальной сферы (субсидии в размере до 5 млн. рублей);
- поддержка социального предпринимательства (безвозмездные субсидии субъектам МСП на реализацию социальных проектов в размере до 1 млн. рублей);
- создание дошкольных образовательных центров (субсидии субъектам МСП в размере до 10 млн. рублей);
- организация групп дневного времяпрепровождения детей дошкольного возраста и иных подобных им видов деятельности (субсидии субъектам МСП в размере до 1 млн. рублей).

Министерство предложило фактически свое понимание сущности социального предпринимательства. Это сугубо утилитарное определение, с целью описать отдельную категорию предпринимателей - получателей субсидии. К социальным предпринимателям относятся - субъекты малого и среднего предпринимательства, осуществляющие социально ориентированную деятельность, направленную на достижение общественно полезных целей, улучшение условий жизнедеятельности гражданина и (или) расширение его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности, а также на обеспечение занятости, оказание поддержки инвалидам, гражданам пожилого возраста и лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации.

Тем самым мы видим два основных критерия: трудоустройство социально незащищенных групп граждан и (или) работа в определенных социальных сферах. С точки зрения государства, этого вполне достаточно, чтобы считать предпринимателя социально ориентированным и поддерживать его.

В разных регионах ситуация с господдержкой социального предпринимательства складывается по-разному. На это влияет много причин, среди которых главными являются: социально-экономическое положение региона, наличие заинтересованных граждан, готовых создавать социальные

предприятия и существование краткосрочных курсов их обучения по разработке бизнес-проектов социальных предприятий и по ведению социального бизнеса.

«Минэк» является локомотивом продвижения социального предпринимательства на федеральном уровне. Оно задает основной вектор. Непосредственным оператором изменений является Агентство стратегических инициатив, которое разрабатывает конкретные проекты решений и является одним из основных операторов модернизации социальной отрасли. В регионах же действует созданная сеть Центров инноваций социальной сферы – ЦИСС.

ЦИССы действуют в 26 регионах. Это площадки для профессионального взаимодействия всех участников социальных инициатив. Они призваны заниматься:

- популяризацией и эффективным продвижением перспективных и стратегических проектов и инноваций в социальной сфере;
- обеспечением поддержки социальных проектов и инициатив;
- объединением представителей НКО, социальных предпринимателей и представителей органов власти и др.

Для социальных предпринимателей ЦИССы предлагают несколько видов поддержки:

Образовательные программы	<ul style="list-style-type: none">• обучение ключевым аспектам ведения бизнеса;• содействие в разработке устойчивой бизнес-модели.
Консультирование	<ul style="list-style-type: none">• бизнес-планирование;• правовые вопросы;• информационное сопровождение;• аутсорсинг непрофильной деятельности.
Менторство	<ul style="list-style-type: none">• привлечение бизнес-сообществ, руководителей предприятий и собственников бизнеса к формированию устойчивых моделей социального предпринимательства в регионе;• оценка бизнес-плана, сопровождение.
Ресурсное сопровождение	<ul style="list-style-type: none">• содействие в поддержке проектов: меры, субсидии, частные фонды, заемные средства.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 5 сентября 2015 г. № 1738-р утвержден Стандарт развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, включающий целевые показатели, характеризующие расширение доли негосударственных организаций на рынках социально значимых услуг, включая образование, медицинские услуги, услуги в сфере культуры и социального обслуживания.

Налоговое законодательство предусматривает льготы с целью стимулирования конкуренции на рынке социального обслуживания населения. С 1 января 2015 года поставщики социальных услуг, вправе временно применять нулевую ставку по налогу на прибыль организаций, если в течение налогового периода они удовлетворяют определенным требованиям.

Распоряжением Правительства РФ 8 июня 2016 года № 1144-р был утвержден план мероприятий («Дорожная карта») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере». Свод конкретных мер, направленных на расширение участия негосударственного сектора экономики в оказании социальных услуг. Эти меры носят как межсекторный, так и отраслевой характер. Они, в частности, касаются устранения общих проблем в законодательстве, бюджетного финансирования, внедрения механизмов государственно-частного партнерства, совершенствования налогового регулирования, вовлечения НКО в социальное предпринимательство с распространением на них мер поддержки для малого и среднего бизнеса. Указаны конкретные мероприятия и сроки их реализации.

Модуль 1.5. Основные препятствия и риски в развитии отрасли

Основная проблема социального предпринимательства — отсутствие четкой законодательной базы. На момент написания брошюры федеральный закон еще не принят, не закреплено определение статуса социального предпринимателя, а также полагающиеся в связи с этим преференции.

Задача закона о социальном предпринимательстве — выявить сферы деятельности, в которых желательно его развитие, установить меры государственной поддержки и стимулирующие механизмы для развития таких предприятий. Также необходимо закрепить само понятие «социального предпринимательства» и критерии его выделения среди остальных форм хозяйственной деятельности. Помимо законодательной базы можно выделить следующие барьеры в развитии отрасли:

Основные барьеры	Комментарии
Отсутствие межсекторного и межведомственного принципа работы государственных органов с	Сегодня процесс взаимодействия с государством определяется выбранной организационно-правовой формой. Если коммерческая организация – то в департамент предпринимательства и торговли, если некоммерческая – то в отдел по работе с общественными организациями. Раздробленность ведет к недостатку информации, отсутствию

социальными предпринимателями	синергетического эффекта, кроме того институты сектора чаще всего не покрывают всех потребностей социальных предпринимателей. НКО могут нуждаться в услугах, предоставляемых предпринимателям (помощь при сбыте), и наоборот (льготная аренда помещений).
Слабая и разобщенная инфраструктура поддержки социального предпринимательства	Инфраструктура поддержки социальных предпринимателей только продолжает складываться, пока больше это все же отдельные локальные инициативы, чем полноценная работающая система. Но процесс запущен и дело идет.
Отсутствие образовательных стандартов в области социального предпринимательства	Школы социального предпринимательства появляются в разных регионах, сегодня их более 17-ти. Но сам процесс обучения не всегда носит выдержанный характер, часто можно встретить перекосы в сторону традиционного бизнес-образования или реализацию социальных проектов. Вопрос стандартизации и оценки качества образовательных программ уже поднимался ни раз, но пока остается открытым.
Применение к социальным предпринимателям правил и стандартов бюджетных учреждений	Многие социальные предприниматели сознательно избегают взаимодействия с государством, поскольку (зачастую обосновано) опасаются, что требования, предъявляемые к ним, будут слишком избыточными. Органы власти при взаимодействии, просто транслируют требования с больших муниципальных учреждений на работу небольших социальных предпринимателей. Это оказывается непосильной, а главное необоснованной ношей.
Дефицит доступных финансовых ресурсов	Особенно для начинающих социальных предпринимателей. Финансовая поддержка для социальных предпринимателей не должна рассматриваться как типовая банковская услуга. Нужны специальные банковские продукты для данной категории. Потому что пока для банков поддержка социальных предпринимателей – это вложения с увеличенным уровнем риска, а некоммерческие

	организации просто не могут получать кредиты. Нужно появление частных социальных инвесторов.
Нехватка квалифицированных кадров	Отсутствие программ рекрутинга и повышения квалификации кадров у социальных предпринимателей. Социальные предприниматели сами осуществляют функцию подбора и обучения.
Слабые межрегиональные связи в среде социального предпринимательства	Социальное предпринимательство развивается преимущественно в крупных городах – Москва, Санкт-Петербург, Казань, Уфа, Пермь, Омск и т.д. Но проникновения в малые города осложнено, в силу ограниченного количества механизмов тиражирования опыта социального предпринимательства, недостатка информации о программах поддержки, низкого интереса СМИ и т.д. Отсутствует система поиска, описания и тиражирования лучших практик в области социального предпринимательства.
Сложности оценки вклада социальных предпринимателей в развитие страны	Остро стоит вопрос измерения эффективности (социальной, экономической) деятельности социальных предпринимателей. Социальные предприятия должны предъявлять реальные измеримые результаты своего социального воздействия. Необходима профессионализация их инвестиционной открытости и уровня социальной отчетности.

Решения нужны не только на федеральном, но и на региональном уровне. В рамках развития инфраструктуры поддержки социального предпринимательства:

- Необходимо создание региональной нормативно правовой базы.
- Нужен ответственный орган, координирующий работу региональных и муниципальных органов власти. В его обязанности должно входить ведение реестра социальных предпринимателей на территории региона.
- Ответственный орган должен стимулировать участие среднего и крупного бизнеса в поддержке социального предпринимательства, предлагать местным крупным предприятиям региона внедрять лучшие практики корпоративной социальной ответственности в сфере развития социального предпринимательства.

- Помимо самого бизнеса модель предусматривает вовлечение иных инфраструктурных организаций региона – ОПОРА РОССИИ, Деловая Россия, Фонды развития предпринимательства, ресурсные центры СОНКО и т.д.
- Важным элементом развития социального предпринимательства является создание и продвижение успешных региональных социальных франшиз.
- Очень нужны площадки встреч и обмена опытом, обсуждения текущих вопросов – семинары, конференции, круглые столы, форумы и слеты социальных предпринимателей.
- Очень важно взаимодействие со СМИ. Наличие региональных порталов, аккумулирующих информацию об успешных российских и зарубежных социально-предпринимательских проектах. В некоторых регионах есть тематические интернет-порталы, работают группы в социальных сетях, через которые идет распространение значимой информации и их должно становиться больше.
- Для успешного развития социального предпринимательства в регионе ответственный орган должен проводить постоянный мониторинг реализуемых мер поддержки, публиковать аналитические справки, инициировать проведение научно-исследовательских работ по проблемам деятельности социальных предпринимателей и т.д.

Модуль 1.6. Международный опыт развития социального предпринимательства.

Термин «социальное предпринимательство» в мировой практике начал широко использоваться в литературе по социальным изменениям в 60–70-е гг. XX века, а окончательно укрепился в 1980–90-х гг. Считается, что его ввел в научный оборот Питер Друкер в 1980 г., в книге «Инновации и предпринимательство» определив, как «деловая активность, не ограниченная только достижением прибыли». Далее благодаря усилиям Билла Дрейтона, который основал компанию Ашока (ASHOKA) – глобальную ассоциацию лидеров социального предпринимательства, - термин получил повсеместное распространение. В 1976 году появился банк «Грамин», основанный профессором Мухаммадом Юнусом для искоренения бедности и поддержки женщин в Бангладеш. За свою активность Юнус в 2006 г. стал лауреатом Нобелевской премии мира. Динамика развития социального предпринимательства в мировой экономике свидетельствует, с одной стороны, о потребности общества в помощи со стороны бизнеса, а с другой – об осознании бизнесом своей ответственности в общественном развитии.

В Европе первой страной, принявшей закон о социальном предпринимательстве, стала Италия, утвердившая в 1991 г. организационно-

правовую форму социального кооператива. В данных кооперативах основной упор делался на трудовую интеграцию исключенных групп населения на рынке труда. Статус социального кооператива можно было получить предприятиям, которые отвечали следующим требованиям: ограниченное распределение прибыли, соответствующее социальным уставным целям организации, развитие собственных активов, не менее 30 % работников должны принадлежать к категории слабо защищенных граждан (длительно безработных, лиц с низкими доходами). Также закон определял отрасли «общественной полезности», в которых могут работать социальные кооперативы: социальное обеспечение, медицина, образование, экология, наука, культура, социальный туризм и т.д.

Итальянская практика социальных кооперативов получила дальнейшее широкое распространение в Европе. В Португалии в 1998 году был принят закон о кооперативах общественной солидарности, а в 1999 году в Греции – о социальных кооперативах с ограниченной ответственностью. В 2001 году во Франции в законодательстве было закреплено понятие «кооперативное общество с коллективными интересами». В 2003 году в Финляндии был принят закон о социальных предприятиях, в форме кооперативов, предназначенных для трудоустройства инвалидов и безработных. В этом же году аналогичная практика получила свое законодательное закрепление в Польше. В 2005 году в Великобритании был учрежден статус предприятий – «Компаний общественных интересов». Данные компании призваны сочетать две функции: обеспечение финансовой устойчивости и соблюдение общественных интересов. При этом на них накладываются ограничения на распределение полученной прибыли, но предоставляются налоговые льготы.

По данным обзора социального предпринимательства в странах Европы, подготовленного Европейской комиссией поле деятельности европейских социальных предприятий затрагивает многие отрасли и направления:

- социальная и экономическая интеграция незащищенных или пораженных в правах социальных слоев;
- социальные услуги, представляющие интерес для всего общества: долговременный уход за пожилыми и инвалидами, здравоохранение, образование, дошкольные учреждения;
- прочие социальные услуги: транспорт, создание и поддержание общественных пространств и т.д.;
- укрепление демократии и борьба за гражданские права;
- охрана окружающей среды;
- выражение солидарности со странами третьего мира (например, борьба за честную торговлю).

Разнообразные услуги для дошкольников являются самым популярным видом социального бизнеса в Ирландии. В Дании почти половина (41%) предприятий занимается здравоохранением и уходом за пожилыми и больными людьми. В Италии лидирует забота о людях старшего возраста и борьба за гражданские права, а в Чехии, Румынии и на Мальте — фермерство и производство экологически чистой еды. В Великобритании, Германии и Нидерландах особое внимание уделяется удовлетворению нужд местных сообществ (жилье, транспорт, снабжение энергией). В Хорватии, Эстонии, Финляндии, Греции, Венгрии и Швеции интерес у социальных предпринимателей вызывает все, что связано с культурой, спортом, досугом и развитием туризма.

В большинстве стран Европы главным источником доходов для социальных предприятий, основным их заказчиком является государство. Для итальянских социальных предпринимателей — это 45 % клиентуры. В Великобритании 23 % представителей социального бизнеса называют государство главным или единственным источником дохода, а 52 % получают от него значительную часть своих средств. В основном это касается таких сфер деятельности, как здравоохранение, образование, отдых и так далее.

В общем и целом, сложившаяся система поддержки социального предпринимательства в Европе состоит из следующих элементов:

- Законодательное оформление социального предпринимательства.
- Специальные программы поддержки социального предпринимательства.
- Механизмы взаимной поддержки и кооперации.
- Рынки инвестиций влияния (impact-инвестирования).
- Оценка социального влияния и система отчетности.

В США социальное предпринимательство развивается в основном за счет частных фондов и организаций, среди которых можно назвать фонды Келлога, Кауфмана, Рокфеллера, Голдман-Сак, фонд развития предприятий Робертса и др.

Тем не менее определенные меры государственной поддержки существуют. В 2016 году автор прошел стажировку в Вашингтоне и Нью-Йорке, где изучал опыт поддержки местного социального предпринимательства. При Белом доме создан специальный Департамент социальных инноваций и гражданского участия. Департамент ежегодно инвестирует около двух миллионов долларов в конкурс по поддержке разнообразных инновационных проектов, в числе которых встречаются и социальные предприятия. Но в масштабах страны — это немного. Также не предусмотрено и специальных налоговых льгот. Социальное предприятие может претендовать на льготы только в том случае, если находится в статусе некоммерческой организации.

Вместо финансовой поддержки государство в США пытается создать эффективные правовые механизмы. Во-первых, учитывая, что более половины предприятий, выходящих на рынок общественных услуг с новой инициативой, вынуждены прекращать свое существование еще на старте, большая часть государственной помощи проявляется в устранении правовых административных барьеров, законодательном обеспечении льготных кредитов, развитии социального партнерства между государственными организациями, бизнесом и некоммерческим сектором. Особое внимание на государственном уровне уделяется правовым преференциям в сфере лицензирования и сертификации социальных предприятий, действующих в таких социально значимых областях, как социальное облуживание, образование, медицина и т. д.

Во-вторых, существует правовое обеспечение гарантированного доступа социальных предприятий к выполнению социальных заказов различных государственных агентств путем оказания рыночных социальных услуг, создавая конкуренцию на рынке, что благоприятно сказывается на широких возможностях выбора необходимых социальных продуктов и услуг, уровень потребностей в которых у населения постоянно увеличивается.

В целом поддержка социального предпринимательства со стороны государства в США осуществляется по пяти направлениям:

- Стимулирование социальных инноваций;
- Создание благоприятных условий для развития социальных инициатив;
- Признание и поощрение успешных социальных инициатив;
- Помощь в распространении и развитии успешных социальных инициатив;
- Распространение информации об эффективности социального предпринимательства.

2. Практическая часть. Создание социального предприятия.

Модуль 2.1. Проблемно-ориентированный подход при запуске социального предприятия

Проблемно-ориентированный подход означает что социальный предприниматель должен в первую очередь отталкиваться от реальных проблем, которые он видит вокруг себя. Проблема – это неудовлетворенная потребность. Мусор на улицах, очередь в детские сады, пожилые люди, нуждающиеся в уходе,

дефицит социальных услуг и т.д. – все это возможности для создания социального предприятия.

Не нужно сидеть и придумывать: «чем бы мне таким полезным заняться», нужно просто внимательно смотреть на окружающий мир и думать, что в нем можно улучшить. Там, где одни видят проблемы, другие видят точки роста. Поднимите статистику по своему городу или региону, почитайте программу социально-экономического развития – всегда можно найти блок ключевых проблем. Зайдите на Интернет-ресурс «Социальная карта» <http://sockart.ru/>, где показан уровень социального развития регионов России.

Смотрите каких сервисов не хватает Вашим друзьям, соседям, коллегам на работе. Возможен иной путь, когда Вы увидели какой-то хороший работающий сервис в другом регионе или стране и захотели его реализовать у себя. Это тоже хороший вариант. Словом, нужно не придумывать идею самому, а искать действительно актуальные проблемы людей вокруг и стараться их удовлетворить. За решение своих проблем, люди готовы платить деньги.

Если находить проблемы самому пока не получается (что, согласитесь, странно), можно посмотреть специальные ресурсы, которые содержат множество идей для бизнеса и адаптировать их для социальной сферы:

1. <http://soindex.ru/>
2. <http://www.nb-forum.ru/>
3. <http://startup-club.pro/>
4. <http://web-ready.ru/>
5. <http://bizzavod.ru/>
6. <http://biznes-prost.ru/>
7. <https://www.beboss.ru/bizideas>
8. <http://realbiz.ru/>
9. <http://dohod-s-nulya.ru/>
10. <http://businessmens.ru/category/idea>

Обязательно стоит начать посещать тематические бизнес-форумы, круглые столы, деловые завтраки, выставки, ярмарки, конференции для бизнеса и т.д. Хотите стать предпринимателем – надо общаться с предпринимателями. Нужно заводить полезные знакомства, узнавать сектор, учиться языку и мышлению предпринимателей. Обязательно подписывайтесь на деловые группы и страницы в социальных сетях, читайте бизнес-издания, общайтесь с бизнес-тренерами, успешными предпринимателями. Если удастся подружиться с ними, они поделятся бесценными практическими знаниями, которые сэкономят деньги, время и силы на старте социального предприятия.

Еще один вариант – посмотреть действующие социальные франшизы. Если средства позволяют и пока нет уверенности в собственных силах – это тоже хороший вариант для старта. Можно посмотреть каталог социальных франшиз на сайте www.franchay.ru, который был создан совместно с Фондом «Наше будущее».

Если Вам понравилось сразу несколько идей, их стоит сравнить между собой по формальным критериям и выбрать лучшую:

Критерии оценки	Пояснения
Объем рынка	Количество потенциальных клиентов. Если их очень много, ставьте 10 баллов, если клиентов придется искать и убеждать их в необходимости приобретения товаров или услуг – 1 балл.
Инфраструктура рынка	Насколько удобно будет работать на рынке, есть ли выбор поставщиков, сервисов, сопровождения и обслуживания. Да – 10 баллов, нет – 1 балл.
Маржинальность	Прибыльность. Если есть большой запас прочности – 10 баллов, если планируете продавать с минимальной надбавкой и резервов для снижения цены нет – 1 балл.
Конкуренция	Если конкурентов нет – 10 баллов, переполненный рынок – 1 балл.
Уникальность	Насколько тяжело скопировать продукт. Если продукт уникальный – 10 баллов, заурядный – 1 балл.
Барьеры на входе	Насколько просто выйти на рынок с новым предложением. Если требуется масса разрешений, лицензий, сертификатов – 1 балл, если ничего не требуется – 10 баллов.
Масштабируемость	Насколько просто увеличить бизнес, легко – 10 баллов, практически невозможно – 1 балл.

Также очень важно разобраться с собственной мотивацией. Почему Вас заинтересовало именно социальное предпринимательство? Какую социальную проблему Вы хотите решить? Почему она Вас так волнует? Готовы ли Вы заниматься выбранной проблемой в течение нескольких месяцев, нескольких лет? Что Вы будете считать успехом своей деятельности?

Мотивация – очень важный момент. Это тот источник силы, из которого Вы будете черпать ресурсы для движения вперед, особенно когда начнутся сложности (а они обязательно начнутся). Мотивация будет заставлять Вас двигаться дальше, не опускать руки, каждый раз напоминая о той цели, которую Вы себе поставили. Поэтому чтобы достичь успеха, важно в самом начале пути, очень точно обозначить свои приоритеты. Понять, что же Вами движет.

Как правило, большинство социальных предпринимателей сами столкнулись с той или иной социальной проблемой. Так многие мамы, не получив места ребенку в муниципальном детском саду, открывают свой частный. Не имея возможности нормально трудоустроиться с ребенком на руках, создают мастерскую для таких же мам с детьми. Не дождавшись нужного протезно-ортопедического оборудования, инвалиды начинают сами его производить. Наконец, человек может просто устать от скуки и однообразия, создать клуб по интересам и превратить свое хобби в заработок.

Обязательно стоит заручиться поддержкой семьи, родственников, друзей. Это те люди, к которым Вы в первую очередь обратитесь за советом или помощью, когда что-нибудь пойдет не так. Желательно заранее выяснить их отношение к идее Вашего проекта. Иногда это может стать решающим фактором, что они Вам посоветуют: все бросить или не сдаваться и идти дальше?

Желательно провести ревизию своих навыков и компетенций, проанализировать предыдущий опыт, с точки зрения сильных и слабых сторон. Что Вы умеете делать хорошо, а чему стоит поучиться, записаться на курсы или посмотреть несколько вебинаров в Интернете. Ниже в таблице Вы найдете адреса сайтов с разнообразными образовательными курсами, которые помогут Вам в приобретении необходимых знаний в сфере предпринимательства.

Сайт	Описание
HYPERLINK " h t t p : / / w w w .	Крупнейший российский интернет-университет с возможностью получения высшего и второго высшего образования, а также профессиональной переподготовки и повышения квалификации. Полноценное обучение платное, но на страницах сайта можно бесплатно прочитать (или прослушать) более 500 курсов по различным областям информатики, физики, математики, экономики и философии. По прохождении образовательных курсов можно бесплатно получить электронный сертификат.
http://universarium.org	Здесь размещены бесплатные образовательные курсы преподавателей ряда университетов страны, а также российских научных центров. Курсы выполнены по образовательным стандартам и включают видеолекции, домашние задания, тесты, групповую работу и итоговую аттестацию.

<p>HYPERLINK "https://www.lektorium.tv/m e d i</p>	<p>Еще один интересный сайт с большим количеством русскоязычных лекций на самые разные темы. Помимо лекций здесь выкладывают видеоматериалы с различных научных конференций.</p>
<p>HYPERLINK " h t t p : / / w</p>	<p>Расшифровывается как «Technology, Entertainment, Design», что можно вольно перевести на русский как «Наука, Искусство, Культура». Известная конференция, на сцене которой собираются и делятся своими идеями ученые, предприниматели, художники, музыканты, инженеры и многие другие. Практически все видеоролики идут с субтитрами на русском языке.</p>
<p>HYPERLINK "https://ru.khanacademy.org / "</p>	<p>Сайт академии Хана предоставляет доступ к коллекции из более чем 4200 бесплатных микролекций по самым разным темам. Многие доступны на русском языке.</p>

Найти ответ на вопрос «Как сделать?» не так уж сложно (научиться самому, скопировать лучший опыт и т.д.). Главное, всегда помнить «Для чего?» Вы это делаете.

Модуль 2.2. Выбор и описание целевой аудитории

Очень важно четко определить свою целевую аудиторию. От правильного выбора аудитории часто зависит успех проекта, поскольку качественный продукт должен адресоваться той аудитории, для которой он создавался. Именно клиенты решают будет жить Ваше социальное предприятие или нет. Поэтому так важно знать о них все. Современные клиенты (то есть все мы) имеют ряд отличительных свойств:

- Клиенты сегодня хорошо информированы и «готовятся» перед покупкой, особенно перед приобретением услуг, так как услугу нельзя «попробовать заранее».
- Клиенты часто проверяют информацию от продавца через разные источники (смотрят отзывы в сети интернет, сравнивают с конкурентными предложениями).
- Клиенты мобильны по отношению к географии и легко меняют каналы взаимодействия.
- Клиенты требовательны и капризны, нетерпеливы, хотят получать услуги тогда, когда им удобно - «24/7».

- Клиенты сами научились прекрасно разбираются в техниках продаж и переговоров, поэтому не поведутся на «шаблонные» приемы и схемы.
- Клиенты постоянно требуют к себе индивидуального подхода. Каждый из них особенный.
- Клиенты ждут высокого сервиса не только от самой услуги, но от всех контактов с социальным предприятием.

Наличие целевой аудитории позволяет сконцентрироваться на конкретной группе потребителей рынка и создать для них лучшее предложение. Целевая аудитория определяет границы рынка социального предприятия. По факту целевой аудиторией является та группа людей, которой нужен ваш сервис и которой интересны преимущества, предлагаемые Вами.

Целевая аудитория социального предприятия представляет собой конкретный потребительский сегмент рынка или группу таких сегментов. Любой целевой аудитории свойственны определенные характеристики, которые являются общими для каждого ее представителя. Обычно потребителей объединяют в целевую аудиторию по следующим критериям:

- по географическим: например, целевая аудитория — это жители конкретного региона, города, района;
- по социально-демографическим: например, целевая аудитория — женщины в возрасте 20-30 лет со средним доходом, занимающие должности среднестатистического офисного сотрудника.
- по психографическим: например, целевая аудитория — люди, которые стремятся к самовыражению и самоутверждению в обществе.
- по поведенческим: например, целевая аудитория — люди, которые покупают услугу 1 или более раз в месяц.

Важно не ограничиваться только базовыми характеристиками целевой аудитории, а в процессе работы собирать о ней как можно больше информации. Данные сведения позволят быстрее и точнее достучаться до клиентов, сэкономят деньги на рекламе, позволят увеличить продажи.

Опишите как можно более детальнее портрет своей целевой аудитории? Кто покупает продукцию или пользуется Вашими услугами?

Критерии	Подчеркните нужный ответ или допишите свой
Регион, город	
Численность аудитории	<i>1000 – 10 000; 10 000 – 100 000; 100 000 – 500 000; 500 000 – 1 000 000; 1 000 000 и выше.</i>

Пол	<i>женщины или мужчины</i>
Возраст	<i>6-11 лет, 12-19 лет, 20-25 лет, 26-30 лет, 30-35 лет, 35- 45 лет, 45-55 лет, 55-65 лет, 65+</i>
Уровень дохода	<i>с высоким, средним или низким уровнем дохода</i>
Семейное положение	<i>одиночки, молодая семья без ребенка, молодая семья с ребенком, семья в браке более 5 лет, пожилые супруги и т.д.</i>
Возраст и количество детей	<i>есть дети / нет детей; новорожденные/ дети в возрасте от 1,5 до 3 лет/ дети в возрасте от 3-7 лет/ подростки и т.п.; один ребенок/ 2 ребенка/ 3 и более детей</i>
Род занятий	<i>умственный труд или технические специалисты; собственники бизнеса, назначенные руководители бизнеса, руководители среднего звена, офисные работники; пенсионеры, студенты, домохозяйки и т.п.</i>
Образование	<i>высшее, среднее, средне-специальное, без образования.</i>
Сфера работы	<i>строительство; образование; питание; торговля; здравоохранение; предпринимательство; государственная служба и т.п.</i>
Хобби, увлечения	<i>Спорт, книги, фильмы, путешествия, прогулки, посещение клубов и т.п.</i>
Важные события	<i>дни рождения, окончание учебного заведения, юбилеи, национальные праздники, спортивные события</i>
Религиозные убеждения	<i>католики, протестанты, мусульмане, иудеи, индусы, атеисты</i>
Поколения	<i>родившиеся до 1964 года, родившиеся в период с 1964-1980, родившиеся после 1980, родившиеся после 2000</i>
Образ жизни	<i>динамичный, размеренный, сельский, городской</i>
Отношение к переменам	<i>новаторы, консерваторы, традиционалисты</i>
Отношение к себе, восприятие своего «Я»	<i>ощущение себя жертвой — неспособность повлиять на что-либо; ощущение себя лидером — способность изменить мир или положение вещей; ощущение себя как «я как все»; ощущения себя как «я лучше других»</i>

Кто является кумиром, лидером?	<i>сверстники, известные личности, подруги и друзья, родители, шоу-звезды, актеры, политики</i>
Внутренняя мотивация совершения покупки	<i>желание самовыражения; желание выделиться; желание признания; желание получить выгоды; желание приобщиться к большому делу; в силу религиозных убеждений; иные причины</i>
Жизненная позиция	<i>активная, спокойная, утвердительная, пассивная, агрессивная</i>
Ценности	<i>здоровье, семья и дети, дом и уют, близкие, общение, самореализация, материальное благополучие, духовный рост, удовольствия, стабильность, свобода, положение в обществе</i>
Место совершения покупки	<i>Офис организации, сайт организации, в магазинах, акции во дворах, праздники, ярмарки, форумы</i>
Частота совершения покупок	<i>раз в год, 2 раза в год, 4 раза в год, 6 раз в год, 8 раз в год, 10 раз в год, ежемесячно, еженедельно, ежедневно</i>
Искомые выгоды для человека	<i>то, что является основной движущей силой покупки:</i>
Отношение к Вашей организации	<i>лояльные / нелояльные / восторженное, благожелательное, безразличное, отрицательное или враждебное</i>
Повод для покупки	<i>Обыденная покупка или особое событие</i>
Степень готовности совершить покупку	<i>неосведомленный, осведомленный, знающий, интересующийся, желающий совершить покупку</i>
Отношение к покупкам	<i>считают, что покупки вредны, надо экономить; считают, что покупать надо чаще, баловать себя.</i>
Способ принятия решения	<i>решаются непосредственно в магазине или предпочитают запланировать покупку заранее; по каким принципам выбирают?</i>

Вот пример описания целевой аудитории социального магазина. Попробуйте сделать свое.

1. Общий уровень
<i>Женщины в возрасте 25-55 лет (ядро 35-45) с низким и средним доходом, проживающие на окраинах города, имеющие одного и более ребенка. Рациональны в выборе, избегают импульсивных покупок. Ценят практичность, удобство и стабильность. Зависимы от мнения окружающих, особенно подруг и родственников. Подвержены рекламе, отзывам, рекомендациям «экспертов».</i>
2. Уровень товарной категории
<i>Идут в магазин при возникновении четкой необходимости покупки и веского повода. Средняя частота посещения – 1 раз в месяц. Предпочитают магазины «у дома». Редко покупают сразу, обычно обходят 1-2 магазина, смотрят отзывы, сравнивают цены. Сторонятся покупок через интернет, так как боятся неопределенности. Любят посмотреть и примерить товар. Подвержены влиянию скидок и акций. Средний чек на покупку одежды 3-5 000 рублей, игрушек – 1000 рублей, крупных товаров – 10 000 рублей. Ценят приемлемые цены, понятный ассортимент, близость расположения, душевное отношение продавцов.</i>
3. Уровень бренда
<i>Покупают здесь потому что удобно, привычно. Могут в любой момент переключиться на покупки в других розничных точках. Сами редко кому рекомендуют магазин. Любят, когда продавцы их узнают, знают их предпочтения, а значит могут порекомендовать им нужные товары, что снижает время на просмотр ассортимента.</i>

Модуль 2.3. Методы проработки бизнес-идеи и формирования бизнес-модели.

Когда направление деятельности определено и идея начинает приобретать конкретные черты, пора задуматься о проработке ключевых элементов бизнес-модели. Бизнес-модель представляет собой концептуальное описание важнейших элементов проекта. Она описывает, каким образом организация создаёт товары или услуги, предоставляет их клиентам, с кем сотрудничает, какие несет затраты и какие получает доходы.

Бизнес модель включает в себя следующие элементы.

1. Блок сегментирования клиентов – в данном блоке описываются потенциальные потребители товаров и услуг социального предприятия. Обычно

для выстраивания лучшего предложения своим клиентам, компания делит последних на отдельные группы, в зависимости от их потребностей.

Сегментация рынка - это разделение рынков на четкие группы покупателей (рыночные сегменты), которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо делать разные предложения. Сегмент - это группа потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт и рекламу.

Клиенты принадлежат различным группам, когда:

- У них разные потребности и нужны разные предложения;
- Нужны разные сбытовые каналы для разных групп;
- Доходы групп значительно отличаются и нужно разное предложение для них;
- Группы готовы платить за разные аспекты предложения (скорость; вежливость).

2. Создание новой стоимости для клиента – в этом блоке описываются дополнительные потребительские свойства продукта или услуги, которые добавляют значимости для клиентов. Здесь нужно указать причины, которые подтолкнули потребителя приобрести именно Ваш товар.

Критерии	Пояснения
Новизна	Новые уникальные продукты или способы удовлетворения потребностей клиентов.
Производительность	Улучшение характеристик товаров или услуг, существующих на рынке.
Настройка	Адаптация товаров или услуг под индивидуальные запросы потребителей.
Аутсорсинг	Взятие организацией части забот клиентов на себя (доставка, сборка, чистка).
Дизайн	Красивый дизайн всегда привлекает внимание и различия между продуктами могут быть только внешними.
Бренд / статус	Узнаваемость придает дополнительную стоимость товарам и услугам.
Цена	Изменение цены на товар или услугу, может привлечь новых или отпугнуть старых покупателей.
Снижение себестоимости	Сокращение непрофильных издержек, оптимизация процессов производства позволяет выводить продукты в новые ниши.
Снижение риска	Гарантия является очень важным параметром, особенно в случае услуг.
Доступность	Обеспечение доступа к продуктам новых групп

3. Каналы сбыта – через какие механизмы осуществляется сбыт продукции. Эффективное сочетание каналов сбыта, может иметь решающее значение для социального предприятия. Партнерские каналы удобны, поскольку не нужно создавать и держать магазин, параллельно с производственными мощностями. С другой стороны, часть прибыли уходит в эти партнерские организации. Главное найти оптимальное сочетание.

Типы каналов		
Собственные	Прямые	Сбытовой персонал
		Интернет-продажи
Партнерские	Опосредованные	Собственные магазины
		Партнерские магазины
		Оптовики

Каждый канал выполняет пять функций: информирование о товаре или услуге, помощь покупателю в оценке продукции, покупка, доставка, пост-продажная поддержка.

4. Отношения с клиентами – тип взаимодействия с клиентскими группами. Это может быть личное отношение, когда предприниматель общается с каждым посетителем, а может быть наоборот полностью автоматизированные алгоритмы взаимодействия в интернете, и потребитель никогда не встретится с персоналом компании лично.

5. Продукты – товары или услуги, которые производит социальный предприниматель. Продуктовая линейка, с конкретным перечнем продукции выставленной на продажу. Продукт - это объект, обладающий определенной ценностью, используемый для удовлетворения личных и коллективных потребностей. Услуги - это любые нематериальные, потребляемые в момент их производства виды экономической деятельности, выполняемые по заказу.

6. Социальное воздействие – ключевой блок для социальных предпринимателей, показывает социальный эффект от деятельности, как решается та или иная социальная проблем. О нем мы еще будем говорить отдельно.

7. Доходы – пожалуй, самый приятный блок. Нужно прописать доходы, которые компания планирует получать от каждого сегмента потребителей. Источники доходов, могут быть разнообразными:

- Оплата реализованных товаров или услуг
- Плата за пользование товаром или услугой (абонентская, арендная)
- Доходы от аренды/лизинга
- Лицензионные сборы
- Доходы от посреднических услуг
- Доходы от рекламы

8. Ключевые ресурсы – блок описывающий требуемые ресурсы для работы социального предприятия. Можно использовать разные классификации ресурсов:

Ресурсы	Вопросы
Люди	Есть ли у проекта руководитель, координаторы направлений? Сколько всего потребуется людей? Для выполнения каких функций? Какого профессионального уровня? Это будут наёмные специалисты, волонтеры или сотрудники организации? На сколько времени? В чем они будут заинтересованы? Как сможем удовлетворить их потребности в пределах наших возможностей?
Оборудование	Какое оборудование? Сколько? Возможности приобретения (покупка, лизинг)? Кто будет им пользоваться и как часто? Если аренда - проведена ли оценка оптимального срока аренды? Если приобретение - посильны ли расходы на ремонт и материалы для его бесперебойной работы? Кто обеспечит сервисное обслуживание?
Информация	Какая нужна информация (статистика, инфо о потенциальных участниках/донорах/партнёрах)? Где она может находиться? Как ее можно получить? Где и в каком виде она будет храниться? Кто и каким образом будет заниматься ее сбором, анализом и систематизацией?
Время	Сколько потребуется времени и на что (в т.ч. разработка и изготовление материалов, заблаговременное распространение информации о проекте, реализацию текущей работы по проекту, подготовку отчетов и т.д.?)
Деньги	Сколько денег необходимо? Для выполнения каких задач? Где их можно взять? Есть ли возможность получить ресурсы напрямую? Чем мы готовы пожертвовать ради их получения (временем, информацией, деньгами)?

9. Ключевые действия – описывают основные действия, чтобы бизнес-модель заработала. Они делятся на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Основные производственные процессы сосредоточены на превращении сырья и материалов в готовую продукцию (товары или услуги), являющуюся основной, профильной продукцией для данного социального предприятия.

Вспомогательные процессы обеспечивают нормальное протекание основных производственных процессов. Как правило, осуществляются параллельно с производственными процессами (ремонт оборудования и помещений).

Обслуживающие процессы протекают, как правило, последовательно с основными и вспомогательными процессами (доставка сырья и готовой продукции, хранение, контроль качества).

10. Ключевые партнерства – это сеть внешних партнеров, которые важны для нормальной работы социального предприятия. Партнерства, создаются в целях расширения доли рынка, увеличения конкурентного преимущества, а также в целях экономии ресурсов, по средствам координации действий. Чем больше партнеров Вы привлечете, тем лучше. Среди них могут быть:

- Клиенты (от них Вы получаете бесценную обратную связь);
- Поставщики;
- Другие предприниматели (не прямые конкуренты);
- Органы власти;
- Общественные организации;
- Профессиональные союзы;
- Центры поддержки предпринимательства, бизнес-инкубаторы;
- Деловые клубы и сообщества;
- Выставки, ярмарки, форумы;
- Журналисты, блогеры.

11. Структура затрат - все затраты, образующие себестоимость. Обычно расходы делятся на постоянные и переменные. Также часто они группируются по следующим элементам:

Виды затрат	Пояснения
материальные расходы	Затраты организации на приобретение сырья и материалов; на отопление зданий; на оплату работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними организациями и др.
расходы на оплату труда	В расходы организации на оплату труда включаются любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные, поощрительные начисления, расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные нормами законодательства РФ, трудовыми и коллективными Договорами.

суммы начисленной амортизации	Речь идет о сумме амортизации на полное восстановление основных средств, используемых при производстве товаров, выполнении работ, оказании услуг, исчисленная исходя из первоначальной, восстановительной или остаточной стоимости и норм амортизации, определенных для объектов амортизируемого имущества исходя из их срока полезного использования.
прочие расходы	Расходы, которые не связаны с использованием рабочей силы, предметов труда, средств труда данной организации. Включаются расходы на уплату налогов (за исключением налога на прибыль и платежей за сверхнормативные выбросы загрязняющих веществ), сборов, взносы на страхование имущества, командировочные расходы, арендная плата и иные расходы.

Модуль 2.4. Выбор организационно-правовой формы

На настоящий момент в России нет жестких ограничений на использование тех или иных организационно-правовых форм в отношении социальных предпринимателей. Поэтому социальными предпринимателями могут быть как индивидуальные предприниматели, коммерческие организации и даже некоммерческие занимающиеся предпринимательской деятельностью в рамках уставных целей.

Ниже приведем таблицу сравнения преимуществ и недостатков трех основных организационно-правовых форм в которых работают социальные предприниматели в России.

Таблица 1. Краткое сравнение организационно-правовых форм⁴

Определение		
Индивидуальный предприниматель - физическое лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Нормативные акты, регулирующие	Общество с ограниченной ответственностью - юридическое лицо (хозяйственное общество) уставный капитал которого разделен на доли. Относится к коммерческим корпоративным	Некоммерческая организация – юридическое лицо, не преследующее извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности и не распределяющее полученную прибыль между участниками (с

⁴ Автор сравнительной таблицы Надежда Багазеева, юрист, эксперт Фонда «Наше будущее». Таблица была подготовлена в рамках онлайн Школы социального предпринимательства.

<p>деятельность - Гражданский кодекс, часть 1, глава 4, ст.23.</p>	<p>организациям. Основная цель деятельности – извлечение прибыли. Может быть образовано даже одним учредителем. Учредителями могут быть как физические лица, так и юридические. Нормативные акты, регулирующие деятельность - Гражданский кодекс, часть 1, глава 4, параграфы 1, 2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (14- ФЗ от 08.02.1998)</p>	<p>правом членства участников или без). Делятся на корпоративные и унитарные. Несколько видов. Приносящую доход деятельность могут осуществлять лишь для достижения уставных целей. Гражданский кодекс, часть 1, глава 4, параграфы 1,6,7. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» (7-ФЗ от 12.01.1996) – в части, не противоречащей ГК.</p>
<p>Ответственность</p>		
<p>ИП отвечает по обязательствам всем своим имуществом.</p>	<p>Учредители по общему правилу не отвечают по обязательствам ООО (за исключением вклада в уставный капитал). Есть отдельные случаи субсидиарной ответственности.</p>	<p>НКО отвечает по обязательствам своим имуществом. Ответственность может быть также частично возложена на собственников частного учреждения.</p>
<p>Имущество</p>		
<p>Все приобретаемое индивидуальным предпринимателем имущество становится его собственностью. ИП не обязан отчитываться на каком оборудовании он работает и откуда оно взялось. ИП не платит налог на имущество,</p>	<p>Имущество является собственностью ООО. Если у Вас уже закуплено оборудование для ведения бизнеса, то в ООО Вам придется каким-то образом его легализовывать - вносить в уставной капитал, арендовать или дарить фирме. ООО на ОСН платит налог на имущество.</p>	<p>Имущество находится в собственности или оперативном управлении НКО. Использование имущества участников НКО в ее деятельности должно быть юридически оформлено (взносом, арендой, пользованием и пр.).</p>

используемое в предпринимательской деятельности.		
Учет		
<p>ИП могут не вести бухгалтерский учет. При этом ведется учет в книгах доходов и расходов.</p>	<p>ООО ведут два вида учета - налоговый и бухгалтерский. Учет может быть упрощен при выборе спецрежимов налогообложения, у субъектов малого предпринимательства.</p>	<p>Должна иметь самостоятельный баланс и/или смету. Ведет бухгалтерский и налоговый учет. Вправе применять упрощенные способы учета (за исключением НКО, включенных в реестр иностранных агентов). Дополнительная отчетность в Минюст. Обязательный аудит для НКО, включенных в реестр иностранных агентов. Публикация отчета о деятельности в интернете или СМИ.</p>
Права собственности на бизнес		
<p>Сам ИП - единственный человек, который имеет права собственности на бизнес.</p>	<p>Все учредители имеют права собственности на бизнес в размере принадлежащих им долей в уставном капитале.</p>	<p>Прав на доли в НКО у учредителей, участников не возникает. В зависимости от формы НКО имущество, оставшееся после ликвидации, может частично передаваться участникам (только для существующих некоммерческих партнерств), собственнику.</p>
Руководство		
<p>У ИП директоров не бывает. Представительство ИП иным лицом возможно только по нотариально</p>	<p>Учредители ООО могут нанять директора, который будет без доверенности представлять ООО (и даже нескольких).</p>	<p>В зависимости от вида организации, ее устава формируется коллегиальный и/или единоличный исполнительный орган.</p>

заверенной доверенности.		
Принятие решений		
ИП принимает решения самостоятельно, без оформления каких-либо документов.	В ООО все важные решения принимаются собранием участников, оформляются протоколами, в ряде случаев заверяются у нотариуса. Для некоторых вопросов установлены определенные сроки и порядок для принятия решений, несоблюдение которых может повлечь недействительность решения.	В зависимости от формы НКО решения принимаются по-разному, однако также имеется определенный порядок, сроки, условия их принятия. Также возможно возникновение споров по действительности решения.
Инвестирование		
Прямое инвестирование ИП с целью непосредственного участия в бизнесе не применяется, так как инвестор не может войти в состав учредителей. Для этого потребуется создать юридическое лицо. Используются различные заемные механизмы и т.п. Бизнес может быть передан другому лицу лишь в виде имущественных активов, прав на средства индивидуализации (товарные знаки и	У ООО вопрос инвестирования (помимо займов и пр.) может решаться передачей новому участнику части доли в уставном капитале, т.е. прямым вхождением инвестора в управляющие структуры компании. Бизнес может быть передан иному лицу целиком путем продажи 100% долей в ООО. ООО при этом продолжает свое существование практически без изменений (регистрация, кадры, договоры и др.)	Вопрос прямого инвестирования в НКО не ставится, так как инвестор не может в этом случае преследовать цель извлечения прибыли. Любые вложения в НКО (как невозвратные (гранты, субсидии и пр.), так и возвратные (займы)) фактически ориентированы на помощь в достижении общественно полезных целей. Передача НКО иному лицу крайне затруднена, а в ряде случаев невозможна. Использование франчайзинга невозможно.

<p>пр.), баз данных. При этом новый собственник должен будет сам оформиться как предприниматель (ИП или юрлицо) с нуля, заново набрать работников, перезаключить все договоры и пр.</p>		
<p>Штрафные санкции</p>		
<p>Несет ответственность как должностное лицо, если не установлена специальная ответственность для ИП.</p>	<p>У юридических лиц в разы больше некоторые штрафы.</p>	
<p>Привлекательность сотрудничества</p>		
<p>Многие крупные, и даже не крупные компании менее охотно ведут бизнес с ИП. Однако прослеживается стабильная тенденция к смене данного подхода.</p>	<p>Часто позволяет избежать дополнительных вопросов и требований в начале сотрудничества.</p>	<p>Настороженное отношение к сотрудничеству с НКО в целом присутствует, однако не играет принципиальной роли. В некоторых случаях, наоборот, может быть более привлекательным с точки зрения имиджа сотрудничающей компании.</p>
<p>Порядок и стоимость регистрации</p>		
<p>Процедура регистрация ИП крайне проста. Требуется минимальный комплект документов (заявление, паспорт, пошлина).</p>	<p>Процедура регистрация ООО значительно сложнее. ООО имеет большее количество регистрационных документов (решение о создании, устав, заявление, пошлина, паспорт заявителя или</p>	<p>Наиболее сложная процедура регистрации в связи с необходимостью максимальной индивидуальной проработки устава под нужды конкретной НКО. Большой срок регистрации по сравнению с ИП и ООО.</p>

<p>Госпошлина – 800 рублей.</p>	<p>доверенного лица (с доверенностью)). Госпошлина – 4000 рублей. Заверение заявления у нотариуса (с отдельными исключениями).</p>	<p>Госпошлина – 4000 рублей. Заверение заявления у нотариуса (с отдельными исключениями).</p>
---------------------------------	--	---

Подробнее прочитать про представленные организационно-правовые формы социального предпринимательства, Вы можете в следующих нормативно-правовых актах:

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 29.06.2015)
2. Федеральный закон от 05.05.2014 № 99-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации»
3. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 02.05.2015) «О некоммерческих организациях»
4. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью»
5. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»
6. Приказ Минюста России от 30.12.2011 № 455 (ред. от 11.12.2013, с изм. от 08.04.2014) «Об утверждении Административного регламента предоставления Министерством юстиции Российской Федерации государственной услуги по принятию решения о государственной регистрации некоммерческих организаций»

Модуль 2.5. Анализ рынка и конкурентов

Зачем нужно анализировать рынок? Какую информацию мы хотим получить? Для социального предпринимателя важно понимать:

- Объем рынка
- Потенциал
- Динамика развития
- Перспективы и тренды
- Специфика работы на этом рынке, особенности, барьеры
- Лидеры рынка
- Используемые технологии, новые технологии

- Прогнозы развития
- Макросреда, микросреда

Понимание ситуации на рынке позволит социальному предприятию прогнозировать свои цели и показатели. По этой же причине важен анализ конкурентов. Он позволяет:

- Определить свою позицию на рынке по отношению к другим
- Выявить свои преимущества и недостатки относительно конкурентов
- Разработать мероприятия по нейтрализации конкурентов
- Использовать их опыт, привлечь от них клиентов
- Удержать своих клиентов – чтобы не ушли к конкурентам

В отношении конкурентов хорошо иметь сравнительную таблицу с основными преимуществами и недостатками:

Параметры сравнения	Мы	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент N
Ассортимент				
Цены				
Реклама				
Сотрудники				
Месторасположение				
Площадь помещения				
Мнение жителей				
Часы работы				
...				
Все факторы, важные для покупателя				

Где искать всю эту информацию? Основные источники можно условно разделить на три группы:

- вторичные (официальные источники, гос. службы, сайты статистики, СМИ, собственные документы, журналы по маркетингу)
- первичные (то же + сотрудники, эксперты, клиенты, конкуренты)

- интернет источники (порталы, научные публикации и электронные библиотеки, ассоциации и организации маркетологов, исследовательские компании, форумы)

Собирать эту информацию можно разным методами, которые делятся на качественные и количественные. Перечислим только самые основные из них.

Качественные	
Фокус-группа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение предпочтений покупателей. 2. Получение мнений по поводу запуска новых товаров. 3. Представление новых идей продвижения товаров. 4. Мнения по поводу цены. 5. Получение предварительной реакции потребителя на определенные маркетинговые программы
Глубинное интервью	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсуждение конфиденциальных, деликатных вопросов. 2. Ситуации, в которых мнение окружающих может подавить ответ респондента. 3. Интервью с профессионалами. 4. Интервью с конкурентами, которые вряд ли настроены сообщить информацию в группе. 5. Ситуации, в которых опыт использования продукта связан с настроением и эмоциями.
Кабинетные исследования	<ol style="list-style-type: none"> 1. при сборе статистической информации. 2. анализ публикаций в СМИ. 3. при формировании рабочих гипотез. 4. при проверке и интерпретации информации, полученной с помощью полевых методов.
Количественные	
Опрос	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод получения первичной информации, основанный на устном или письменном обращении к респондентам с вопросами, содержание которых определяет проблему исследования.
Наблюдение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для проверки гипотез. 2. Для уточнения имеющихся данных. 3. Для описания предмета исследования.
Эксперимент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для выведения на рынок новых или усовершенствованных товаров, 2. Определение политики по ценообразованию, рекламным обращениям и другим мероприятиям.

Отличный метод изучения конкурентов – это контрольная закупка или тайный покупатель (mystery shopping) – под видом обычного клиента, собираете информацию о товарах или услугах конкурента. Задаете вопросы как рядовой общительный посетитель и тем самым получаете важные сведения. В ходе такой

закупки можно узнать не только цену, ассортимент товаров или услуг, их востребованность, но и обращайтесь внимание на:

1. качество обслуживания;
2. используемые техники продаж;
3. оформление места продаж;
4. используемые рекламные средства;
5. сильные и слабые стороны продавцов и т.д.

Метод контрольной закупки прекрасно работает и в отношении собственного социального предприятия. Попросите кого-то из знакомых или наймите специального человека, который протестирует под видом обычного клиента качество работы Ваших сервисов (качество сайта, общение по телефону, ответы на электронную почту, качество места обслуживания, качество услуги или товара, вежливость и доброжелательность продавцов, решение конфликтных ситуаций и т.д.). Очень важно понимать, что всегда есть разница, между тем как себя ведут сотрудники с Вами как с руководителем, и как они разговаривают с клиентами. Устраивайте своему персоналу периодические проверки – это хороший способ всегда быть в тонусе, в каждом клиенте видеть возможного проверяющего и относиться отменно предупредительно.

Проведение маркетинговых исследований огромная тема, если тезисно перечислить, что и как мы должны узнать, получится следующая таблица:

Что изучаем?	Где и как?	Предмет
Конкуренты	наблюдение, анализ сайтов, выявление сильных и слабых сторон.	<ul style="list-style-type: none"> • знать, сколько их всего, • сколько потенциальных, косвенных, прямых • 100% анализ прямых, частичный анализ косвенных и потенциальных • 100% анализ лидеров рынка
Тенденции рынка	интернет, журналы, опрос экспертов	<ul style="list-style-type: none"> • влияние ключевых факторов, • минимум 3 последних года, • если недавно был кризис, сравнить – до и после, • порядка 20-30 источников информации.
Внутренняя среда социального предприятия	в зависимости от задач	<ul style="list-style-type: none"> • сплошной анализ персонала, • анализ данных за три последних года, за последний год поквартально, ежемесячно, • что работает, а что не работает, • определение направлений изменений.

Клиенты	Опрос, фокус-группа, наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> • запросы клиентов, • намерения о покупках – частота, объем, время, • процесс выбора услуги или продукта, • предпочтения, мнения, знания, • удовлетворенность покупкой.
---------	---------------------------------	---

Модуль 2.6. Подбор команды проекта и управление персоналом

Первое с чего стоит начинать, это определиться с тем, сколько сотрудников и для каких функций Вам нужно. Необходимо четко установить требования к должности: пол, возраст, образование, квалификация, необходимые знания и навыки, опыт работы, личные качества и т.д. Как только Вы определитесь с требованиями, можно приступать к поискам. В объявлении о вакансии необходимо дать информацию о самом предприятии: кратко об истории, чем занимается, численность штата, конкурентные преимущества (почему у вас стоит работать?). И рассказать о самой вакансии: должность, обязанности, график, условия работы, социальный пакет и т.д.

Когда к Вам начинают поступать резюме, их необходимо проанализировать по интересующим параметрам (образование, опыт работы, знания) и сразу отсеять неподходящих кандидатов. С теми, кто заинтересовал, назначается собеседование. Основной целью собеседования является получение ответа на два вопроса:

- заинтересован ли претендент в данной работе?
- способен ли он ее выполнять?

Сперва необходимо установить личный контакт, кратко рассказать о предприятии, вакансии, а затем попросить кандидата рассказать о себе. Лучше задавать открытые вопросы кандидату для прояснения его знаний, навыков и личных качеств. Помимо стандартных вопросов о предыдущем месте работы и ожиданиях от нового, задайте кандидату ряд нестандартных вопросов:

- Расскажите о Вашем лучшем/худшем начальнике.
- Как Вы подходите к решению проблем?
- Опишите самый острый конфликт на работе и как Вы разрешили его?
- Что бы мог сделать Ваш предыдущий работодатель, чтобы быть более успешным?
- Какие навыки Вы бы хотели приобрести у нас?

Также стоит предложить кандидату задать вопросы Вам, по ним тоже можно многое сказать о человеке. В конце собеседования, четко определите дальнейшие шаги взаимодействия.

Очень часто на социальные предприятия руководители стараются привлечь бывших работников соответствующих государственных учреждений (например, в открывающийся частный пансионат для пожилых – зовут персонал из государственного). Ведь у них уже есть опыт, знания и навыки. Однако, не всегда такой подход оправдывает себя. Дело в том, что, проработав много лет в казенной системе, с уравнильным подходом, такому человеку сложно перестроиться на индивидуальную работу с каждым клиентом. Безусловно, есть исключения, но привыкнув работать по формальным требованиям, специалисту очень сложно перестроиться на работу по результатам.

После того, как вы приняли нового человека к себе в команду, вам нужно четко проговорить с ним набор требований, по которым вы будете оценивать его работу. Требования разнятся в зависимости от видов деятельности, но в самом общем виде для предприятий, оказывающих услуги в социальной сфере, могут выглядеть примерно так:

1. Специалисты должны иметь профессиональную подготовку и соответствовать квалификационным требованиям;
2. Знать и соблюдать действующие законы, иные правовые акты и нормативные документы;
3. Проходить инструктаж с целью ознакомления с правилами внутреннего распорядка и организацией работы предприятия перед поступлением на работу;
4. Знать и соблюдать санитарно-гигиенические нормы и правила;
5. Знать и соблюдать правила эксплуатации оборудования, техники безопасности, охраны труда, пожарной безопасности;
6. При необходимости проходить медицинский осмотр;
7. Обеспечивать безопасность оказываемых социальных услуг;
8. Повышать свою квалификацию и профессиональное мастерство;
9. Соблюдать профессиональную этику;
10. Обладать, наряду с соответствующей квалификацией и профессионализмом, высокими моральными и морально-этическими качествами;
11. При оказании клиентам социальных услуг проявлять к ним максимальную чуткость, вежливость, внимание, выдержку, предусмотрительность.

Обучение персонала неотъемлемая часть работы социального предприятия. Как будет происходить обучение — на рабочем месте или с отрывом от него —

определяется в основном тем, какие методы обучения вы хотите применить. К традиционным видам обучения относятся:

- Самостоятельное обучение - обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно;
- Производственный инструктаж – адаптация и ознакомление новичка с рабочей обстановкой;
- Смена рабочего места – ротация кадров позволяет сотруднику расти «вширь» приобретая новые навыки;
- Наставничество – помощь и контроль новичка со стороны более опытного сотрудника;
- Обучающие семинары, тренинги, деловые игры – тематические обучающие мероприятия;
- Проектные группы – создание рабочих групп на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

Естественно необходимо хорошо продумать систему оплаты труда сотрудника. Основная составляющая – это оклад (тарифная ставка), который является ее базовой и неизменной частью и устанавливается работодателем исходя из определенных Трудовым кодексом РФ критериев, а именно: квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой им работы, и закрепляется в штатном расписании работодателя (ст. 129 ТК РФ). Если на предприятии работают несколько сотрудников в одной и той же должности, их можно классифицировать: «старший», «ведущий», «главный» и др. От этого меняется не только наименование должности, но оклад и трудовая функция: должностные обязанности «главного специалиста» должны отличаться от обязанностей рядового «специалиста». Также можно в рамках одной должности (профессии, специальности) ввести категории или разряды. Разница может заключаться в должностных обязанностях, требованиях к образованию, опыту работы для разных категорий (разрядов) и т.д.

Работнику могут устанавливаться доплаты и надбавки стимулирующего характера, в частности, за более высокую квалификацию. Значительный опыт работы также может служить основанием для назначения надбавки. Доплаты и надбавки могут выплачиваться в конкретной денежной сумме или в определенном проценте от оклада. В положении о премировании (коллективном договоре, соглашении) целесообразно указывать, в частности:

- перечень должностей премируемых работников;
- размеры и шкалу премирования;
- периодичность премирования;
- методику расчета размера выплат при назначении премий конкретного вида;

- основания, показатели, условия начисления премии;
- условия, при которых премия не выплачивается либо выплачивается в меньшем размере.

Задача руководителя социального предприятия поддерживать эффективные коммуникации в команде и устранять появляющиеся деструктивные моменты. Очень важно создание доверительных отношений с сотрудниками и между ними, вовремя регулировать возникающие конфликты, устанавливать прозрачные правила, быть примером для своих сотрудников. Руководитель обеспечивает свое влияние через следующие инструменты:

- повышение или понижение в должности;
- финансовые премии или вычеты;
- повышение уровня и качества задач;
- смена круга задач, при сохранении должности и т.д.

Также желательно, чтобы у руководителя была внутренняя свобода и воля, способность держать удар, активная жизненная позиция и стратегическое мышление.

Если Вам интересно какими навыками должен обладать руководитель социального предприятия – пишите автору на почту svip81@mail.ru с темой «12 навыков руководителя в 21 веке» и Вам придет подробная статья об этом.

Модуль 2.7. Построение системы продаж

Краеугольным камнем любого предприятия являются продажи. Отдел продаж – это сердце бизнеса. На начальном этапе руководитель социального предприятия часто сам встает за кассу и общается с клиентами. Но как только будут позволять средства обязательно нанимайте профессиональных продавцов. Отдел продаж – это масштабирование Ваших возможностей. Продавцы обеспечивают прибыль, реализацию продукции, дальнейшее развитие социального предприятия. Для этого их надо подготовить. Подготовка сотрудников отдела продаж, как правило, включает три направления:

1. обучение по продукту или услугам;
2. обучение техникам продаж;
3. энергетическая и эмоциональная зарядка продавцов.

Во время продажи происходит общение в реальном времени, можно больше узнать о покупателе, его предпочтениях и вкусах. Исходя из полученной информации, в презентации товара или услуги нужно максимально учесть потребности клиента. С одной стороны - это очень просто, каждый человек хоть

раз в жизни что-то продавал, с другой – это целая наука, изучающая этапы продаж, психологию покупателя, невербальное общение и т.д. Весь секрет в том, чтобы соединить воедино две вещи: свойства товара или услуги и потребности конкретного человека.

Профессиональный продавец должен исполнять разные роли на этапах продаж.

Этапы продаж	Роли продавца	Задачи этапа	Основные технологии
Установление и поддержание контакта	АКТЕР	Создать доверительные отношения	Управление впечатлением
Выявление потребностей, сбор информации	ВРАЧ	Помочь клиенту осознать потребность (актуализация проблемы)	Умение задавать вопросы + активное слушание
Презентация продукта	ЭКСПЕРТ	Продать способ решения проблемы или достижения мечты	Перевод свойств продукта в выгоду для клиента
Работа с возражениями	ПСИХОЛОГ	Продать уверенность в товаре (снятие страха и сомнений)	Принятие и отработка возражений
Завершение сделки	ПРОДАВЕЦ	Продать товар	Взятие обязательств у клиента
Ориентация на перспективу	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	Создать долговременные доверительные отношения	Заложить основу для будущего
Анализ	КОУЧ	Проанализировать встречу	Анализ причинно-следственных связей

Продавец сначала продает себя, потом компанию и затем продукт. Звучит парадоксально, но люди не любят, когда им что-то продают, они любят покупать. Поэтому роль продавца заключается не в том, чтобы навязать товар или услугу, а установить доверительный контакт, зарядить клиента положительными эмоциями, помочь сделать правильный выбор. Продавец должен выполнять роль

консультанта для покупателя, быть ему партнёром при рассмотрении альтернатив. Продавец должен создать атмосферу непринужденности и доверия, только в этом случае можно завоевать расположение посетителя и превратить его в постоянного клиента. Чтобы понравиться клиенту, продавец сам должен быть в хорошем расположении духа, опрятно одетым, доброжелательным, знать все о своем товаре и предложениях конкурентов.

При всем при этом работа отдела продаж – это всегда система. У продающего социального предприятия обязательно должны быть:

- Годовой план продаж
- Помесечный план продаж
- Если несколько отделов продаж – план на каждый отдел
- Индивидуальный план продаж на каждого менеджера
- Должностные обязанности продавцов (как правило включают):
 - поиск клиентов по существующей базе контактов
 - совершение звонков
 - встречи с клиентами
 - продажи
 - составление договоров
 - выставление счетов
 - контроль оплаты
 - контроль доставки товара / оказания услуг
 - акты выполненных работ
 - работа с дебиторской задолженностью
 - дополнительные продажи (услуг, оборудования)
 - иное
- Система материальной мотивации продавцов
- Система нематериальной мотивации продавцов
- Формы отчета продавцов:
 - За неделю
 - За месяц
 - За год
- Еженедельные оперативки с продавцами
- Система наставничества и обучения продавцов

Модуль 2.8. Источники капитала для социального предприятия

Основным источником капитала социальных предпринимателей является производство товаров и услуг для рынка. Продажи обеспечивают финансовую

устойчивость, независимость деятельности и аккумулируют средства, направляемые на решение социальных проблем. Однако возможны и другие источники капитала, которые могут помочь социальным предпринимателям достичь поставленных целей. Благотворительные, государственные и частные средства, не должны заменять основные бизнес-процессы, но придадут дополнительные стимулы к развитию социального предприятия.

В России с каждым годом растет число конкурсов непосредственно для социальных предпринимателей. Фонд «Наше будущее» проводит ежегодный конкурс по предоставлению беспроцентных займов <http://konkurs.nb-fund.ru> и прямых инвестиций <http://invest.nb-fund.ru>. Фонд «Навстречу переменам» поддерживает социальных предпринимателей, работающих с детьми www.fond-navstrech.ru. В 2015 году появился конкурс социальных стартапов <http://sap-up.org> для социальных предпринимателей из России и Казахстана.

Пока федеральный закон не принят, социальные предприниматели работают в форме коммерческих и некоммерческих организаций, ведущих деятельность приносящую доход. Для НКО существует масса фондов, которые проводят конкурсы грантов. Никто не запрещает предоставлять платные услуги и параллельно реализовывать благотворительные проекты. Главное, чтобы бухгалтер организации четко разделял коммерческие и некоммерческие деньги, поскольку они подлежат разной отчетности.

Найти такие фонды не сложно. Можно заглянуть на сайт Форума Доноров, где размещена карта донорской активности <http://map.donorsforum.ru>. В каталоге Яндекса есть отдельный раздел «Благотворительные фонды», где можно найти более 180 организаций. Также в сети есть специальные площадки аккумулирующие информацию о конкурсах с различных сайтов, например ресурсы <http://vsekonkursy.ru> или <http://konkursgrant.ru>. Зарубежные фонды готовы поддержать Вас в личном качестве, что снимает массу организационных проблем. Если владеете английским языком, поищите информацию о конкурсах на следующих сайтах:

- www.ashoka.org
- <http://skoll.org>
- www.schwabfound.org
- www.echoinggreen.org

Можно собрать дополнительные деньги в интернете на специальных краудфандинговых платформах. Краудфандинг позволяет собрать деньги без участия банков, венчурных фондов или биржи. Процесс становится намного проще и демократичнее. Любой желающий может зайти на платформу и поддержать проект, который ему нравится. Для России наиболее актуальны две платформы www.planeta.ru и www.boomstarter.ru. У них разные подходы и

философия, но у каждой есть своя обучающая школа, которая поможет зарегистрировать и правильно продвигать проект.

Социальные предприниматели могут побороться за государственные деньги через систему закупок. Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе» предусматривает что государственные и муниципальные заказчики обязаны осуществлять закупки у субъектов малого предпринимательства и СОНКО в объеме не менее чем 15% совокупного годового объема закупок. При этом начальная (максимальная) цена контракта не должна превышать 20 млн. руб. Участником закупок может стать любое лицо, независимо от организационно-правовой формы. Главный принцип закупок – состязательность сторон. На портале <http://zakupki.gov.ru> размещена информация обо всех закупках органов власти и МСУ, а также о закупках госкорпораций, госкомпаний, унитарных предприятий и автономных учреждений. Участие в закупках осуществляется в разных формах: закупка у единственного поставщика (при сумме не более 100 000 рублей), электронный аукцион на специальных интернет-площадках при наличии электронной цифровой подписи, открытый конкурс и запрос котировок.

Можно стать поставщиком социальных услуг и получать компенсации за предоставление социальных услуг из бюджета. Для этого смотрите уже упоминавшийся в первой части брошюры закон «Об основах социального обслуживания граждан в РФ» от 28.12.2013 N 442-ФЗ. Войти в реестр может любая организация и индивидуальный предприниматель, с тем чтобы получать налоговые льготы и компенсации за предоставление социальных услуг.

Последние годы к поддержке социального предпринимательства начал активно подключаться крупный бизнес. Такие системообразующие компании как «Лукойл» www.lukoil.ru, «СУЭК» <http://fond.suek.ru>, «Северсталь» www.agr-city.ru, «Русал» www.fcsp.ru, «Металлоинвест» www.metalloinvest.com, Норильский Никель www.nornik.ru, ОМК www.omk.ru и другие. Они имеют центры социальных программ и используют социально-предпринимательские механизмы для развития потенциала территорий своего присутствия. Многие из них проводят корпоративные конкурсы проектов, предоставляя гранты или займы, ведут образовательные курсы и т.д. Посмотрите какие возможности для социальных предпринимателей предоставляет крупный бизнес в Ваших регионах.

Модуль 2.9. Оценка социального воздействия

В отношении традиционного бизнеса основной оценкой результата деятельности предприятия является чистая прибыль. Чем больше, тем лучше.

Социальное предпринимательство, помимо прибыли, нацелено на решение социальных проблем. В связи с этим часто возникают вопросы, как и в чем измерить социальные эффекты? Особенно в таких сферах как образование, семейные ценности, сохранение традиций, помощь нуждающимся и т.д.

Социальное воздействие – это устойчивые измеримые социальные результаты от деятельности социального предприятия. Они нужны для формирования конкретных количественных целей по реализации миссии предприятия, для контроля текущей деятельности, для привлечения инвестиций, для демонстрации эффективности деятельности социального предприятия и т.д.

Рассмотрим на примере. Социальное предприятие в виде родительского клуба, предоставляет платные услуги семьям и бесплатно работает с семьями из групп риска. Основной своей миссией считает сохранение кровной семьи для ребенка. Непосредственные результаты деятельности за последний год – проведена работа с пятью неблагополучными семьями из которых органы опеки хотели забрать детей. Социальные результаты – стабилизация отношений в семье из группы риска, укрепление детско-родительских отношений, родители смогли найти работу, были сняты риски задержек в развитии детей дошкольного возраста. Социальное воздействие – непопадание 6-ти детей в детские дома. Средняя стоимость одного года пребывания ребенка в детском доме – 400 000 рублей, средняя продолжительность пребывания – 5 лет. Итого, чистый социально-экономический эффект для общества от работы социального предприятия – $400\,000 \text{ рублей} \times 5 \text{ лет} \times 6 \text{ детей} = 12\,000\,000 \text{ рублей}$.

Перевод социальных эффектов в экономические показатели очень хорошо работает для демонстрации результатов деятельности социального предприятия органам власти, донорам и инвесторам. В большинстве случаев можно найти цифры сколько общество тратит на борьбу с бедностью, наркоманией, тяжелыми заболеваниями, содержание тюрем и других закрытых учреждений. Покажите вклад социального предприятия в виде экономического эффекта: рост доходов благополучателей, экономия общественных ресурсов на поддержку отдельных категорий граждан, сокращение спроса на отдельные услуги, увеличение общественных доходов за счет трудоустройства и повышения эффективности производства и т.д.

Оценка деятельности социального предприятия должна носить комплексный характер. Образно говоря, у каждого предпринимателя должна быть своя приборная панель, как в автомобиле, по которой оценивается движение организации. Постарайтесь сформировать собственный центр управления, для этого распишите все свои социальные цели и объедините их в ежегодный план. Постарайтесь под каждую такую цель подобрать два-три количественных индикатора. Экспериментируйте с различными индикаторами,

ищите аналоги в других отраслях. Варьируйте горизонт оценки: полгода, год, три, пять лет и т.д. Старайтесь регулярно информировать всех заинтересованных лиц о социальных эффектах деятельности своей организации.

Если свою шкалу составить пока затруднительно, посмотрите на существующие международные системы оценки социальных эффектов. В России есть специальный портал <http://socialvalue.ru/> содержащий базу социальных результатов и показателей. В 2015 году международная организация Acumen создала методологию Lean Data, которая ставит во главу угла желаемые социальные изменения, под них формируются соответствующие показатели, которые основываются на информации от обратной связи с потребителями. Большие социальные перемены начинаются с довольных клиентов социального предприятия. Также можно изучить Стандарт по измерению социального воздействия предложенный Европейской комиссией, основанный на определенной последовательности этапов управления социальным воздействием. Наконец есть методология оценки эффективности социальных инвестиций IRIS разработанная Global Impact Investing Network, которую также можно взять за основу для своей шкалы оценок.

Модуль 2.10. Продвижение социального предприятия

Какими бы замечательными ни были Ваши услуги или товары, если потребитель о них не узнает, то и не купит. Поэтому очень важно уделять пристальное внимание продвижению социального предприятия. Проще – маркетингу. Маркетинг – это процесс привлечения и удержания клиентов. Главная цель маркетинга – изучение и удовлетворение потребностей клиентов не только при помощи продукции, но и всей системы (коммуникации, продаж, логистики, бухгалтерии и т.д.).

Часто начинающие предприниматели ставят знак равенства между маркетингом и рекламой. Дал объявление в газете – уже занимаешься маркетингом. Это не так. Маркетинг много шире и включает в себя:

1. Постоянный поиск и улучшение точек контактов – где, клиент соприкасается с социальным предприятием (сайт, телефон, объявления, социальные сети, вывеска, витрина, флайеры и т.д.);
2. Развитие – обновление и расширение ассортимента продуктовой линейки;
3. Ценообразование – установление ценовой политики, проведение акций, скидок, анализ цен конкурентов;
4. Каналы продаж – повышение отдачи существующих и поиск новых каналов;

5. Продвижение – реклама, стимулирование сбыта, PR;
6. Интернет-продвижение – сайты, социальные сети, email-маркетинг, мессенджеры;
7. Аналитика – мониторинг и исследования рынка, анализ трендов;
8. Внутренний маркетинг – в компании должны продавать все сотрудники, включая уборщиц;
9. Система клиентской лояльности – удержание клиентов;
10. Продажи.

Как видно направлений деятельности очень много. Каждое из них включает огромный комплекс мероприятий. Маркетинг также распадается на множество видов:

- Интернет-маркетинг
- Сарафанный маркетинг
- Партизанский маркетинг
- Event-маркетинг
- Сетевой маркетинг
- Вирусный маркетинг
- Стратегический маркетинг
- Социальный маркетинг и т.д.

С точки зрения продвижения социального предприятия, не пытайтесь объять необъятное и продавать свои услуги всем подряд. Так никогда не получается. Вам нужно выработать собственное позиционирование. Это простое, понятное, однозначное отличие от конкурентов в голове потребителей. Вам нужно выделиться на общем фоне. Чем Ваше социальное предприятие отличается от других?

- Первенство – первыми вышли на рынок;
- Лидерство – заняли ведущие позиции на рынке;
- Специализация – лучше всех разбираетесь в данном предмете;
- Традиции – хранители, преемники отцов-основателей;
- Инновации – создатели прорывных технологий;
- Качество – все внимание к деталям, мелочей не бывает;
- Ассортимент – самый широкий выбор;
- Технология – особый тип производства, уникальность;
- Доступность – низкая цена.

Выберите свое отличие и именно под него подстраивайте всю систему продвижения. Формирование четких отличий от конкурентов со временем приводит к росту узнаваемости и уважения социального предприятия. Это и

будет уникальное торговое предложение. Оно должно быть таким, какого конкурент не сможет предложить.

А дальше нужно вести клиентов по цепочке AIDA:

- Attention – привлекаем внимание;
- Interest – зарождаем интерес;
- Desire – интерес превращаем в желание;
- Action – стимулируем действие приобрести.

Чтобы в результате нашей активности каждый клиент прошел свою цепочку трансформаций: Случайный – Постоянный – Лояльный – Приверженный – Фанат.

Все довольно просто, хоть и кажется сложным. Создание социального предприятия – это как движение в тумане. Вы видите лишь на один или несколько шагов вперед. Но когда Вы сделаете эти первые шаги, Вам откроются следующие, и следующие, и следующие. И так преодолеваются любые зоны неизвестности – шаг за шагом. Главное начать действовать. И все у Вас получится. Удачи!

Об авторе



Пономарев Сергей Витальевич, svip81@mail.ru

- Эксперт Фонда «Наше будущее» www.nb-fund.ru;
- Сертифицированный тренер по социальному предпринимательству;
- Ведущий тренер онлайн Школы социального предпринимательства www.lab-sp.ru;
- Координатор площадки «Социальное предпринимательство» Общероссийского гражданского форума;
- Автор брошюры «Российские и американские практики поддержки социального предпринимательства»;
- Постоянный автор Портала «Новый бизнес. Социальное предпринимательство» www.nb-forum.ru;
- Стаж работы в третьем секторе - 16 лет (менеджер, аналитик, исследователь, руководитель проектов);
- Прошел стажировки по социальному предпринимательству в США в 2016 и в Великобритании в 2017 году.
- Прошел двухгодичную программу подготовки внутриорганизационных консультантов НКО Фонда Форда.
- Сертификаты курсов повышения квалификации “Директор по качеству”, “Продажи и маркетинг”, «Навыки предпринимателя» и др.
- Кандидат политических наук, доцент ПГНИУ, помощник депутата городской Думы.
- Один из немногих тренеров, кто работал в НКО, крупном бизнесе, журналистике, много консультировал органы власти, постоянно взаимодействует с социальными предпринимателями из разных регионов и зарубежными партнерами.
- Провел более 400 обучающих семинаров и вебинаров для руководителей НКО, предпринимателей и представителей органов власти.
- В 2016 году провел 30 семинаров и конференций в 13 городах от Мурманска до Красноярска, десятков вебинаров, две онлайн Школы, конкурс студенческих работ – общая аудитория составила 4 000 человек.
- Партнер организации Echoing Green в России.