

**М.Ю. Славгородская, С.В. Голубев**

# **ПРОСТО О СЛОЖНОМ**

**Как подготовить лекцию для школьников  
о социальном предпринимательстве**

Москва  
Грифон  
2019

УДК 338.24+378(08)  
ББК 65.29+74.266.5я73  
С 47

*Все права защищены. Воспроизведение всей книги или любой её части любыми средствами и в какой-либо форме, в том числе в сети Интернет, запрещается без письменного разрешения владельца авторских прав.*

**Славгородская М.Ю.**

С 47 Просто о сложном. Как подготовить лекцию для школьников о социальном предпринимательстве / М.Ю. Славгородская, С.В. Голубев. — М.: Грифон, 2019. — 56 с.

ISBN 978-5-98862-457-8

Социальное предпринимательство — новая парадигма бизнеса, ставящая приоритетом достижение социально значимых целей. Для развития социального предпринимательства в России важно, чтобы такой подход разделяло как можно больше людей.

Проект «Просто о сложном» направлен на популяризацию социального предпринимательства среди студентов и школьников — будущих социальных предпринимателей или ответственных покупателей, для которых значим вклад производителей в развитие общества.

Настоящие методические рекомендации предназначены для студентов вузов, которые хотят изучить концепцию социального предпринимательства и рассказать о ней школьникам.

ISBN 978-5-98862-457-8

**УДК 338.24+378(08)**  
**ББК 65.29+74.266.5я73**

© М.Ю. Славгородская, С.В. Голубев, 2019

# СОДЕРЖАНИЕ

1. Просто о сложном: пять ключевых вопросов.....	4
Что значит «Просто о сложном» .....	4
Почему «социальное предпринимательство» .....	4
Почему социальное предпринимательство для школьников .....	5
Почему лекторами выступают студенты.....	6
Как пользоваться методичкой .....	6
2. Немного теории о социальном предпринимательстве .....	8
Как разобраться в концепции социального предпринимательства.....	8
Что отличает социальное предпринимательство .....	9
3. Социальные предприниматели в мире: примеры .....	13
4. Социальные предприниматели в России: примеры .....	26
5. Российское законодательство о социальном предпринимательстве .....	33
6. Как подготовить лекцию о социальном предпринимательстве .....	38
Какие цели ставятся перед лекцией.....	38
Что должна включать лекция .....	38
Какой продолжительности должно быть выступление .....	38
Как найти примеры социальных предпринимателей в вашем городе .....	39
Как получить информацию о социально- предпринимательском проекте.....	42
По каким критериям оценить проект.....	43
Как подготовиться к интервью с предпринимателем ....	52
Как проводить интервью.....	53
Как описать проект для лекции .....	54

# 1. ПРОСТО О СЛОЖНОМ: ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ

## Что значит «Просто о сложном»

«Просто о сложном» — проект по популяризации социального предпринимательства среди молодёжи.

Социальное предпринимательство — сложная концепция, которая в России обсуждается с 2012 года, и до сих пор эксперты не пришли к единому мнению о том, что относить к этому типу бизнеса.

Одни эксперты считают, что любой бизнес в малых городах и сельской местности — это социальное предпринимательство, потому что делать бизнес в малочисленных поселениях намного сложнее, чем в крупном городе, в связи с ограниченностью рынка сбыта. Другие в качестве ключевого критерия выделяют готовность предпринимателя реинвестировать свои доходы в социальную сферу. Третьи оценивают вклад в повышение качества жизни отдельных групп людей.

Однако, чтобы обеспечить поддержку общества для социальных предпринимателей, не нужно разбираться в подходах различных научных школ, нужно просто и доступно рассказать о сути этого явления и его вкладе в жизнь людей. Это особенно актуально, если речь идёт о школьниках.

Отсюда название «Просто о сложном» — рассказ простыми словами о сложном явлении «социальное предпринимательство».

## Почему «социальное предпринимательство»

Социальное предпринимательство — вид предпринимательства, которое ставит перед собой задачу менять к лучшему жизни отдельных людей и общества в целом, используя при этом бизнес-инструменты и модели.

Социальное предпринимательство – новая парадигма бизнеса, который в качестве своего приоритета ставит достижение социально значимых целей.

Осведомлённость жителей нашей страны о деятельности социальных предприятий и их вкладе в жизнь общества поможет социальным предпринимателям:

- **Найти покупателей:** люди во всём мире в первую очередь покупают товары и услуги у социально ответственных компаний.
- **Найти партнёров, инвесторов, спонсоров:** социальное предпринимательство – сложный бизнес, поскольку помимо решения бизнес-задач нужно удерживать социальную модель проекта. Очень важно, чтобы люди понимали преимущества и риски социального предпринимательства и были готовы включаться в такие проекты.
- **Найти сотрудников и волонтёров:** поиск кадров – проблема для любого бизнеса. Ещё более ощутима она в социальном предпринимательстве, поскольку помимо профессиональных навыков здесь важно найти людей, которые разделяют ценности социальных предпринимателей и увлечены их идеями.

И ещё: знакомство с концепцией социального предпринимательства может вдохновить людей (сегодняшних студентов, школьников и/или их родителей) на запуск собственного социально-предпринимательского проекта. А это значит, что социальных предпринимателей в наших городах и сёлах станет больше и социальные проблемы, которые государством признаны сложно решаемыми, могут быть решены.

## **Почему социальное предпринимательство для школьников**

Целевой аудиторией проекта являются школьники, потому что:

Школьники – люди, которые находятся на этапе своего становления. Они определяются со своими жизненными приоритетами и карьерной траекторией. И чем больше они узнают о мире и профессиях, тем более осознанным будет их выбор.

Социальное предпринимательство – «добрый бизнес», достижения которого вдохновляют и заставляют задуматься о карьере предпринимателя. Сегодняшние школьники могут завтра стать социальными предпринимателями. А это значит, что завтра в наших городах и сёлах станет больше рабочих мест для социально незащищённых людей, больше новых полезных сервисов.

Школьники – проводники информации для взрослых: взрослые всегда интересуются увлечениями детей. Чем больше школьников вдохновится идеями социального предпринимательства, тем больше взрослых узнают и поддержат «добрый бизнес».

## **Почему лекторами выступают студенты**

Преподаватели и школьники – люди разных поколений с разными взглядами на мир. Школьники устали от нравоучений взрослых и не всегда воспринимают новую информацию, считая её скучной и ненужной. Взрослые часто не могут сменить свой менторский тон в общении с детьми и донести до них информацию в доступной и интересной форме.

Студенты – вчерашние школьники, которые говорят со школьниками на одном языке и могут сделать свой рассказ не только информативным, но и увлекательным. Однако для этого важно самим лекторам проникнуться идеей социального предпринимательства.

## **Как пользоваться методичкой**

Настоящая методичка – не учебник. Её не нужно читать от «корки до корки» и заучивать определения и цифры. Ме-

тодичка – это сборник полезных материалов для изучения концепции социального предпринимательства и советов о том, где искать социально-предпринимательские проекты и как готовиться к лекции. Ей можно воспользоваться целиком или изучить только отдельные разделы.

## 2. НЕМНОГО ТЕОРИИ О СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

### Как разобраться в концепции социального предпринимательства

Для того чтобы разобраться в концепции социального предпринимательства, лучше всего посмотреть «Цирк «бабочек» — короткометражный художественный фильм с Ником Вуйчичем в главной роли (<http://thebutterflycircus.com>). Он ярко демонстрирует отличие социального предпринимательства от классической модели бизнеса.

В фильме показаны две модели цирка.

Первая — классический цирк времён Великой депрессии с «шоу уродов», где напоказ выставляют физические недостатки людей. Сюда посетители приходят, чтобы поглазеть и посмеяться над «уродами», радуясь, что у них самих нет таких проблем.

Вторая — цирк Мендоса, который прославляет человеческую силу и мужество, помогает зрителям поверить в то, что каждый человек может преодолеть свои ограничения и достичь вершин в своей профессии и жизни. Участники труппы Мендоса — люди со сложной судьбой, которым цирк помог поверить в себя и преуспеть в жизни.

Цирк Мендоса — яркий пример социального предпринимательства, которое помогает людям со сложной судьбой и/или физическими ограничениями изменить свою жизнь к лучшему, найти возможности для самореализации и экономической независимости.

При этом цирк Мендоса — коммерческий проект, который предлагает рынку качественный и востребованный продукт (цирковое представление), доходы от которого обеспечивают финансовую стабильность бизнеса.



## Что отличает социальное предпринимательство

Анализ многочисленных и российских примеров социально-предпринимательских проектов позволяет выделить шесть отличительных особенностей этого типа бизнеса.

### **1) Ориентация на работу с чётко определённой целевой аудиторией**

Деятельность социальных предпринимателей направлена на решение проблем конкретной целевой аудитории – группы людей, имеющих объективные ограничения на активное участие в социальной и экономической жизни. К таким категориям относятся, в частности, бывшие заключённые, алко- и наркозависимые, инвалиды, женщины-иммигранты и ряд других категорий.

При этом предпринимательские проекты не просто отвлекают от проблем или предоставляют временную поддержку, они позволяют представителям выбранной группы кардинально изменить свою жизнь: поменять образ жизни, получить хорошо оплачиваемую работу или запустить собственный бизнес.

### **2) Предложение рынку востребованного продукта или услуги**

Социальное предпринимательство – коммерческая деятельность, основанная на предложении рынку востребованных товаров и услуг, конкурентоспособных как по цене, так и по качеству.

При этом социальная значимость проектов является дополнительным преимуществом, но не может быть единственным аргументом в пользу покупки товаров и услуг социальных предпринимателей.

### **3) Технологичность проектов**

Одной из ключевых характеристик является технологичность проектов. В основе бизнес-процессов лежат отработанные технологии работы с целевыми аудиториями, которые по-

зволяют использовать их сильные стороны для производства конкурентоспособных товаров и услуг и нивелировать влияние их слабых сторон, наличие которых отличает данные целевые аудитории от обычных людей.

Продуманная концепция работы с целевыми аудиториями, основанная на знании их сильных и слабых сторон, позволяет не только разработать конкурентоспособный продукт, но и обеспечить социальную и экономическую эффективность проекта.

#### **4) Масштабность деятельности**

Социальные предприниматели амбициозны: они ставят своей задачей решать социальные проблемы общества в целом, а не просто улучшить жизнь нескольких людей.

Недаром международная организация по поддержке социальных предпринимателей Ашока (Ashoka) определяет социальных предпринимателей как «людей, которые предлагают инновационные решения наиболее актуальных проблем общества, они амбициозны и настойчивы, поднимают важные социальные вопросы и предлагают новые идеи, ведущие к масштабным изменениям»<sup>1</sup>.

#### **5) Работа не только с целевой аудиторией, но и обществом в целом. Повышение толерантности к особенностям целевых аудиторий, привлечение внимания к их проблемам**

Проблемы целевых аудиторий, как правило, имеют два аспекта: 1) слабости непосредственно самой целевой аудитории; 2) негативное отношение к ней общества, вызванное неумением и нежеланием обычных людей взаимодействовать с людьми, в значительной степени отклоняющихся от общепринятых стандартов по состоянию здоровья или поведения. В этой ситуации социально-предпринимательский проект должен не только компенсировать слабые стороны социально

---

<sup>1</sup> [www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://www.ashoka.org/social_entrepreneur).

незащищённых групп, но и работать над изменением отношения к ним со стороны окружающих.

Именно поэтому социальными предпринимателями проводится большая работа по повышению толерантности в обществе (как в отдельных местных сообществах, где реализуется конкретный проект, так и общества в целом).

Помимо активного продвижения идеи толерантности лидерами проектов через участие в различных мероприятиях и специальных информационных кампаниях, инструментом достижения этой цели являются и сами проекты, в технологии которых заложены механизмы «знакомства» общества с их целевыми аудиториями, позволяющие людям по-другому взглянуть на их «инаковость», увидеть не только их слабости, но и сильные стороны.

#### **б) Использование различных организационно-правовых форм и источников финансирования**

Социальные предприниматели рассматривают источники финансирования и организационно-правовые формы как инструменты, стараясь использовать максимум доступных ресурсов для достижения целей своей деятельности.

Отсутствие законодательно установленных организационно-правовых форм для социальных предпринимателей, позволяющих учитывать все особенности их деятельности, проекты вынуждены регистрировать несколько юридических лиц. Часть в форме коммерческих, часть – некоммерческих организаций.

Что касается источников финансирования, то, как правило, социально-предпринимательские проекты финансируются как за счёт коммерческой деятельности, так за счёт средств пожертвований, государственного финансирования и спонсорских средств. При этом доходы непосредственно от коммерческой деятельности преобладают над другими источниками, обеспечивая предсказуемость финансовых потоков и финансовую устойчивость проекта.

Социальным предпринимательством нередко называют благотворительность или бизнес в социальной сфере. Это ошибочное утверждение, поскольку социальное предпринимательство отличается от этих сфер социально значимой деятельности.

Сравнение социального предпринимательства с благотворительностью и бизнесом в социальной сфере представлено на рис. 1.

### 3. СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ В МИРЕ: ПРИМЕРЫ

В мире история социального предпринимательства насчитывает уже несколько десятилетий, поэтому разнообразие примеров проектов огромно. Ниже приводятся наиболее яркие и масштабные примеры работы с разными группами населения, которые демонстрируют различные бизнес-модели и технологические решения социальных предпринимателей.

#### *Delancy Street Foundation (Фонд Деланси Стрит), США*

Фонд Деланси Стрит<sup>1</sup> — некоммерческая организация, реализующая программу реабилитации для бывших заключённых. Программа была запущена в 1971 году бывшим заключённым Джоном Мейхером (John Maher) и психологом-исследователем Мими Сильберт (Mimi Silbert) в Сан-Франциско, США. В настоящий момент деятельность фонда распространяется на шесть национальных центров Америки. Помимо Сан-Франциско, где расположена штаб-квартира организации, программа реализуется в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Нью-Мексико, Северной Каролине и Стокбридже.

Модель программы — образовательная коммуна, в которой выстроена иерархическая модель этапов реабилитации, при которой на каждом последующем уровне у участника программы возрастает объём социальной и личной ответственности. В программе нет социальных работников или учителей, все виды работ осуществляют сами резиденты: они являются наставниками вновь прибывших, учителями для неграмотных, обслуживающим персоналом для самой коммуны. Эта концепция получила название «Each one teach one» (каждый учит каждого).

<sup>1</sup> <http://www.delanceystreetfoundation.org>.

В рамках программы резиденты социализируются, получают образование (от базового уровня до высшего) и востребованную на рынке профессию.

Социализация проводится в рамках менторских программ. Люди, прошедшие определённый путь развития в рамках коммуны, делятся с вновь прибывшими своим опытом. Они учат их бросать старые привычки, взаимодействовать с другими людьми, в том числе с людьми другого социального статуса, соблюдать личную гигиену, выполнять свои обязательства, работать в коллективе и многое другое.

Образовательные программы реализуются несколькими способами. Базовое образование можно получить непосредственно в коммуне, при этом преподавателями официально аккредитованного на уровне штата колледжа являются сами резиденты. После успешного завершения колледжа резиденты имеют возможность поступить на программы бакалавриата в государственные университеты: Университет Золотых Ворот (Golden Gate University) или Университет Сан-Франциско (San Francisco State University).

Профессиональное обучение — основной элемент программы. Обучение профессии проводится на базе принадлежащих Деленси Стрит бизнесов разного профиля: кафе, столовые, рестораны, цифровая печать, перевозка инвалидов, транспортные компании, ремесленнические мастерские, рекламные агентства, продажа и украшение новогодних ёлок, кинотеатры, службы такси, ландшафтный дизайн.

Работа в условиях реального бизнеса не только позволяет привить резидентам навыки к труду, но и даёт им востребованную на рынке профессию. За время пребывания в коммуне участники программы реабилитации приобретают не менее трёх профессий, в каждой из которых они проходят обучение от самых низших должностей до управленческих позиций. Резиденты не получают зарплату, доходы от бизнесов направ-

ляются на содержание коммуны. Это обеспечивает самоопу-паемость программы, её независимость от государственных грантов и средств пожертвований.

Для смягчения перехода от пребывания в коммуне к условиям жизни в обычном обществе в программе предусмотрен адаптационный период, в рамках которого резидент получает право на работу вне коммуны, но может оставаться жить в ней, оплачивая аренду квартиры. После уплаты арендной платы все заработанные вне коммуны деньги он может аккумулировать в специальной финансовой организации (Delancey-managed credit union) и в дальнейшем использовать для устройства своей жизни в обществе (приобретение квартиры, открытие собственного дела и т. п.).

Результаты программы впечатляют: за 40 лет своего существования программа помогла вернуться к нормальной жизни более 18 тыс. человек. Среди них – бывшие заключённые со стажем более 25 лет, имеющие длительный опыт употребления алкоголя и наркотиков. После выхода из программы они полностью порвали со своей прежней жизнью, создали семьи, нашли работу или открыли собственный бизнес.

Показательным является пример Кевина Мак Дональда (Kevin R. McDonald), который после выхода из программы реабилитации Деленси Стрит несколько лет возглавлял одно из подразделений этой организации, а позже создал собственную некоммерческую организацию ТРОСА (TROSA) в Северной Каролине, специализирующуюся на реабилитации алко- и наркозависимых. Технология работы ТРОСА очень близка к концепции Деленси Стрит, однако дополнительно к менторству со стороны резидентов коммуны Кевин включил в программу помощь профессиональных психологов и терапевтические группы. За прошедшие с момента своего основания 20 лет в программе успешно прошли реабилитацию и полностью избавились от зависимостей более 12 тыс. человек.

### *Specialisterne (Специалисты), Дания*

Specialisterne<sup>1</sup> – компания, предоставляющая услуги по тестированию и контролю качества программного обеспечения, телекоммуникационного оборудования, результатов клинических исследований фармацевтической продукции. Особенностью компании является то, что основные её сотрудники – люди с диагнозом «аутизм» (взрослые аутисты).

Компания основана в 2003 году в Дании Торкилом Сонне (Thorkil Sonne), бывшим техническим директором телекоммуникационной компании TDC. Идея создания компании, обеспечивающей трудоустройство взрослых аутистов, появилась после того, как одному из сыновей Сонне поставили такой диагноз. Изучение особенностей аутистов, их уникальных возможностей и ограничений привело Сонне к пониманию того, что в правильной обстановке взрослый аутист не только сможет работать, но и будет наилучшим кандидатом на работу.

Сонне создал уникальную модель работы с аутистами, которая позволяет им наилучшим образом использовать свои способности, в частности высокую концентрацию внимания на одной задаче, способность в течение продолжительного времени выполнять без ошибок установленную последовательность действий, фотографическую память и другие. Данная система включает следующие элементы:

- тщательный отбор кандидатов;
- поддержку коучей-психологов, закреплённых за каждым сотрудником-аутистом;
- подготовку сотрудников компании-заказчика услуг Специалистов к работе с аутистами.

Отбор кандидатов в штат Specialisterne, в отличие от обычных компаний, занимает не несколько часов, а несколько месяцев. При компании создана специальная школа, в рамках которой в течение 5-6 месяцев проводятся тесты на предмет

<sup>1</sup> Информация об организации – <http://specialisterne.com>.



способности претендентов выполнять функции консультантов: выявляются их склонности к определённым видам работ, оцениваются коммуникативные способности, готовность и умение работать в команде, психологическая устойчивость и другие характеристики. Далеко не все претенденты подходят для работы в компании, в среднем это один человек из шести. Результаты тестирования в школе используются не только самой организацией, но и местными органами власти, которые на основе полученных результатов оценки привлекают не прошедших отбор кандидатов к благоустройству, выполнению административных функций и другим видам работ.

Коучи – профессиональные психологи, специализирующиеся на работе с аутистами, которые закреплены персонально за каждым сотрудником компании. Поскольку консультанты *Specialisterne* в большинстве своём работают в офисах компаний-заказчиков, личные коучи необходимы для компенсации недостатка у аутистов коммуникативных навыков. Они оказывают психологическую поддержку консультантам, объясняют им непонятные реакции и особенности поведения окружающих людей и помогают выработать правильную поведенческую модель, участвуют в разрешении конфликтных или потенциально конфликтных ситуаций между консультантом-аутистом и коллективом компании-заказчика его услуг.

Подготовка менеджеров и сотрудников компаний-заказчиков услуг к взаимодействию с консультантами-аутистами – это ещё один значимый элемент технологии работы *Specialisterne*. В рамках данной работы их знакомят с правилами общения с аутистами, требованиями к организации для «особых» консультантов рабочего пространства, необходимыми мероприятиями по включению консультантов в сложившийся рабочий коллектив.

Столь сложная система компенсационных механизмов создаёт взаимовыгодную ситуацию как для компаний-за-

казчиков консалтинговых услуг, так и для самих консультантов-аутистов. Заказчики получают высокопрофессиональные уникальные по своему качеству услуги. Аутисты получают возможность для профессиональной самореализации, достойный уровень оплаты труда, уважение со стороны окружающих.

Сонне называет свою систему работы с аутистами «моделью одуванчика». Он говорит: «Когда одуванчик появляется на газоне в саду, мы называем его сорняком, но из молодых побегов одуванчика можно приготовить очень вкусный салат. То же самое можно сказать и про аутистов – то, что кажется нам слабостью (буквальное понимание и одержимость одним интересом, например), может быть преимуществом на рынке труда (прямолинейность, внимание к деталям)»<sup>1</sup>.

Эффективность модели демонстрируют масштабы деятельности организации: в настоящий момент она представлена в 13 странах мира (Австралия, Австрия, Бразилия, Канада, Дания, Исландия, Ирландия, Италия, Норвегия, Сингапур, Испания, США, Великобритания). Компания работает с большим числом телекоммуникационных, IT и фармацевтических компаний, в число которых входят, в частности, Microsoft, SAP, TDC, Lundbeck, CAI и другие. Глобальная цель компании Specialisterne – обеспечение работой всех взрослых аутистов в мире, способных выполнять функции консультантов. Компания планирует создать 1 миллион рабочих мест в мире, и, судя по темпам её развития, эта цель вполне достижима.

Вслед за Specialisterne создаются и другие консалтинговые компании, принимающие на работу взрослых аутистов и работающие по моделям, схожим с технологией Specialisterne. Примером, в частности, является немецкая компания Аутикон (Auticon), созданная Дирком Мюллером-Ремусом (Dirk Müller-

---

<sup>1</sup> Gareth Cook, The Autism Advantage / New York Times, 29.11.2012. В русском переводе статья опубликована <http://outfund.ru/kompaniya-v-kotoroj-autizm-preimushhestvo/> (перевод – Е. Морозова).

Remus) в Берлине в 2011 году. Компания специализируется на тестировании программного обеспечения. В настоящий момент офисы компании открыты в Великобритании, США, Германии, Франции и Швейцарии.

Для обеспечения устойчивости проекта компания Specialisterne использует различные источники финансирования: доходы от оказания консалтинговых услуг, средства пожертвований и гранты, спонсорские средства. Помимо коммерческих подразделений, в состав группы Specialisterne входит некоммерческая организация Фонд Специалистов (Specialist People Foundation), которая проводит большую работу по изменению отношения в обществе к аутистам, по взаимодействию с крупными компаниями с целью создания специализированных рабочих мест.

### *Hot Bread Kitchen (Хлеб прямо из печи), США*

Hot Bread Kitchen<sup>1</sup> – американская организация, оказывающая поддержку женщинам-иммигрантам из низкодоходных слоёв населения.

Компания обеспечивает их трудоустройство, а также реализует специальные образовательные программы, включающие курсы английского языка и компьютерной грамотности, профессиональное образование в области хлебопечения и управления организациями общественного питания. Компания также имеет инкубационную программу для тех, кто хочет открыть собственную пекарню. Участникам доступны льготные условия аренды оборудованных и сертифицированных помещений, менторская и другие виды поддержки.

Основной бизнес компании – производство и продажа хлеба. Пекарни являются как значимым источником финансирования социально значимых программ компании, так и местом трудоустройства их участниц, обеспечивая им

<sup>1</sup> Информация об организации – <http://hotbreadkitchen.org>.

определённый уровень дохода и возможность применить на практике полученные в рамках обучения знания о производственных технологиях хлебопечения. Помимо дохода от продажи хлеба, финансирование программ поддержки осуществляется за счёт привлекаемых организацией грантов и средств пожертвований.

Необходимо отметить, что найм женщин-иммигранток — это не просто социальная ответственность компании, это ещё и её конкурентное преимущество. Принимая на работу женщин — хранителей народных рецептов хлеба, пекарня получает возможность постоянно расширять свой ассортимент, предлагая покупателям уникальные виды хлеба из разных стран мира. При этом, знакомя жителей Нью-Йорка с кулинарными традициями других народов мира, деятельность компании вносит вклад в развитие толерантности по отношению к иммигрантам.

### *Кива Микрофинанс, США*

Кива Микрофинанс<sup>1</sup> — некоммерческая организация, обеспечивающая привлечение частных средств на условиях краудинвестинга для поддержки предпринимателей и студентов через интернет-платформу Kiva.org.

Kiva была создана в 2005 году Мэтом Фланнери (Matt Flannery) и Джессикой Джэккли (Jessica Jackley). Первоначально интерес к микрофинансированию у них возник после посещения лекции Махаммада Юнуса, создателя первой в мире микрофинансовой организации — Грамин Банка.

Необходимость инструментов микрофинансирования для предпринимателей, особенно в развивающихся странах, подтвердил и их личный опыт работы в странах Африки. По возвращению в Америку они запустили пилотный проект по краудинвестингу — сбору средств у частных инвесторов для

<sup>1</sup> Информация об организации — [www.kiva.org](http://www.kiva.org).

предоставления займов. Приоритетами организации являются люди, в наибольшей степени испытывающие потребность в первоначальном капитале и имеющие ограниченные возможности по привлечению банковских кредитов, а именно: предприниматели (прежде всего, предприниматели женщины) и студенты. Соответственно, собранные через платформу деньги могут быть направлены на реализацию предпринимательских проектов или на оплату обучения.

Важной особенностью платформы является то, что средства частных инвесторов собираются не в виде пожертвований, а в виде беспроцентных займов, которые после возврата средств заёмщиком по желанию инвестора могут быть ему возвращены на счёт в системе PayPal, направлены на развитие платформы или реинвестированы в другие проекты.

При этом модель Kiva.org предусматривает взаимодействие с заёмщиками через партнёрские микрофинансовые организации, называемые полевыми партнёрами (Field Partners). Партнёры проводят отбор заёмщиков, проверку их кредитоспособности и адекватности проекта, размещение о них информации на платформе Kiva.org, обслуживание займов.

Kiva.org предоставляет партнёрам средства для выдачи займов на безвозмездной основе. Партнёры же предоставляют займы конечным получателям на своих обычных условиях — в виде процентных займов, при этом стоимость займа в среднем составляет около 30% годовых. Таким образом, в данном случае Кива дофинансирует действующие в странах микрофинансовые организации, повышая возможности для получения займов, но не снижая их стоимости.

Данная модель в настоящий момент работает в 81 стране мира. За время реализации проекта число заёмщиков составило 3,1 млн человек, объём выданных займов достиг 1,25 трлн долларов США. Данная модель характеризуется высоким процентом возврата выданных займов — 96,9%. На платформе в

настоящий момент зарегистрировано более 1,8 млн частных инвесторов — людей, предоставляющих займы.

Необходимо отметить продуманную систему финансирования организации в целом. С целью снижения стоимости займов для целевых аудиторий проекта Kiva.org не берёт процент с заёмщиков и финансируется за счёт пожертвований от частных лиц, корпораций и институтов развития. Кроме того, организация использует бесплатные услуги различных сервисных организаций для обеспечения своей деятельности. В частности, система интернет-коммерции PayPal осуществляет платежи в интересах заёмщиков Kiva.org на безвозмездной основе. При этом для обеспечения устойчивости проекта процедура пользования платформой для частных инвесторов в обязательном порядке включает перечисление пожертвования на администрирование займов и развитие организации: дополнительно к средствам займа инвестор обязан перечислить Kiva.org 15% от суммы займа.

### *Dialogue in the Dark (Диалог в темноте), Германия*

Организация «Dialogue in the Dark»<sup>1</sup> содействует социальной интеграции маргинальных групп населения через повышение осведомлённости и формирования толерантности по отношению к «инаковости» в среде широкой общественности. Основная целевая аудитория компании — незрячие и слабовидящие люди.

Проект запущен в 1988 году немецким журналистом Андреасом Хайнеке (Andreas Heinecke). Идея создания компании появилась во время его работы на радио. Ему поручили реализацию программы реабилитации для коллеги-журналиста, потерявшего зрение в результате несчастного случая. Этот опыт позволил Андреасу увидеть особые способности незрячих людей и задуматься о том, как выйти за рамки разделяющих зрячих и незрячих людей условностей.

<sup>1</sup> <http://www.dialogue-in-the-dark.ru>.

Основной вид деятельности организации – проведение экскурсий и бизнес-тренингов в специально оборудованном, абсолютно тёмном помещении, где посетители и участники учатся взаимодействию друг с другом и пространством, полагаясь на все остальные органы чувств, кроме зрения.

Как и в случае с компанией *Specialisterne*, проект «Диалог в темноте» предлагает рынку уникальные услуги, решающие актуальные для заказчиков задачи по развитию навыков коммуникации и управления людьми, командного взаимодействия. При этом проект создаёт высокооплачиваемые рабочие места для людей с инвалидностью, помогает выявлять их потенциал, вселяя и укрепляя в них чувство собственного достоинства.

С момента запуска проекта выставки и бизнес-тренинги «Диалога в темноте» были представлены более чем в 41 стране, их посетило более 9 миллионов человек, а тысячи незрячих людей получили работу гидов и тренеров. С 2012 года проект реализуется и в России.

## Анализ примеров международных социально-предпринимательских проектов

	<b>Фонд Деленси Стрит</b>	<b>Специалисты</b>	<b>Кива Микрофинанс</b>	<b>Хлеб прямо из печи</b>	<b>Диалоги в темноте</b>
Целевая аудитория	Бывшие заключённые	Взрослые люди с расстройствами аутистического спектра	Предприниматели в развивающихся странах	Женщины-иммигрантки	Незрячие люди
Рыночный продукт / услуга	Услуги кафе, ресторанов, транспортных компаний, продажа ёлок и сувенирной продукции	Услуги по тестированию продукции (IT, телекоммуникации)	«Опыт инвестора» – возможность попробовать себя в роли инвестора без значительных затрат и рисков	Свежий хлеб	Тренинги, экскурсии
Масштабность	Более 18 000 успешных выпускников за 40 лет	Офисы в 13 странах мира. Цель – создать 1 млн рабочих мест для аутистов	81 страна, 3,1 млн зайёмщиков, объём выданных займов – 1,25 трлн долларов США	Ежегодно тренинги проходят около 50 участниц, через инкубатор проходят около 100 бизнесов	Проект реализуется более чем в 41 стране, более 9 млн посетителей за период существования
Технологичность	Технология построения образовательной коммуны	Технология отбора – 6-месячная школа, технология индивидуального сопровождения работников	Технология работы с региональными партнёрами, технологическая платформа для привлечения займов	Технология организации тренингов, технология работы инкубатора	Технология подготовки тренеров и экскурсоводов, технология организации тренингов для технологий



	<b>Фонд Деленси Стрит</b>	<b>Специалисты</b>	<b>Кива Микрофинанс</b>	<b>Хлеб прямо из печи</b>	<b>Диалоги в темноте</b>
Работа с обществом по повышению толерантности	Фонд активно взаимодействует с окружающими коммунами местными сообществами, проводя совместные праздники и иные мероприятия. Кафе, рестораны и другие бизнесы фонда также вносят вклад в изменение отношения жителей городов к участникам программы.	Работа с персоналом нанятой аутста компании, проведение большой просветительской работы	Каждое объявление о займе сопровождается трогательной историей о предпринимателе. Также инвестор имеет возможность следить за успехом предпринимателя, в которого он инвестировал	Знакомство жителей Нью-Йорка с кулинарными традициями разных стран меняет их отношение к жителям этих стран. Также развитие толерантности происходит при посещении пекарни и знакомстве с её работницами	Тренинги и экскурсии в темноте знакомят обычных людей с миром незрячих людей и дают им понять, что отсутствие одного из органов чувств не делает человека хуже
Использование различных организационно-правовых форм	Деленси Стрит – некоммерческая организация (фонд). Все стажировочные площадки зарегистрированы как бизнес-структуры, которые зарабатывают деньги для содержания коммун	Фонд и коммерческие организации	Кива – некоммерческая организация. Региональные партнёры могут быть как коммерческими, так и некоммерческими организациями	Хлеб из печи – корпорация	Нет данных
Использование различных источников финансирования	Основной доход – коммерческая деятельность учреждений фондом бизнесов, однако фонд получает частные пожертвования и спонсорские средства	Доходы от консалтинговых услуг по тестированию продукции, гранты, пожертвования	Плата инвесторов за возможность инвестирования (15% от суммы займа предпринимателю), гранты, пожертвования	Доходы от продажи хлеба, гранты, пожертвования	Доходы тренингов, экскурсий, гранты, пожертвования

## 4. СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ В РОССИИ: ПРИМЕРЫ

В России социальное предпринимательство начало развиваться относительно недавно. Несмотря на то, что всегда были люди и организации, которые инвестировали в решение проблем социально незащищённых слоёв населения, они никогда не использовали бизнес-подходы к этой деятельности. Как правило, такая деятельность осуществлялась в форме благотворительных проектов.

Большинство из действующих социально-предпринимательских проектов было запущено в последние несколько лет и сейчас находится в самом начале пути. Этим объясняются относительно небольшие масштабы деятельности социальных предпринимателей в России, что обращает на себя внимание при сравнении российских и международных практик в этой сфере.

### *Проекты по трудоустройству социально незащищённых групп населения*

#### **Шоколад на меду, Ярославская область**

Шоколадная Мануфактура<sup>1</sup> в Гагаринской Новосёлке является одним из подразделений благотворительного центра «Дом Мастеров». «Дом Мастеров» создаёт рабочие места для людей с ограниченными возможностями, интегрируя их в коллектив здоровых сотрудников. Примерно 30% работников предприятия имеют ограничения по здоровью.

Кроме того, мануфактура сотрудничает с организациями, основная деятельность которых направлена на адаптацию людей с особенностями развития: Мастерской социально-творческой инклюзии «Сундук», где ребята под руководством

<sup>1</sup> <http://namedu.me/>.

преподавателей собирают заказы шоколада для магазинов и частных лиц, а также с «Особыми мастерскими» 21 колледжа, чьи студенты помогают печатать и нарезать упаковку для шоколада.

### **Соссо Belle, Свердловская область**

Основатель проекта — Гузель Санжапова.

Проект по развитию деревни Малый Турыш Свердловской области (численность населения — 50 человек).

В рамках проекта в деревне создано производство крем-мёда с ягодками Соссо Belle<sup>1</sup>, запущена карамельная фабрика. Созданное производство даёт постоянную работу 6 жителям деревни, ещё 40 человек привлекаются летом для сбора ягод и трав для производства мёда и карамели.

Первоначальными инвестициями были собственные средства предпринимателя, заработанные на продаже галстуков-бабочек. В дальнейшем средства привлекались в рамках успешных краудфандинговых компаний на Boomstarter, Planeta.ru и других платформах. Мёд и карамель успешно продаются в центральных городах России.

Помимо развития производства, Гузель планирует создать в деревне туристическую инфраструктуру и развивать экотуризм. В настоящий момент ведётся строительство общественного центра в деревне.

### **Простые вещи, г. Санкт-Петербург**

Основатель проекта — Мария Грекова.

Простые вещи<sup>2</sup> — мастерские, где взрослые люди с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) трудятся и создают продукцию совместно с профессиональными художниками и волонтерами. Также это площадка инклюзивных мероприя-

<sup>1</sup> <http://www.cocco-bello.com>.

<sup>2</sup> <http://prostieveschi.ru>.

тий, на которой проводятся мастер-классы и другие мероприятия для людей с ОВЗ и обычных людей.

Проект запущен в 2018 году. За это время открыты четыре мастерские: графическая, керамическая, швейная, кулинарная, проведено более 100 открытых мероприятий. Проектом трудоустроено 40 особых мастеров. Планируется открытие столярной мастерской.

Источниками доходов проекта являются доходы от продажи создаваемой продукции, а также пожертвования.

### **Наивно? Очень!, г. Москва**

Основатель проекта – актриса Нелли Уварова.

Проект<sup>1</sup> направлен на развитие творческого потенциала и трудоустройство людей с ментальной инвалидностью. Проект запущен в 2010 году. В 2014 году открыты собственные производственные творческие мастерские. В 2015 году на территории центра дизайна Artplay открылся первый магазин, в котором продаются работы особых художников.

В настоящее время проект создаёт собственную розничную сеть магазинов и оптовые каналы сбыта тиражируемой продукции, которые будут своей рентабельностью перекрывать расходы по содержанию производственных творческих мастерских: керамической, текстильной, полиграфической и столярной.

Основной продукцией проекта является керамика (кружки, тарелки, магниты), текстиль (футболки, шапки, подушки, свитшоты), полиграфия (блокноты, открытки). Также в рамках проекта проводятся выставки-продажи картин «особых» художников.

Проект финансируется за счёт доходов от продажи продукции, а также за счёт благотворительных пожертвований.

<sup>1</sup> <https://naivno.com>.

## **Прогулка в темноте, г. Москва**

Сооснователь проекта — Елена Стахеева.

Прогулка в темноте<sup>1</sup> — музей, экспозицию которого нельзя увидеть. Музей организует экскурсии в абсолютной темноте при сопровождении незрячих людей. В основе проекта — идея «тёмных выставок», впервые реализованная в рамках международного проекта «Диалоги в темноте» (Германия, 1988 г.).

Музей обеспечивает трудоустройство людей с инвалидностью по зрению.

Большой вклад проект вносит в повышение толерантного отношения общества к людям с «особенностями» через знакомство обычных людей с миром незрячих людей: в мире темноты незрячие люди являются уверенными проводниками для обычных людей, которые, лишившись возможности использовать зрение, чувствуют себя беззащитными.

Проект реализуется в Москве на площадке ТРЦ «Ривьера» с 2016 года. За период 2016—2017 гг. музей посетило более 30 тыс. гостей, музей принимает от 1000 до 2500 посетителей ежемесячно, создано 9 рабочих мест для людей с инвалидностью.

Доходы проекта — продажа билетов на экскурсии.

## ***Проекты по производству товаров и услуг для социально незащищённых групп населения***

### **Моторика, г. Москва**

Основатель — Илья Чех.

Компания «Моторика»<sup>2</sup> исследует и разрабатывает технологии на стыке медицины и робототехники. На данный момент компанией выпускаются два вида протезов для детей и взрослых с ампутациями верхних конечностей:

<sup>1</sup> <https://progulka-v-temnote.ru/ru>.

<sup>2</sup> <https://motorica.org>.

- активные протезы кисти и предплечья для детей;
- бионические протезы предплечья для взрослых.

Протезы позволяют в значительной степени восстановить функционал руки: протезом можно удерживать предметы до 5-10 кг и более, протез оснащён креплением под различные насадки: крепление для смартфона, для скакалки, для экшен-камеры, смарт-часов, MP3-плеера, конструктора лего, держателя ручки и других.

Компания «Моторика» работает с частными лицами, которым нужен протез, государственными и частными протезными предприятиями, сотрудничает с Фондом Социального Страхования, Министерством труда и социальной защиты, Минпромторгом, Агентством стратегических инициатив.

### **vOICE, г. Москва**

Основатель — Игорь Трапезников.

vOICE vision<sup>1</sup> — это очки со встроенной видеокамерой и наушниками, подключёнными к микрокомпьютеру, — его программное обеспечение постоянно преобразует изображения из камеры в звуковую дорожку. Звучание vOICE vision позволяет слепым людям слышать динамичное «изображение» окружающей среды, предчувствовать пространство и предметы в нём. Благодаря двигательной и тактильной обратной связи незрячий человек начинает воспринимать окружающее пространство и «видеть» визуальные образы через кодированный звуковой сигнал.

Система не зависит от органов зрения человека, не предполагает хирургического вмешательства и создаёт более точное изображение, чем специальные импланты (до нескольких тысяч пикселей). vOICE vision не позволяет распознавать быстро движущиеся объекты и мелкий шрифт, однако даёт возможность слепому человеку хорошо ориентироваться в помещении, самостоятельно передвигаться.

<sup>1</sup> <https://voicevision.ru>.

Помимо производства данного устройства, проект включает специальные обучающие программы для пользователей.

### **Мама работает, г. Москва**

Проект<sup>1</sup> запущен молодыми мамами Олесей Кашаевой и Софьей Корневой с целью помочь молодым мамам в профессиональной самореализации.

В рамках проекта молодым мамам предоставляются следующие услуги:

- психологическая поддержка;
- образовательные программы и тренинги;
- поиск работы: содействие в трудоустройстве в действующих бизнесах, а также трудоустройство в собственной швейной мастерской проекта «Мама сама»;
- помощь при открытии бизнеса;
- бесплатное коворкинговое пространство, куда можно прийти вместе с детьми.

Проект имеет несколько источников финансирования: доходы от оказания платных услуг (оплата участия в тренингах и семинарах), гранты и пожертвования. В рамках проекта создан Фонд «Дорога в жизнь», который собирает средства для финансирования основных направлений проекта, а также для поддержки женщин с детьми в трудных жизненных ситуациях.

### **Работа-1, г. Санкт-Петербург**

Основатель – Михаил Кривонос.

Центр по трудоустройству выпускников детских домов и молодых людей с ограниченными возможностями<sup>2</sup>.

Центр сотрудничает с некоммерческими организациями и корпорациями. Первые обеспечивают социализацию и психологическое сопровождение работников из числа выпускников детских домов и молодых людей с ограниченными

<sup>1</sup> <https://mamaw.ru>.

<sup>2</sup> <https://rabota-i.org>.

ми возможностями. Вторые создают специализированные рабочие места и реализуют программы адаптации к работе в условиях их трудовых коллективов. Деятельность компаний по трудоустройству представителей целевых групп данного проекта структурируется в КСО-программы в партнёрстве с фондами и общественными организациями.

Для соискателей центр проводит тренинги, семинары и практические занятия по поиску работы.

По данным центра, на конец 2018 года были достигнуты следующие показатели деятельности:

- 157 специализированных вакансий;
- 1021 наставник;
- 1595 кандидатов;
- 320 трудоустроено.

***Проекты по продвижению на рынок товаров и услуг, производимых представителями социально незащищённых групп***

**BuySocial.me, г. Москва**

Основатель – Любовь Ермолаева.

BuySocial.me<sup>1</sup> – онлайн магазин по продаже продукции социальных предпринимателей. Магазин не только продаёт товары, но и знакомит покупателей с их историей, рассказывает о социальных предпринимателях и их «особенных» работниках, которые создают прекрасные вещи. С 2018 года продажи осуществляются и через благотворительную платформу BuySocial на eBay.

---

<sup>1</sup> <http://www.buysocial.me>.



## 5. РОССИЙСКОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО О СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

В России социальное предпринимательство законодательно не определено. В настоящий момент на рассмотрении в Государственной Думе Российской Федерации находится законопроект, которым планируется закрепить понятие и меры поддержки социального предпринимательства.

В соответствии с этим законопроектом к социальному предпринимательству относятся только коммерческие организации – субъекты малого и среднего предпринимательства (некоммерческие организации не могут быть формально признаны социальными предприятиями).

Для получения статуса «социальное предприятие» организации нужно соответствовать одному из следующих критериев:

---

---

*обеспечивать занятость социально уязвимых категорий населения (не менее 50% от численности работников, не менее 25% расходов на фонд оплаты труда)*

*ИЛИ*

*обеспечивать доступ товаров и услуг, производимых социально уязвимыми категориями населения, к рынку (объём доходов от этой деятельности – не менее 50% от общего объёма доходов)*

*ИЛИ*

*производить товары (работы, услуги), ориентированные на представителей социально уязвимых категорий населения, которые позволяют преодолевать имеющиеся у них ограничения жизнедеятельности и создают им равные с другими гражданами возможности участия в жизни общества (объём доходов от этой деятельности – не менее 50% от общего объёма доходов, объём прибыли, направленной на развитие бизнеса, – не менее 60%).*

---

---

Законопроектом в настоящий момент не установлены социально уязвимые категории населения. Это предмет регулирования нормативно-правовых актов Правительства Российской Федерации. Однако в рамках экспертных обсуждений по законопроекту к таким категориям предлагается отнести следующие:

- инвалиды;
- одинокие и (или) многодетные родители, воспитывающие несовершеннолетних детей и (или) детей-инвалидов;
- пенсионеры и (или) граждане предпенсионного возраста (в течение пяти лет до наступления возраста, дающего право на страховую пенсию по старости, в том числе назначаемую досрочно);
- выпускники детских домов в возрасте до 23 лет;
- лица, освобождённые из мест лишения свободы и имеющие неснятую или непогашенную судимость;
- беженцы и вынужденные переселенцы;
- граждане, подвергшиеся воздействию вследствие чернойбыльской и других радиационных аварий и катастроф.

Также статус «социального предприятия» может получить организация, оказывающая общественно значимые услуги, при условии, что доля доходов от осуществления такой деятельности по итогам предыдущего календарного года составляет не менее 50 процентов.

В качестве направлений, деятельность по которым приравнивается к социальному предпринимательству, планируется определить следующие:

- деятельность по оказанию социально-бытовых услуг, направленных на поддержание жизнедеятельности получателей социальных услуг в быту;
- деятельность по оказанию социально-медицинских услуг, направленных на поддержание и сохранение здоровья получателей социальных услуг путём организации

ухода, оказания содействия в проведении оздоровительных мероприятий, систематического наблюдения за получателями социальных услуг для выявления отклонений в состоянии их здоровья;

- деятельность по оказанию социально-психологических услуг, предусматривающих оказание помощи в коррекции психологического состояния получателей социальных услуг для адаптации в социальной среде;
- деятельность по оказанию социально-педагогических услуг, направленных на профилактику отклонений в поведении и развитии личности получателей социальных услуг, формирование у них позитивных интересов, оказание помощи семье в воспитании детей;
- деятельность по оказанию социально-трудовых услуг, направленных на оказание помощи в трудоустройстве и в решении иных проблем, связанных с трудовой адаптацией, содействие трудоустройству и трудовой адаптации молодёжи, матерей с детьми, инвалидов, граждан пожилого возраста, лиц, освободившихся из мест заключения;
- деятельность по оказанию услуг, предусматривающих повышение коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, реабилитацию и социальную адаптацию инвалидов, социальное сопровождение семей, воспитывающих детей с ограниченными возможностями здоровья;
- деятельность по оказанию социальной помощи детям, инвалидам, гражданам пожилого возраста, лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации, в том числе пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам, а также по их социальному сопровождению;

- деятельность по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних;
- деятельность по профилактике социального сиротства, включая психолого-педагогическое и социальное сопровождение семей для предотвращения отказа от новорождённого ребёнка, сокращения случаев лишения родительских прав;
- деятельность по оказанию услуг, направленных на социальную адаптацию и семейное устройство детей, оставшихся без попечения родителей;
- деятельность по организации отдыха и оздоровления детей, в том числе детей с ограниченными возможностями здоровья и детей, находящихся в трудной жизненной ситуации;
- деятельность по оказанию услуг в сфере дошкольного и общего образования, дополнительного образования детей;
- деятельность по оказанию психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся, испытывающим трудности в освоении основных общеобразовательных программ, развитии и социальной адаптации;
- деятельность по оказанию услуг в сфере дополнительного образования граждан пожилого возраста и инвалидов;
- деятельность по профилактике социально значимых заболеваний, курения, алкоголизма, наркомании, включая просвещение и информирование граждан о факторах риска для их здоровья, формирование мотивации к ведению здорового образа жизни;
- деятельность по оказанию услуг, предусматривающих медико-социальное сопровождение лиц, страдающих тяжёлыми заболеваниями, и лиц, нуждающихся в паллиативной помощи, включая организацию оказания паллиативной помощи и содействие её оказанию;

- деятельность по оказанию услуг, направленных на медико-социальную реабилитацию лиц с алкогольной, наркотической или иной токсической зависимостью;
- деятельность по оказанию услуг в области физической культуры и массового спорта;
- создание безбарьерной среды для лиц с ограниченными возможностями здоровья;
- содействие охране окружающей среды и экологической безопасности;
- выпуск и распространение периодических печатных изданий, а также книжной продукции, связанных с образованием, наукой и культурой и включённых в утверждённый Правительством Российской Федерации перечень.

Иными словами, законопроектом к социальному предпринимательству относится практически любой бизнес в социальной сфере, если доход от этой деятельности составляет не менее 50% от общего объёма доходов организации.

Определение социального предпринимательства в схематичном виде представлено на рис. 2.

## **6. КАК ПОДГОТОВИТЬ ЛЕКЦИЮ О СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

### **Какие цели ставятся перед лекцией**

Перед лекцией для школьников о социальном предпринимательстве ставятся следующие задачи:

- Познакомить школьников с социальным предпринимательством, показать его значимость для людей: социально защищённых групп (инвалидов, одиноких пенсионеров и т. п.) и общества в целом.
- Увлечь идеей и сделать школьников «амбассадорами» социального предпринимательства.

### **Что должна включать лекция**

Лекция должна содержать:

- теоретическую часть, объясняющую смысл социального предпринимательства и его отличие от других видов предпринимательской деятельности;
- описание примера конкретного социального предпринимателя, проживающего в регионе расположения вуза-партнёра.

В качестве наглядных материалов можно использовать видеоматериалы (например, фильм «Цирк «бабочек» или собственный видеоролик о социальном предпринимателе), фотографии, инфографику: всё, что поможет сделать рассказ интересным, ярким, запоминающимся.

### **Какой продолжительности должно быть выступление**

Выступление предлагается сделать на 15-20 минут. Этого времени обычно достаточно, чтобы успеть изложить основные мысли и факты и не наскучить аудитории.

## **Как найти примеры социальных предпринимателей в вашем городе**

Поиск социальных предпринимателей — самая сложная, но и самая творческая часть работы над выступлением.

Основных каналов для поиска проектов четыре:

- организации поддержки социальных предпринимателей;
- всероссийские конкурсы для социальных предпринимателей;
- друзья и знакомые;
- СМИ и социальные сети.

**Организациями поддержки социальных предпринимателей** являются государственные Центры инноваций социальной сферы и негосударственные фонды.

**Центры инноваций социальной сферы** — организации, созданные регионом и муниципалитетом с целью поддержки социальных предпринимателей в рамках программы Минэкономразвития России по развитию малого и среднего предпринимательства. В 2018 году действовали Центры инноваций социальной сферы (ЦИСС) в 31 субъекте Российской Федерации.

ЦИСС проводят обучающие мероприятия для предпринимателей и региональные конкурсы на лучший социальный проект, запускают акселерационные программы, ведут реестры социальных предпринимателей.

Информацию о ЦИСС можно получить:

- на официальных сайтах администрации (правительства) региона;
- на официальных сайтах организаций инфраструктуры поддержки предпринимательства в регионе (центры поддержки предпринимательства, фонды поддержки предпринимательства, бизнес-инкубаторы);
- в интернете (поиск по запросу «центр инноваций социальной сферы» с указанием региона).

Реестр социальных предпринимателей не публикуется на ресурсах ЦИСС, поэтому нужно обращаться непосредственно в ЦИСС и просить порекомендовать наиболее яркие проекты социальных предпринимателей. Поскольку ЦИСС – государственная структура, возможно, для получения ответа на запрос понадобится официальное письмо от вуза.

### ***Негосударственные фонды поддержки социальных предпринимателей***

В России есть несколько негосударственных фондов, которые поддерживают социальных предпринимателей, в том числе:

- Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» (<http://www.nb-fund.ru/>),
- Фонд поддержки социальных инициатив в сфере детства «Навстречу переменам» (<http://www.fond-navstrech.ru>),
- Фонд поддержки социальных проектов (<https://fundsp.ru>).

На сайтах этих фондов опубликованы списки финалистов и победителей проводимых ими конкурсов с момента их запуска и/или выпускников реализуемых ими акселерационных программ.

Фондом «Наше будущее» в партнёрстве с Фондом развития медиапроектов и социальных программ Gladway создан Каталог предприятий, товаров и услуг социальных предпринимателей, размещённый на портале Soindex (<http://soindex.ru>). В каталоге также можно найти информацию о социальных предпринимателях в регионах России.

### ***Всероссийские конкурсы для социальных предпринимателей***

Наиболее масштабными конкурсами для социальных предпринимателей в России являются:

- Всероссийский конкурс социально-предпринимательских проектов;



- Social Impact Award;
- SAP UP.

**Всероссийский конкурс социально-предпринимательских проектов** (<http://konkurs.rgsu.net>) проводится Российским государственным социальным университетом при поддержке Минэкономразвития России.

**Social Impact Award** (<http://2018.socialimpactaward.ru/>) – международная программа для начинающих социальных предпринимателей в возрасте до 30 лет, действующая в 20 странах мира. Программа состоит из конкурса социальных бизнесов на ранних этапах и воркшопов по социальному предпринимательству. В России оператором премии является Impact Hub Moscow.

**SAP UP** (<http://sap-up.org>) – конкурс, учреждённый компанией SAP СНГ с целью создания среды для экспертной и финансовой поддержки социальных стартапов бизнес-сообществом. Помимо России, конкурс проводится в Казахстане, Беларуси и Армении.

Не все из этих конкурсов публикуют списки своих финалистов и победителей, поэтому за получением информации необходимо обращаться к операторам конкурсов. Писать лучше лично, поскольку, в отличие от формальных организаций – ЦИСС, письма от вузов здесь вряд ли помогут.

### ***Друзья, родственники и знакомые. СМИ и социальные сети***

Социальные предприниматели – достаточно активны и заметны в местном сообществе. Они активно участвуют в публичных мероприятиях, продвигают свои проекты, используют все доступные каналы коммуникации. Поэтому о социальных предпринимателях в вашем городе можно узнать от друзей, родственников, знакомых или из интернета.

При поиске информации в официальных СМИ и социальных сетях основная сложность заключается в формировании

корректных запросов. Словосочетание «социальный предприниматель» вряд ли выдаст нужные результаты, поскольку далеко не все социальные предприниматели позиционируют себя таким образом: они просто живут и делают своё дело, не интересуясь официальными статусами и звучными названиями.

**Изучая списки победителей федеральных конкурсов и рекомендации организаций инфраструктуры поддержки, нужно помнить о том, что не все предприниматели в этих реестрах соответствуют критериям, перечисленным в данных методических рекомендациях. В России нет утверждённых критериев отнесения к социальным предпринимателям, поэтому каждая организация самостоятельно формирует собственную позицию.**

Схема поиска социально-предпринимательских проектов представлена на рис. 3.

### **Как получить информацию о социально-предпринимательском проекте**

Получить информацию о проекте можно изучив официальные интернет-ресурсы проекта и/или задав вопросы лично предпринимателю. Второй вариант предпочтительнее, поскольку официальные сайты и группы в социальных сетях практически никогда не раскрывают социальную составляющую проекта и никогда не содержат исчерпывающую информацию. Сами же социальные предприниматели – открытые и общительные люди. Они вряд ли откажутся рассказать о своей деятельности, если поймут, кому и для чего это нужно.

Если вы живёте в одном городе с предпринимателем, не нужно ограничиваться разговором по телефону или общением по электронной почте. Желательно договориться о личной встрече в офисе предпринимателя, чтобы услышать рассказ «из первых уст», а также посетить производство, познакомиться с работниками, увидеть продукцию. Посещение социальных предприятий всегда вдохновляет. А для того чтобы

эмоционально рассказывать о социальных предпринимателях, нужно искренне восхищаться достижениями проекта, его вкладом в развитие местного сообщества и решением социальных проблем.

**Просить о встрече нужно тех предпринимателей, чья деятельность вдохновляет лично вас. Только в этом случае вы хорошо проведёте интервью, а впоследствии ярко презентуете проект.**

## По каким критериям оценить проект

Описание проекта и оценка его соответствия концепции социального предпринимательства должны проводиться по критериям, приведённым в разделе 2 настоящих Методических рекомендаций:

- 1) ориентация на работу с чётко определённой целевой аудиторией;
- 2) предложение рынку востребованного продукта или услуги;
- 3) технологичность;
- 4) масштабность деятельности;
- 5) влияние проекта на изменение отношения общества к целевой аудитории проекта;
- 6) использование различных организационно-правовых форм и источников финансирования.

Для оценки каждого из приведённых выше критериев полезно задать предпринимателю следующие вопросы.

### ***Критерий «Ориентация на работу с чётко определённой целевой аудиторией»***

Ключевыми вопросами в данном случае являются: «Кто является целевой аудиторией проекта» и «Каким образом решается проблема целевой аудитории».

Изучая социально-предпринимательский проект, важно помнить, что, в отличие от классического бизнеса, в данном

случае есть два типа целевых аудиторий: благополучатели и клиенты. Благополучатели – люди, проблемы которых решает проект. Клиенты – люди и организации, которые покупают продукты и/или услуги бизнеса.

---

*Например, проект «Шоколад на меду» – производство российского шоколада, на котором работают люди с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). В данном случае благополучателями проекта являются люди с ОВЗ, трудоустройством которых занимается шоколадная фабрика, а клиенты – все покупатели шоколада.*

*Или проект «Моторика» – производство функциональных протезов рук. В данном случае благополучатели – люди с инвалидностью, нуждающиеся в протезах. Клиенты – либо сами люди с инвалидностью, либо их родственники, либо государство (технические средства реабилитации, к которым относятся и протезы, входят в государственную программу поддержки инвалидов и закупается федеральным Фондом социального страхования).*

---

Таким образом, важно, чтобы у проекта была чётко определённая категория благополучателей – людей, на решение проблемы которых направлен проект. Категории таких людей определены проектом федерального закона о социальных предприятиях:

- инвалиды;
- одинокие и (или) многодетные родители, воспитывающие несовершеннолетних детей и (или) детей-инвалидов;
- пенсионеры и (или) граждане предпенсионного возраста;
- выпускники детских домов в возрасте до 23 лет;
- лица, освобождённые из мест лишения свободы и имеющие неснятую или непогашенную судимость;
- беженцы и вынужденные переселенцы;
- граждане, подвергшиеся воздействию вследствие чернобыльской и других радиационных аварий и катастроф.

При этом важно определить, какой вклад в повышение качества жизни этих людей вносит проект:

- обеспечивает трудоустройство (примеры проектов: Работа-1, Простые вещи, Прогулки в темноте, CoccoBelle);
- предоставляет товары и услуги, которые позволяют стать полноценными участниками социальной и/или экономической жизни общества (пример проекта – Моторика);
- продвигает производимые ими товары и услуги на рынок, обеспечивает каналы сбыта (пример проекта: BuySocial.me).

Важно, чтобы проекты трудоустройства обеспечивали своей целевой аудитории достойный уровень заработной платы, проекты по продвижению товаров и услуг – продавали товары по ценам выше себестоимости продукции, а проекты по производству товаров и услуг не завышали цены на свою продукцию для социально незащищённых групп, делали её максимально доступной для потребителей.

**Если проект обеспечивает трудоустройство или продвижение товаров и услуг социально незащищённых групп населения или предлагает им товары и услуги, которые делают их более самостоятельными, социально активными или конкурентоспособными на рынке труда, значит, вы нашли социального предпринимателя.**

### ***Критерий «Предложение рынку востребованного продукта или услуги»***

Если проект предпринимательский, а не благотворительный, значит, он должен предлагать рынку качественный и востребованный продукт или услугу. Эти продукты и услуги должны иметь понятные категории покупателей и быть конкурентоспособны по цене со своими рыночными аналогами.

В проектах, обеспечивающих трудоустройство социально незащищённых групп, продуктом может быть что угодно. Например, у «Шоколада на меду» – вкуснейший шоколад с

кусочками фруктов, у CoccoVelle – мёд с ягодами, у Простых вещей – керамика ручной работы.

В проектах, обеспечивающих продвижение на рынок продукции социально незащищённых групп населения или социальных предпринимателей, продуктом является удобная система покупки и быстрая доставка покупателю предлагаемой продукции. Например, проект BuySocial.me – интернет-магазин продукции социальных предпринимателей и благотворительных фондов, где помимо товаров вы «покупаете» историю каждого продукта и ощущение значимости своего вклада в развитие социального предпринимательства.

В проектах, предлагающих товары и услуги для социально незащищённых групп населения, продуктом собственно является основной продукт / услуга проекта. В данном случае важно оценить, действительно ли данный продукт / услуга вносит вклад в решение реальной проблемы людей, либо это очередной вариант отвлечения внимания и развлечения. Например, Моторика предлагает людям функциональные протезы рук, которые в значительной степени снимают их ограничения.

### ***Критерий «Технологичность»***

Под словом «технологичность» в данном случае понимается широкий спектр технологий: от производственных (технологии процессов обработки или переработки материалов для получения продукции с заданными свойствами) до социальных (поиск и вовлечение в трудовую деятельность людей, обеспечение их адаптации к участию в экономической деятельности).

В проектах, предлагающих высокотехнологичные товары и услуги конечным потребителям, базовой является производственная технология, которая включает описание различных производственных процессов, требования к исходным материалам и многое другое.

В случае с другими типами проектов, технологичность не столь очевидна, но её важно определить, потому что именно наличие технологии позволяет говорить о возможности масштабирования проекта, а значит и о его потенциале решить социальную проблему в целом в городе, в регионе, в стране или в мире. Например, проект *Specialisterne* (Дания) заявляет в качестве своей цели создание в мире 1 млн рабочих мест для взрослых аутистов — это число рабочих мест, достаточное для того, чтобы каждый взрослый аутист, который хочет работать и может оказывать консалтинговые услуги, смог найти достойную работу.

В идеальной ситуации социальная технология, как и производственная, должна быть описана и являться ноу-хау бизнеса, но на примерах российских проектов это встречается крайне редко.

Для оценки технологичности проектов важно расспросить предпринимателя о технологии производства продукции (производственная технология) или о технологии работы с его целевой аудиторией (социальная технология). Во втором случае ключевыми вопросами при изучении проектов, обеспечивающих трудоустройство, могут быть следующие:

- в чём специфика вашей целевой группы;
- как вы ищете и отбираете людей из своей целевой аудитории для работы в вашем проекте: есть ли критерии отбора, которые учитывают особенности целевой группы;
- как проводите обучение целевой группы для работы в вашем проекте;
- могут ли ваши работники в последствии трудоустроиться на других производствах, при каких условиях;
- предусмотрены ли проектом специальные мероприятия, направленные на снижение рисков, связанных с вовлечением в проект людей вашей целевой группы.

Например, основой проекта «*Delency Street Foundation*» (США) по реабилитации бывших заключённых является тех-

нология образовательной коммуны, которая характеризуется несколькими ключевыми принципами:

- Проживание в коммуне и ограничение коммуникации с внешним миром (резиденты коммуны в первые годы не могут выходить за пределы коммуны без сопровождения).
- Нарращивание социальных навыков: от навыка заниматься личной гигиеной до умения брать ответственность за себя и своих близких. При этом уровень ответственности у человека возрастает по мере его эмоционального взросления.
- Получение профессии: получение профессии в трёх из двенадцати типов бизнеса, принадлежащих фонду. При этом в каждом типе бизнеса человек изучает все детали профессии на каждой из позиций — от вышибалы до управляющего рестораном.
- Участие в обучении и передаче навыков другим членам коммуны: в коммуне нет профессиональных учителей или коучей; процесс обучения строится в виде передачи одними резидентами другим своих знаний и навыков. Если вы умеете читать, вы будете учить читать тех, кто не умеет это делать. Если вы доросли до управляющего рестораном, вам нужно подготовить себе замену в этом бизнесе из числа «подрастающих» членов коммуны.
- Сопровождаемое проживание в открытом сообществе в переходный период: процесс перехода к жизни в обществе медленный и постепенный. Сначала резидент находит работу за пределами коммуны, начинает зарабатывать и откладывать деньги на покупку/аренду собственного жилья. При этом он продолжает жить в коммуне, которая полностью его обеспечивает. После переезда в собственное жильё бывший резидент может посещать групповые занятия в коммуне, может обращаться за помощью и психологической поддержкой к руководителям коммуны. Это позволяет снизить риски срывов и возврата к преступному прошлому.



**В основе социально-предпринимательского проекта должна лежать технология (производственная, социальная). Однако на практике далеко не все российские социальные предприниматели осознают значимость технологий и вкладываются в их доработку и описание.**

**Отсутствие технологии не значит, что проект не является социально-предпринимательским. Это, как правило, означает, что у проекта есть ограничения по масштабированию и он вряд ли сможет внести в перспективе значительный вклад в развитие общества.**

### ***Критерий «Масштабность»***

Масштабность — это значительный социальный вклад проекта. Масштабность — это возможность решения проблемы целевой аудитории в целом.

В настоящий момент большинство российских социальных предпринимателей находятся в начале своего пути, их проекты незначительны по объёму.

При оценке данного критерия очень важно проанализировать амбиции автора проекта: готов ли он заниматься развитием своего бизнеса, оформлять франшизы или открывать новые офисы в других территориях, или он счастлив с тем, что имеет сейчас и не планирует двигаться дальше.

Безусловно, наиболее интересно общаться с амбициозными людьми, ведь именно они являются / становятся реальными лидерами социальных изменений.

### ***Критерий «Влияние проекта на изменение отношения общества к целевой аудитории проекта»***

Любой социально-предпринимательский проект, как правило, вносит вклад в изменение отношения общества к его целевой аудитории.

Например, интернет-магазин BuySocial.me рассказывает истории о производителях продукции и показывает, какие прекрасные вещи могут делать «особенные» люди.

Проект «Простые вещи» проводит специальные открытые мастер-классы по керамике, в которых люди с ментальной инвалидностью участвуют наравне с обычными людьми. Это позволяет им лучше узнать друг друга и научиться общаться. Да и прекрасные керамические изделия, сделанные руками ментальных инвалидов, позволяют нам увидеть их талант.

Проект «Прогулки в темноте» не только трудоустраивает незрячих людей, но и показывает их преимущества перед зрячими людьми в определённых условиях. Опыт нахождения в условиях абсолютной темноты, как правило, побуждает участников программы пересмотреть своё отношение к незрячим людям, делая общество более толерантным и открытым для людей с особенностями.

Оценивая проект по данному критерию, очень важно понять позицию автора проекта: закладывает ли он работу с местным сообществом в основу социальной модели своего бизнеса, либо для него это побочный эффект.

**Безусловно, отсутствие целенаправленной работы социального предпринимателя с местным сообществом по повышению толерантности к его целевой аудитории не делает его проект менее значимым. Однако это влияет на масштабность и социальный вклад проекта.**

***Критерий «Использование различных организационно-правовых форм и источников финансирования»***

Преимуществом социального предпринимательства является возможность привлечения различных типов ресурсов. Основными доходами социального предпринимателя являются:

- доходы от предпринимательской деятельности (доходы от продажи рыночных товаров и услуг);
- частные пожертвования;
- частные и государственные гранты;
- спонсорские средства;
- труд волонтеров.

Использование разных источников доходов возможно, потому что социальное предпринимательство объединяет модель социального воздействия (вклад в решение проблем общества) и бизнес-модель (предложение товаров и услуг рынку).

При этом финансовую устойчивость проекту всегда обеспечивают доходы от предпринимательской деятельности. Остальные виды доходов позволяют инвестировать в развитие проекта и масштабирование его социального вклада.

При изучении проекта важно понять, есть ли у проекта доходы от продажи товаров и услуг. Если нет, то мы говорим не о социальном предпринимательстве, а о благотворительности. Это тоже важная и нужная деятельность, но она, как правило, менее устойчива и масштабируема.

**Для целей настоящего проекта желательно найти проекты, которые имеют доходы от продажи товаров и услуг, которые полностью покрывают операционные расходы организации. В этом случае мы можем говорить о финансово-устойчивом социально-предпринимательском проекте.**

Для использования различных источников доходов и оптимизации расходов предприятия социальные предприниматели часто используют несколько организационно-правовых форм.

Форма коммерческой организации (индивидуальный предприниматель, общество с ограниченной ответственностью) позволяет свободно заниматься продажей товаров и услуг (у некоммерческих организаций есть ограничения на занятие предпринимательской деятельностью).

Форма некоммерческой организации (автономная некоммерческая организация, фонд) позволяет привлекать благотворительные средства и труд волонтеров для достижения социальных целей проекта.

**Наличие нескольких организаций для одного проекта не является обязательным. Однако это расширит возможности**

**проекта, обеспечивая свободу маневра в различных сферах его деятельности.**

## **Как подготовиться к интервью с предпринимателем**

К любому интервью нужно готовиться. Для этого нужно осуществить несколько шагов.

**Шаг 1.** Получить максимум информации о проекте из открытых источников.

На первом шаге важно самостоятельно собрать всю доступную информацию о проекте. Для этого нужно:

- изучить официальный сайт проекта и его группы в социальных сетях;
- прочитать статьи и посмотреть видеоматериалы в официальных СМИ (при наличии);
- посмотреть отзывы клиентов на форумах;
- спросить своих друзей и родственников о том, слышали ли они о таком бизнесе и что они о нём думают;
- сходить в магазин и познакомиться с продукцией проекта (если возможно), чтобы сформировать собственное мнение о её качестве, а также о том, насколько социальный предприниматель активно позиционирует свой социальный вклад и получает дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

**Шаг 2.** Описать проект по перечисленным выше критериям на основе полученной из открытых источников информации.

В этом описании со значительной долей вероятности будут пробелы, потому что в большинстве случаев предприниматели не посвящают в свою «внутреннюю кухню» широкую общественность. Эти пробелы и станут основой для подготовки перечня вопросов для предпринимателя.

**Шаг 3.** Составить перечень вопросов для предпринимателя.

Вопросы должны обеспечить получение информации для комплексного описания проекта по всем критериям. Помимо уточняющих вопросов, могут быть любые вопросы, которые вас интересуют о сути бизнеса и перспективах его развития.

Можно задать вопросы и о том, почему человек решил заняться этим типом бизнеса: как правило, в основе каждого социально-предпринимательского проекта лежит личная история — трагедия, пережитая автором проекта или его друзьями и знакомыми. Именно личная история помогает социальному предпринимателю последовательно двигаться к достижению своих целей и строить амбициозные планы по изменению мира.

## **Как проводить интервью**

Проведение интервью состоит из нескольких этапов.

### **Этап 1. Знакомство.**

Несмотря на то, что вы рассказывали о себе, договариваясь с предпринимателем о встрече, в начале интервью важно рассказать о том, кто вы, с какой целью попросили о встрече, каким образом будут использованы полученные вами материалы. Также на этом этапе можно попросить разрешения производить запись разговора на диктофон, чтобы не упустить детали беседы при подготовке материалов о проекте.

Также в рамках знакомства можно попросить предпринимателя в целом рассказать о проекте. Этот рассказ даст вам возможность понять, насколько верно ваше впечатление о проекте, которое сложилось в результате изучения информации из открытых источников.

### **Этап 2. Ответы на вопросы.**

Если после рассказа предпринимателя о себе у вас остались вопросы из ранее запланированного списка или появились новые, пришло время их задать. Это позволит уточнить де-

тали и получить интересные цифры и факты для вашего выступления.

### **Этап 3. Экскурсия на производство.**

Не отказывайтесь, если предприниматель предложит вам посетить производство или магазин, познакомить с представителями своей целевой аудитории. Это обеспечит вас новыми впечатлениями. Недаром же говорят: «Лучше один раз увидеть, чем семь раз услышать». Задавайте как можно больше вопросов по ходу экскурсии, второго шанса получить ответы на возникающие вопросы может не представиться.

### **Этап 4. Завершение интервью.**

По завершению интервью нужно поблагодарить предпринимателя за уделённое время, рассказать о своём впечатлении от его деятельности, а также договориться о том, нужно ли с ним согласовывать материалы вашей лекции, которые будут касаться непосредственно его проекта.

## **Как описать проект для лекции**

При подготовке к лекции важно помнить, что лекция — это не отчёт о результатах исследовательской работы. Здесь важно не рассказать последовательно и подробно о результатах своих изысканий, а убедить школьников в том, что социальное предпринимательство — это круто.

Лекция должна вдохновить школьников на запуск собственных социально значимых проектов, или хотя бы на покупку продукции социальных предпринимателей, или на эмоциональный рассказ родителям и друзьям о том, какие замечательные предприниматели есть в вашем регионе.

Для этого в рамках подготовки к лекции подумайте, что больше впечатлило лично вас при знакомстве с проектом социального предпринимателя, и именно на этом акцентируйте внимание слушателей. Не забудьте привести яркие цифры и

интересные факты о проекте, включите в презентацию фотографии и видеоматериалы (при наличии).

При этом в лекцию нужно включить краткий рассказ о сути проекта, его бизнес составляющей (что и кому продаёт) и его социальном вкладе (с какой целевой аудиторией благополучателей работает и как решает их проблемы).

Схема подготовки лекции о социальном предпринимательстве представлена на рис. 4.

**М.Ю. Славгородская, С.В. Голубев**

**ПРОСТО О СЛОЖНОМ**  
**Как подготовить лекцию для школьников**  
**о социальном предпринимательстве**

12+

Редактор *А. Павина*  
Корректор *А. Павина*  
Оригинал-макет *В. Павловой*  
Оформление обложки *А. Селиверстова*

Подписано в печать 19.02.2019 г.

Формат 60x90/16

Тираж 100 экз. Заказ №

Грифон  
125284, Москва, Хорошевское шоссе, 38  
Тел.: 8-499-740-45-62  
[www.grifon-m.ru](http://www.grifon-m.ru)