



ОКОЁМ
Художественные
мастерские



Опыт социального предпринимательства с участием людей с особенностями развития

ПРОЕКТ «ХУДОЖЕСТВЕННЫЕ И РЕМЕСЛЕННЫЕ
МАСТЕРСКИЕ «ОКОЁМ»

Июнь 2019

Авторы: В. Подольская, А. Мелкумова

Проект «Художественные и ремесленные мастерские «Окоём» реализуется при поддержке Комитета общественных связей и молодёжной политики города Москвы

Почти любая общественная организация видит своё предназначение в решении какой-нибудь важной общественно-значимой задачи. Каждый день «нас ждут великие дела», мы спасаем мир и меняем его к лучшему. Нам не до размышлений о таких приземлённых вещах как деньги. «Некоммерческие организации и бизнес – вещи не совместимые», - думаем мы. Но рано или поздно почти перед любой организацией встаёт вопрос: где брать деньги на аренду помещения, зарплату сотрудникам, оплату коммунальных услуг, то есть на самое необходимое? Можно продолжать привлекать пожертвования, писать заявки на гранты, получать субсидии. Но возможно ли для некоммерческой организации или социального проекта самостоятельно зарабатывать на своё финансирование? Совместимы ли некоммерческий сектор и предпринимательство? Краткий ответ — да. Подобные примеры можно увидеть в сфере социального предпринимательства. Это явление начало развиваться в мире во второй половине двадцатого века, за это время появилось много определений этого понятия и подходов к нему. Мы не будем вдаваться в тонкости различий, которые можно обнаружить в разных источниках, а приведём здесь наиболее общее определение из Википедии: «Социальное предпринимательство — использование стартапов и других средств предпринимательства для разработки, финансирования и реализации решений социальных, культурных и экологических проблем»¹. Подробнее ознакомиться с тем, что такое социальное предпринимательство, вы можете, воспользовавшись списком литературы, который мы предлагаем в приложении.

Одним из ярких примеров социального предпринимательства является проект «Microsoft Autism Hiring Program»² (Дания), цель — обучение и

¹ Социальное предпринимательство. URL: <https://ru.wikipedia.org/>

² Inclusive Hiring at Microsoft | Autism Hiring Program. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/hiring.aspx>

трудоустройство людей с расстройствами аутистического спектра в информационно-телекоммуникационные компании. Почему это именно социальное предпринимательство? Эта компания создает рабочие места для этой категории населения, ориентируясь на их сильные стороны, чтобы плоды их деятельности были включены в экономический оборот, давая отдачу бизнес-процессу. Масштаб действительно впечатляет: офисы расположены в 15 странах мира, задача — трудоустроить 1 000 000 человек. Прибыль реинвестируется в развитие людей с аутизмом: проводится психологическая поддержка, наставничество, широкая информационная кампания для изменения отношения общества к аутистам. Это нормальный, хорошо работающий бизнес, но тут встроена система компенсационных механизмов. Это успешный проект, который вдохновил на создание подобных компаний социальных предпринимателей в Бельгии, Германии, США.

Несмотря на то, что социальное предпринимательство существует в мире уже почти 50 лет, у нас в стране оно начало активно развиваться не так давно и не успело так широко распространиться, как в других странах. Хотя и у нас есть успешные социально-предпринимательские проекты.

Наша организация РО МОО «Равные возможности»³ работает с 2014 года. Сначала мы, как и большинство некоммерческих организаций (НКО), занимались решением только социальных и творческих задач, помогали людям с ментальной инвалидностью раскрыть свои таланты, создавали пространство где они могли бы заниматься творчеством, проводили группы поддержки для родителей, воспитывающих детей с особенностями развития. Вопрос, где брать деньги, всегда перед нами стоял, но мы не видели себя людьми, занимающимися предпринимательством. В 2015 году РО МОО «Равные возможности» создала Художественные мастерские «Окоём»⁴. В мастерских люди с ментальной инвалидностью под руководством педагогов делали декорации и костюмы для спектаклей и перформансов Интегрированного театра-студии «Круг II» и разнообразную сувенирную продукцию. Мастерские росли, к нам приходили новые взрослые люди с ментальными особенностями, и нам требовалось всё больше средств на развитие. Было очевидно, что нам нужен постоянный источник

³ РО МОО «Равные возможности». URL: <https://www.rvmos.com>

⁴ Художественные мастерские «Окоём» URL: <https://www.facebook.com/groups/okoemmaster/>

дохода, так мы обратили наш взгляд в сторону социального предпринимательства и решили создать на базе мастерских социальное предприятие, в котором будет реализовано поддерживаемое обучение ремеслу, социальная адаптация и трудоустройство людей с особенностями развития.

В этой брошюре мы хотим поделиться своим опытом и опытом своих коллег из других организаций, а также дать рекомендации начинающим социальным предпринимателям.

ГДЕ ВЗЯТЬ ИДЕЮ?

Самым сложным для нас, как и для многих начинающих предпринимателей, стал вопрос: как найти свою идею?

Консультанты по развитию бизнеса советуют ответить на следующие вопросы: что мы умеем и хотим делать и какими ресурсами для этого располагаем? Надо ли рынку наше предложение? Какую проблему решает наш продукт? Какую «боль» наших потенциальных клиентов он помогает устранить? Успешные бизнес-идеи – это те, которые дают такое решение проблемы, на которое будет достаточно большой устойчивый спрос.

Как правило, в мастерских, похожих на наши, где занимаются люди с особенностями развития, делают примерно одно и то же. Это небольшой набор видов ручного ремесла с некоторыми вариациями: керамика, ткачество, шитьё, рисование, столярка, валяние из шерсти. Но предпринимательство с участием людей с ментальной инвалидностью не ограничивается только мастерскими. Так, например, Дагестанская региональная общественная организация помощи инвалидам «Жизнь без слез»⁵ реализует очень интересный предпринимательский проект - социальное кафе «Время перемен», где работают люди с особенностями физического и психического развития.

Даже если организация давно уже чем-то занимается, продает свою продукцию на ярмарках или сдаёт на реализацию в магазины, всегда имеет смысл изучить потребности своих клиентов. Один из основных методов тестирования идеи или прототипа будущего продукта — «проблемное» интервью. Его задача – выяснить у клиентов, какова их значимая потребность, которую мы можем помочь

⁵ Дагестанская региональная общественная организация помощи инвалидам «Жизнь без слез». URL: <https://inva-kav.ru/>

удовлетворить с помощью нашей продукции или услуги. Например, питерская организации «Антон тут рядом», которая работает с людьми с аутизмом, недавно провела «проблемные» интервью с покупателями, которые уже что-то купили в их мастерских, они попросили их рассказать, в чем заключалась проблема покупателя перед тем, как он к ним обратился, как именно он ее решил с их помощью, почему обратился именно к ним⁶.

При поиске идеи важно сбалансировать возможности организации и потребности тех, кому будем предлагать свою продукцию. Хорошая идея не всегда становится хорошей бизнес-возможностью. Чтобы разработать полезный социальный продукт, нужно обязательно общаться с целевой аудиторией.

В поиске своей бизнес-идеи мы решили опираться на свой опыт по изготовлению декораций и костюмов для театра. Мы выдвинули гипотезу: раз мы умеем делать декорации и костюмы для нашего Интегрированного театра «Круг II», то можем предложить это в качестве услуги другим театрам и студиям. Мы опросили несколько партнерских театров, нужна ли им помощь в изготовлении декораций и костюмов. Ведь далеко не у всех маленьких театров есть свои мастерские по изготовлению декораций и костюмов. И они заинтересовались возможностью сотрудничества с нами. Также мы обратились к покупателям наших хендмейд изделий и попросили их ответить, что бы они хотели покупать в мастерских. На первое место вышли аксессуары, украшения и сувениры. Всё это сейчас есть в ассортименте продукции мастерских. Также мы задавали вопрос: «Что из товаров ручной работы вы с удовольствием бы купили, но не можете найти?» Самый частый ответ звучал так — футболки с интересным принтом хорошего качества. Мы восприняли эту неудовлетворённую потребность наших клиентов как призыв к действию и подготовили коллекцию одежды с оригинальными рисунками наших особых мастеров, куда включили женские и мужские футболки. И сейчас можем сказать, что футболки понравились и пользуются хорошим спросом.

Любые свои версии и идеи нужно тестировать, проверять на практике. Да, на это уходит тоже время, тем более, что люди с ментальной инвалидностью гораздо медленнее перестраиваются на новые рельсы, дольше учатся новым навыкам и это требует дополнительных усилий от педагогов. Но, если мы хотим,

⁶ «Мастерские тут рядом». URL: <https://www.asi.org.ru/article/2019/02/25/peterburg-autizm-masterskie/>

чтобы наша продукция была востребована, нужно учитывать пожелания потенциальных клиентов и уметь перестраиваться.

Полезная информация по теме раздела:

Сергей Голубев "Поиск социально-предпринимательской идеи", Онлайн-курс "Социальное предпринимательство".

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=kTothNT3JrA>

«Школа социального предпринимательства: как найти идею». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/10-sovetov-o-tom-kak-naiti-ideyu-sp>

«15 бизнес-идей для социального предпринимательства». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/15-ydei-sp>

«11 книг, который нужно прочесть каждому стартаперу». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/11-knig-dlya-startapera>

Интернет-проект «Банк социальных идей». URL: <http://www.social-idea.ru>

ДЛЯ КОГО?

Когда круг возможных идей определён, то возникает вопрос: кому именно мы будем продавать свой продукт или услуги? Где мы их найдём? Как мы убедим их, что им нужно то, что мы делаем?

Бизнес-консультанты советуют определить, кто же наша целевая аудитория и как нам позиционировать себя, чтобы быть для неё привлекательными и удовлетворять запросы.

Если обобщить опыт разных мастерских, то почти все начинают с продажи продукции на благотворительных ярмарках. В этом случае целевая аудитория — это родители особых мастеров, друзья, родственники, волонтеры, коллеги по НКО, то есть самая преданная и отзывчивая аудитория. Но на ближнем круге бизнес не сделаешь. Когда близкие люди уже выбрали из нашего ассортимента подарки себе и друзьям, этот ресурс иссякает. К нему нельзя постоянно обращаться. Всегда нужно искать новую аудиторию, не закливаясь на достигнутом.

На втором месте люди, интересующиеся продукцией хендмейд. Это уже могут быть коммерческие ярмарки, но тут довольно высокая конкуренция, и НКО ее сложно выдерживать. Здесь потенциальные покупатели — это ценители

уникальных вещей, сделанных руками.

Третья аудитория — коммерческие компании и бизнес-корпорации. Они могут заказывать, например, сувениры. Но главное — что это большие партии, оплата которых гарантируется договором. Мы точно знаем, что и для кого делаем. Все мечтают о таких заказчиках. И положительные примеры есть: успешный опыт сотрудничества мастерских «Простые вещи» с компаниями ИКЕА, «Джонсон & Джонсон», «Пазл Системс» и др.⁷ Еще один проект из Санкт-Петербурга, вышедший на корпоративных заказчиков, — «Антон тут рядом», здесь работают ребята, в основном, с расстройствами аутистического спектра. В Туле успешно работает мастерская «Открытая керамика»⁸, где работают люди не только с ментальной инвалидностью, но и другими ограничениями, брянские «Мастерские ковчег»⁹, которые, развиваясь постепенно, тоже вышли на большие заказы.

Интересный пример — УПК «Фёдоровец» из Москвы, предоставляющий полиграфические услуги. Они нашли свою нишу, став поставщиками государственных услуг. Их заказчики — это госсектор: больницы, муниципальные учреждениях самого разного профиля.

Иногда начинающие предприниматели так увлечены поиском «своего клиента» и тем, как ему угодить, что совсем забывают, что главной целевой аудиторией являются их собственные сотрудники, то есть люди, ради благополучия которых всё затевалось. В нашем случае это люди с особенностями развития. Если мы не будем знать и учитывать их потребности, помогать им решать их собственные задачи, то они могут нас не выбрать, а предпочесть какое-то другое занятие. Здесь тоже есть своя конкуренция, ведь мы не единственный проект, который работает с людьми с особенностями развития. Как же мы распознали потребности наших сотрудников? На протяжении некоторого времени педагоги предлагали ребятам различные виды деятельности в мастерских, постепенно выявляя способности каждого. У всех есть наклонности и таланты. Кто-то любит самостоятельно придумывать и делать эскизы рисунков для тканей, другие по этим эскизам создают изделия. В наших мастерских

⁷Василий Романов. «Простые вещи, непростые люди». URL: <https://www.asi.org.ru/article/2019/02/26/peterburg-inklyuzivnye-masterskie/>

⁸ Инклюзивная мастерская «Открытая керамика». URL: <https://www.center-k-tula.ru/inklyuzivnaya-masterskaya>

⁹ Ольга Пискунова. Марафон кейсов социальных предпринимателей Школы "Действуй без границ". URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JvLZL5wUm7g>

«Окоём» есть особые мастера с удивительным чувством цвета, они сами подбирают ткани и создают композиции. Мы начали работать с войлоком, делать из него различные украшения: броши, ожерелья, варежки, шарфы. По эскизам стали создавать печати из линолеума и делать принты на тканях. А из этих тканей постепенно вырос ассортимент изделий: сумки, шарфы, палантины, косметички. Для нас важно, чтобы человек с особенностями не только тратил свое время и работал за зарплату, но и самореализовывался, творчески развивался, получая новые навыки и знания. Ещё одной важной потребностью многих людей с ментальной инвалидностью является потребность приносить пользу другим людям, иметь возможность работать, быть равноправным участником рабочего коллектива. Поэтому для наших ребят оказалось так важно не просто заниматься «в кружке», а стать полноценными сотрудниками мастерских, получать за свой труд зарплату. Трудоустройство людей с особенностями развития – это одна из важнейших социальных задач. И работа в социально-предпринимательских проектах – одно из возможных решений этой проблемы. В течение года мы трудоустроили в мастерские двадцать человек с особенностями развития.

Итак, наша идея состояла в том, чтобы делать арт-объекты и шить костюмы для театров. Мы определили нашу основную потенциальную целевую аудиторию – небольшие театры и театральные студии, разработали для них и разослали коммерческое предложение, подготовили каталоги с декорациями, костюмами, арт-объектами. Но в результате мы выяснили, что в связи с кризисом у нашей целевой аудитории оказалось недостаточно средств, чтобы заказывать декорации и костюмы на стороне, в нынешних экономических условиях они предпочитают делать это своими силами. Нужно было искать другую целевую аудиторию. В результате мы, как и многие наши коллеги, обратили внимание на крупные компании и решили предложить им свои товары и услуги.

Полезная информация по теме раздела:

Наталья Костарнова, статья «Как НКО говорить с бизнесом на одном языке: Опыт «Душевного Bazar'a». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advices/kak-nko-govorit-s-businesom>

Валентина Петрова, статья «Играть и побеждать: госзакупки для начинающих» . URL: <http://nb-forum.ru/useful/advices/igrat-i-pobezhdagoszakupki-dlya-nachinayuschih>

Елена Кожемякина, «Как нанять людей с инвалидностью. Юридический ликбез». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/kak-nanyat-ludei-s-invalidnosti>

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Ценностное предложение — это основа маркетинга, это то, как мы упаковываем наше уникальное торговое предложение. Задача — объяснить потенциальным клиентам, почему они должны выбрать именно нас, а не конкурентов. Поэтому так важно нам и нашим коллегам научиться максимально наглядно и простым языком рассказывать о преимуществах нашего продукта, ведь нам приходится конкурировать с многими давно и успешно работающими организациями и компаниями.

Социальным предпринимателям нужно научиться делать грамотное ценностное предложение. Оно даёт ясное представление о предложении компании, организации, проекте потенциальным покупателям: что мы предлагаем, кому мы это предлагаем, зачем им это нужно? Предложение, составленное с учетом этих пунктов, произведет необходимое первое сильное впечатление. Это навык, которому можно научиться.

Товар может быть совершенно ординарным. Важно то, какое послание мы транслируем потенциальным покупателям, оно-то и должно быть нетривиальным. Наше предложение должно представлять существенную ценность, которая очень важна для клиента и находит у него эмоциональный отклик. Если вы — новый игрок на каком-либо рынке, то вам необходимо самым тщательным образом разработать ценностное предложение. Оно должно быть ясным и чётким, чтобы люди могли понять, что это и решаете ли вы их проблему. Например, продавая человеку протез, мы предлагаем ему не просто нужную и удобную вещь, вместе с нашим изделием он получает возможность передвигаться. В этом случае мы апеллируем к таким ценностям, как самостоятельность, свобода и так далее. Мы должны предложить людям то, что им действительно нужно. Например, человек покупает у нас сумку, сделанную нашими ребятами. Но действительно ли ему или ей нужна хорошая сумка? В принципе, реально что кому-то нужна именно надежная сумка, он ее и получит. Но другому человеку важно приобрести нечто оригинальное, не штампованное, живую вещь со своей уникальной историей! Кто-то искренне хочет поддержать труд людей с особенностями, а для других главной ценностью является творчество, и для них

не имеет значения, создана ли вещь человеком с особенностями или без них. Важно поразмыслить на эту тему: каковы истинные потребности людей, покупающих оригинальную продукцию?

Например, команда проекта «Простые вещи», в котором работают люди с особенностями развития, на своём сайте предложение для бизнеса сформулировала так: «Все изделия наших мастерских – керамическая посуда и утварь, одежда и аксессуары – могут стать оригинальным и уникальным корпоративным сувениром для ваших партнеров, клиентов и коллег. Керамические кружки, чайные сервизы, наборы посуды; футболки с рисунками наших особых художников, холщовые косметички и сумки мы выполним с учетом ваших индивидуальных предпочтений. Вы сами можете выбрать цвета, материалы, размеры и варианты брендирования. Также мы подготовили для вас особенные наборы. А ещё мы проводим мастер-классы и тимбилдинги для ваших сотрудников»¹⁰. На сайте екатеринбургской организации «Благое дело» мы видим следующее предложение: «Наши ребята делают уникальную продукцию ручной работы. Покупая сувениры, вы одновременно получаете хорошую вещь, делаете доброе дело и помогаете людям с инвалидностью раскрыть таланты и жить достойно»¹¹. «Антон тут рядом» из Санкт-Петербурга позиционирует свою продукцию следующим образом: «Уникальный подарок со смыслом на любой праздник и поддержка центра»¹².

Полезная информация по теме раздела:

Шаблон ценностного предложения.

URL: <https://cmsmagazine.ru/journal/items-template-value-proposition/>

КОМАНДА

Реализация проекта невозможна без команды единомышленников. Важно понять, кто эти люди? Что их объединяет? Кто поможет вам реализовать ваши грандиозные планы?

Далеко не каждый человек может работать с людьми с особенностями развития. Мы считаем, что такая работа должна быть ценностью для человека.

¹⁰ Проект «Простые вещи». URL: <https://prostieveschi.ru/>

¹¹ Проект «Благое дело». URL: <http://delonablago.ru/>

¹² Проект «Антон тут рядом». URL: <https://outfundspb.ru/wp/>

Часто организации, помогающие людям с ментальной инвалидностью, создают родители детей с особенностями развития или специалисты, работающие в этой области. Например, проект «Простые вещи»¹³ основала Мария Грекова, клинический психолог. В одном интервью Мария говорит: «Мы знаем, что есть дети с инвалидностью. А что есть взрослые с инвалидностью, как будто бы и не знаем. Но люди вырастают, и существует очень мало мест, куда они могли бы пойти. Мне захотелось создать место, где такие люди, как мы с вами, могли бы находиться вместе с людьми с особенностями развития. Чтобы граница постепенно стиралась»¹⁴. Инклюзивные мастерские «Сундук»¹⁵ основали психолог Нина Петровская и вице-президент Межрегиональной общественной организации помощи детям с особенностями психоречевого развития и их семьям «Дорога в мир», мама взрослого сына с нарушениями развития Светлана Бейлезон. Специалисты «Центра лечебной педагогики» создали фонд «Жизненный путь», который потом основал мастерские «Особая керамика» и «Артель блаженных». У них была тоже похожая мотивация: «Особые дети вырастают и становятся сначала особыми подростками, а потом и особыми взрослыми. И с возрастом проблем становится только больше: жилье, образование, общение, работа, друзья, досуг. Это есть в жизни каждого из нас, с той лишь разницей, что мы справляемся сами, а они – нет. Им всегда и во всем нужен проводник и помощник. Если система образования «особых» детей еще как-то функционирует, то для подростков и взрослых мир, как правило, ограничен стенами своей квартиры»¹⁶.

Брянская «Мастерская ковчег»¹⁷ начинала свою деятельность с инициативы родителей, воспитывающих детей-инвалидов. Сначала проводили разные мероприятия для людей с ограниченными возможностями здоровья, приходилось ходить с протянутой рукой, чтобы получить помощь от государства и бизнеса. В 2009 году мамы организовали производство свечей и мыла. В 2011 году было

¹³ «Простые вещи». URL: <https://prostieveschi.ru/>

¹⁴ Василий Романов. «Простые вещи, непростые люди». URL: <https://www.asi.org.ru/article/2019/02/26/peterburg-inklyuzivnye-masterskie/>

¹⁵ Инклюзивные мастерские «Сундук» «Сундук». URL: <https://m-sunduk.ru/>

¹⁶ БФ «Жизненный путь». URL: <https://liferoute.org>

¹⁷ «Мастерская ковчег». URL: <http://coindex.ru/companies/view/80>

зарегистрировано ИП, на старт проекта была взята субсидия для создания рабочих мест для людей с ограниченными возможностями, позже проект поддержал фонд. Проект работал два года, устраивали выставки, мероприятия, мастер-классы. Сначала люди работали дома. Развивалось дело довольно быстрыми темпами. В 2013 году организовали «Мастерскую ковчег», где стали производить сувенирную продукцию, светоотражающие элементы, печь пряники, шить игрушки, появились корпоративные заказы. К концу 2016 года работу получили 185 человек. Мастерские продолжают развиваться — организуют полиграфическую мастерскую, куда будут трудоустраивать выпускников коррекционных школ.

Несмотря на успешность этих проектов и душевную атмосферу, царящую в мастерских, в такие команды необходимы специалисты – маркетологи, менеджеры по продажам. Не каждая организация может это себе позволить. Отчасти нехватку этих специалистов могут компенсировать эксперты из акселерационных программ (см. раздел «Мудрые советчики»).

О коллективе Художественных мастерских «Окоём» можно смело сказать, что это команда единомышленников. Сферы интересов наших мастеров-педагогов достаточно разнообразны: танцы, архитектура, психология, дизайн одежды, сценическая речь, театральные техники, телесно-ориентированная психология, изобразительное искусство. Главное, что их объединяет — неиссякаемый энтузиазм и терпение, да, в нашем случае эти качества совершенно необходимы. Ведь ребята обретают новые навыки довольно медленно, их нужно учить быть дисциплинированными и ответственными. Любой художник знает, что без этих качеств, не взирая на свои таланты, в лучшем случае можно так и остаться любителем. А для того, чтобы научиться делу, надо вложить терпение и ежедневный труд. Вот тогда и таланты расцветут!

Полезная информация по теме раздела:

Анастасия Сухорослова. «7 элементов эффективной мотивации сотрудников». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/7-elementov-effectivnoi-motivacii-sotrudnikov>

Ребекка Доэрти. «3 способа, которые помогут социальным предпринимателям решить кадровые проблемы». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/3-sposoba-kotorye-pomogut>

Кирилл Ольгинский. «4 стиля успешного руководителя». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/4-styla-rukovoditela>

МУДРЫЕ НАСТАВНИКИ

Конечно, можно выйти в поле в одиночку и пуститься в разнообразные эксперименты. Но, опираясь на собственный опыт, мы рекомендуем найти опытных советчиков. Где же они водятся? В первую очередь, невероятно ценный ресурс в наши дни — это программы-акселераторы. Здесь вы встретите единомышленников и хороших экспертов.

Чем занимаются акселераторы? Они проводят стратегические сессии, коучинг, оказывают помощь в продвижении, привлечении ресурсов. Длительность социальных акселераторов от 3 до 10 месяцев. В течение этого года мы прошли несколько акселерационных программ, среди них программа «Начни иначе» и Акселератор Фонда социальных инвестиций.

«Начни иначе» - название акселератора, который совместно проводят Росбанк и международный образовательный центр Impact Hub Moscow. С 2018 года эта программа помогает инклюзивным социальным проектам стать финансово устойчивыми и увеличить свой вклад в решение проблем людей с инвалидностью. Она состоит из нескольких блоков: социальный вклад, финансы, развитие продуктов, продажи, продвижение. В течение всей программы у участников есть возможность обращаться за помощью рго бопо специалистов Росбанка в разных областях: ИТ, маркетинг, продвижение в социальных сетях, работа со СМИ, развитие новых продуктов, менеджмент команды в кризисных для проекта точках развития, финансовое консультирование.

Акселератор «Фонда социальных инвестиций» состоит из ряда компонентов:

- стратегические сессии, где участников знакомят с основами предпринимательства;
- менторство — это сопровождение деятельности социального предпринимателя успешными представителями из бизнеса;
- консультирование включает консультации профессионалов из разных сфер, например, правовое оформление предприятия, финансовые вопросы, налоги и так далее;
- ресурсы — обеспечение доступа к инвестиционным ресурсам через организацию демо-дней и презентацию проектов инвесторам-партнерам программы.

Ещё один акселератор предлагает «Фонд поддержки социальных проектов».

Для участия в нем ваш проект должен относиться к социальной сфере и помогать улучшить жизнь незащищенных слоев населения и инвалидов, также должны присутствовать потенциальная самоокупаемость и возможность масштабирования. И у вас уже есть продукт или услуга, которые можно предложить клиентам.

У акселераторов есть свои плюсы и минусы. Многие считают, что там вас научат всему и сразу, но это не так. Главные преимущества программ: вы оказываетесь в кругу единомышленников, попадаете в бизнес-сообщество, а личное общение всегда гораздо эффективнее, чем бесконечное изучение информации в интернете. Важна менторская помощь. Не обладая связями в бизнесе, вы еще где-то сможете получить такое количество квалифицированных консультаций по разным темам. В акселераторах проводят множество мероприятий, на которых можно отрабатывать навык публичных выступлений, общаться с реальными инвесторами, партнерами. Здесь всегда присутствуют специалисты по маркетингу, благодаря которым вы не потратите впустую свой бюджет.

Самый главный минус акселераторов заключается в том, что это не школа. Поэтому никто вас не будет водить за руку, учиться нужно самостоятельно. Важно помнить, что за ваш проект отвечаете только вы сами. Относительно советов менторов нужно понимать, что они не видят вашей ситуации в целом и всех конкретных задач.

Полезная информация по теме раздела:

Фонд поддержки социальных проектов. URL: <https://fundsp.ru/>

Акселератор «Начни иначе». URL: <https://rosbankcares.ru/>

Наталья Кузьменкова. «Акселерация: куда пойти учиться предпринимателю». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advices/akseleratori-dlya-predprinimatelei>

Голубев С.В., Славгородская М.Ю. Фонд социальных инвестиций. «Акселерационные программы международный и российский опыт». URL: <http://www.soc-invest.ru/wp-content/uploads/2017/07/2.-АП.pdf>

«Плюсы и минусы стартап-акселераторов». URL: <https://nv.ua/opinion/pljusy-i-minusy-startap-akseleratorov-2461121.html>

КОНТЕКСТ

Мы стремимся стать успешными социальными предпринимателями. Эти два слова сами по себе некоторым людям кажутся мало совместимыми. Но наша задача еще сложнее. Мы не просто создаём бизнес. Нам приходится преодолевать предубеждения, присутствующие в обществе. На практике мы почти каждый день с ними сталкиваемся. Многие неоднозначно относятся к людям с инвалидностью: от понимания и принятия до полного отторжения. Кто-то проявляет искренний интерес и доброжелательность, а кто-то резко отворачивается.

Основной причиной трудностей, с которыми сталкиваются соискатели вакансий с инвалидностью, являются их физические и ментальные особенности. Как правило, люди с ментальными нарушениями лучше осваивают операции, которые не требуют от них принятия решений. Плюс состояние здоровья не позволяет им работать длительное время, требуется сокращение продолжительности трудового дня. Молодые люди с ментальными нарушениями часто болеют, потому что самостоятельно не могут заботиться о своем здоровье. Они с трудом контактируют с окружающими, особенно с малознакомыми людьми, часто отличаются прямолинейностью суждений.

Не все готовы заказывать продукцию организации, где работают люди с особенностями развития, потому что считают, что инвалиды не могут сделать вещь добротно и уж тем более в срок. А некоторые в принципе не хотят ничего знать о существовании инвалидов. Зачем портить себе настроение? В жизни и так хватает стресса.

Какой выход нашли мы? Брать рекомендации у предыдущих заказчиков, что особенно актуально при корпоративных заказах. Кооперироваться с другими подобными организациями. Знакомить с нашими мастерскими, рассказывать личные истории художников, которые здесь работают.

Еще один важный момент — отношения с коллегами из других организаций: мы конкуренты или партнеры? Этот вопрос встает в любом виде деятельности. Например, наш опыт работы в программе-акселераторе показал, что представители социального бизнеса готовы сотрудничать друг с другом, давать

советы, проводить совместные мозговые штурмы, придумывая новые идеи и пути их реализации.

Полезная информация по теме раздела:

«Творчество как особенность». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/tvorchestvo-kak-osobennost>

ФИНАНСЫ

В нашей стране часто даже успешные проекты пока не окупаются полностью. Например, проект «Простые вещи», который мы упоминали ранее, по словам его организаторов, за счёт предпринимательства окупает только 40% своих затрат¹⁸.

И как же двигаться дальше? Один из вариантов — совмещать доходы от предпринимательской деятельности с грантами, субсидиями, пожертвованиями, задействовать краудфандинг. Например, можно получить грант на развитие социального предпринимательства. Такая номинация сейчас есть в грантовом конкурсе Мэра Москвы. В 2018 году мы выиграли конкурс в этой номинации и благодаря ему привлекли средства на реализацию нашего проекта.

С помощью краудфандинга можно собирать деньги на оборудование или открытие нового направления. Так, например, проект «Простые вещи» с помощью краудфандинговой платформы Planeta.ru собрал деньги на открытие столярной мастерской.

Ещё один вариант – привлечение инвестиций. Приняв участие в Конкурсе проектов «Социальный предприниматель», который организует Фонд «Наше будущее», можно получить беспроцентный займ до 40 000 000 рублей для действующего бизнеса и до 2 000 000 рублей – для начинающего бизнеса. Так проект «Наивно? Очень» стал победителем Всероссийского конкурса «Социальный предприниматель – 2014» и получил заем Фонда «Наше будущее» в размере 4 136 000 рублей, рассчитанный на 5 лет¹⁹. Инвестированием в социально предпринимательские проекты также занимается Фонд поддержки социальных проектов. Он финансирует социальные проекты, успешно прошедшие акселерационную программу фонда.

Также средства на развитие социального предпринимательства можно

¹⁸Василий Романов. «Простые вещи, непростые люди». URL: <https://www.asi.org.ru/article/2019/02/26/peterburg-inklyuzivnye-masterskie/>

¹⁹ «Наивно? Очень». URL: <http://nb-forum.ru/stories/naivno-ochen>

привлечь через участие в различных конкурсах и премиях. Например, призовой фонд Премии «Импульс добра – 2019» составляет 2 530 000 рублей. Соревнование идёт в 7 номинациях. Победители конкурса социально-предпринимательских проектов Фонда поддержки социальных инициатив в сфере детства «Навстречу переменам» получают до 1,2 млн рублей каждый.

Перед тем, как начать вкладывать средства в развитие предпринимательского проекта, важно составить финансовый план, это самая важная часть бизнес-плана. В нём необходимо указать, каких финансовых результатов вы ожидаете в первые несколько лет развития своего бизнеса, какой объем продаж планируете. Нужно распланировать прибыль и убытки по пессимистическому и реальному сценарию, произвести оценку рисков. В заключение определяется точка безубыточности, когда расходы будут компенсированы доходами, и проект начнёт приносить прибыль.

Полезная информация по теме раздела:

Сергей Пономарев. «Дополнительные источники финансов для социальных предпринимателей». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/dopolnitelnye-istochniki-kapitala>

Татьяна Гуторова. «Как получить деньги крупного бизнеса». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/granty-i-konkursy>

Мария Иванова. «Российские конкурсы и премии в социальной сфере». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/konkursy-i-premii>

Сергей Пономарев. «Школа социального предпринимательства: как привлечь деньги с помощью краудфандинга». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/privlechenie-sredstv-kraudfunding>

Лилия Скопинцева. «Социальный бизнес и краудфандинг: правила сбора». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advice/social-business-pravila-sbora>

«Большой список. 100+ ресурсов, где можно найти финансирование для вашего социального проекта». URL: <https://te-st.ru/2014/08/22/social-entrepreneur-funding/>

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Давайте разберемся, что такое бизнес-модель? Это логическая модель, в соответствии с которой выстраивается бизнес. Она должна выявлять главные аспекты и показатели, которые будут успешными в выбранном виде деятельности.

Если коротко, бизнес-модель — это описание того, как бизнес зарабатывает деньги. Размышляя над моделью, мы выявляем наши преимущества и конкурентные превосходства. С её помощью мы также можем понять, нужно ли нам изменять наши привычные процессы с целью оптимизации и повышения дохода. Она дает возможность выявить наши слабые стороны и устранить их. Это инструмент оценки эффективности бизнес-процессов и менеджмента. Мы получаем целостное представление о происходящем в проекте. Итак, бизнес-модель, согласно одному из подходов, включает все элементы, о которых шла речь выше: идею, проблему, которую мы собираемся решать, предлагаемое решение проблемы, целевую аудиторию и взаимодействие с ней, ценностное предложение, необходимые ресурсы, способ, как вы будете зарабатывать деньги, финансы (доходы и расходы).

Но даже если просчитать всё, что-то может пойти не так. Это абсолютно нормальный предпринимательский процесс, особенно если вы впервые открываете свое дело. Не стоит отчаиваться, обращайтесь за поддержкой, юридическими и финансовыми консультациями в фонды и акселерационные программы. Если ваше дело действительно способно изменить мир к лучшему, пусть даже не в глобальных, а в локальных масштабах, оно достойно того, чтобы существовать. Бизнес — живой организм, который требует постоянного развития. Всегда стремитесь сделать больше, для социального бизнеса важен рост количества благополучателей.

Основные направления, о которых стоит задуматься, составляя бизнес-модель: идти от покупателя, социальное взаимодействие, доверие и репутация, целевая аудитория, бизнес-план, реклама и PR.

Свой первый вариант бизнес-модели мы создали осенью 2018 года. Она основывалась на нашей идеи по изготовлению декораций и костюмов для театров и театральных студий, а также включала изготовление сувенирной продукции, украшений и аксессуаров. Соответственно мы ориентировались на привлечение заказов от небольших театров, продажи нашей сувенирной продукции и аксессуаров на ярмарках, заказы корпоративных благотворительных сувениров.

Но, в процессе реализации нашей первой бизнес-модели мы поняли, что она не работает. Маленькие театры и театральные студии зачастую не имеют достаточно средств, чтобы делать регулярные заказы в таких мастерских как наша и предпочитают делать декорации и костюмы сами. Производство хендмейд

продукции для ярмарок также не дали ожидаемого объёма прибыли, а благотворительные подарки, изготовление которых заказывают компании, часто приурочены к крупным праздникам, которых в календаре немного. Поэтому мы решили изменить свою бизнес-модель так, чтобы она базировалась на сильных сторонах нашей организации, включала опыт наших разных проектов, а также задействовала максимальное число наших особых актёров и мастеров, приносила хорошую прибыль. И такой новой моделью стало event-агентство по организации корпоративных праздников «со смыслом и пользой». Мы изучили обзоры рынка event-услуг и поняли, что пока эта ниша не закрыта. Сейчас в Москве нет ни одного агентства, которое специализировалось бы на проведении инклюзивных корпоративных праздников. Время от времени благотворительные корпоративные мероприятия организуют фонды, но достаточно редко, и это, как правило, спортивные праздники.

В нашей новой бизнес-модели мы объединили и то, что делает Интегрированный театр «Круг II», и то, что делают наши Мастерские «Окоём»: в сценарий инклюзивного корпоративного мероприятия для бизнес-компании мы включаем концертные номера и фрагменты театральных постановок, творческие мастер-классы, элементы театрального тренинга, активности на взаимодействие, выставку художественных композиций мастерских, оформление фотозоны нашими арт-объектами, организацию дефиле с показом наших костюмов или авторской коллекции одежды, изготовленной с использованием рисунков наших особых художников, организацию ярмарки-продажи изделий мастерских. Пока мы провели только одно такое мероприятие для крупной компании. Оно оказалось довольно успешным. Мы получили новый опыт взаимодействия с важным партнёром, хорошо заработали, получили много позитивных отзывов. Дальше мы собираемся провести интервью с представителями компаний, чтобы сделать нашу новую услугу более отвечающей потребностям наших клиентов, подготовить коммерческое предложение и разослать его потенциальным заказчикам.

Полезная информация по теме раздела:

Голубев С.В. «Поиск социально-предпринимательской идеи» // Онлайн-курс «Социальное предпринимательство».

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=es41XdZl2p8>

Сергей Пономарев. «Школа социального предпринимательства: что такое бизнес-модель?». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advices/chto-takoe-business-model-socpredpriyatia>

Сергей Пономарев. «Школа социального предпринимательства: как составить бизнес-план?». URL: <http://nb-forum.ru/useful/advices/business-plan-sp>

Анастасия Москвина. «6 бизнес-моделей социального предпринимательства». URL: <https://kislород.io/prosto-o-slozhnom/5-biznes-modelej-socialnogo-predprinimatelstva/>

РЕКОМЕНДАЦИИ

Социально-предпринимательский проект начинается с идеи. Обязательно общайтесь с целевой аудиторией, выясняйте её потребности. Успешные бизнес-идеи предлагают такое решение проблемы клиента, на которое будет достаточно большой устойчивый спрос. Ищите возможность для гармоничного сочетания задач организации и потребности тех, кому вы предлагаете вашу продукцию. Ваше предложение должно представлять существенную ценность для клиента и находить у него эмоциональный отклик.

Не игнорируйте акселерационные программы — они помогут вам лучше адаптироваться к новой роли предпринимателя.

Социальное предпринимательство должно менять отношение общества к людям с ограниченными возможностями. Люди не верят, что инвалиды могут создавать качественные вещи, а значит вам нужно учиться преодолевать подобные предубеждения.

Перед запуском проекта вам необходимо составить финансовый план и просчитать предполагаемые доходы и расходы, так вы сможете приблизительно понять, насколько выгодна та идея, которую вы собираетесь реализовать. Но, конечно, всего не предусмотреть, и нужно не бояться тестировать гипотезы, чтобы выбрать лучший вариант. А риски в бизнесе есть всегда.

Вам понадобится бизнес-модель, то есть, описание того, как вы будете зарабатывать деньги. Это поможет выявить слабые и сильные стороны и получить целостное представление о проекте.

Полезно сотрудничать с коллегами из других проектов, быть самим открытыми, обучать своим методикам других специалистов.

ПОЛЕЗНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Джилл Кикал, Томас Лайонс. Социальное предпринимательство. Миссия — сделать мир лучше. – М.: Альпина Паблишер. 2014

Дэвид Борнштейн. Как изменить мир. Социальное предпринимательство и сила новых идей. – М.: Альпина Паблишер. 2015

Крейг Дарден-Филлипс. Ваш шанс изменить мир. Практическое пособие по социальному предпринимательству. – М.: Альпина Паблишер. 2013

Лестер Саламон. Финансовый рычаг добра. Новые горизонты благотворительности и социального инвестирования. – М.: Альпина Паблишер. 2016

Мухаммад Юнус, Алан Жоли. Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма. – М.: Альпина Паблишер. 2009

Наталия Зверева. Создание успешного социального предприятия. – М.: Альпина Паблишер. 2017

Роджер Мартин, Салли Осберг. Выходя за рамки лучшего. Как работает социальное предпринимательство. – М.: Эксмо, 2018

Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования, под ред. Московской А.А. - М.: Издательство НИУ ВШЭ. 2011

Энтони Багг-Левин, Джед Эмерсон. Социально-преобразующие инвестиции. Как мы меняем мир и зарабатываем деньги. - М.: Издательство Российская политическая энциклопедия, 2017

ПОЛЕЗНЫЕ РЕСУРСЫ

Каталог предприятий, товаров и услуг социальных предпринимателей «Социальное предпринимательство России» <http://coindex.ru>

Проект «Больше, чем покупка!» <http://nepokupka.ru/blog/vnimanie-aktsiya/>

Ресурс «Деловая среда» <https://pro.dasreda.ru/social>

Сайт Impact Hub Moscow <http://impacthubmoscow.net/programms/>

Сайт Фонда поддержки социальных инициатив в сфере детства «Навстречу переменам» <https://www.fond-navstrechu.ru>

Сайт Фонда социальных инвестиций <http://soc-innov.ru/>

Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» <http://www.nb-fund.ru>

Курс Сергея Голубева «Введение в социальное предпринимательство» <https://zillion.net/courses/show/6676/sotsial-noie-priedprinimatiel-stvo>