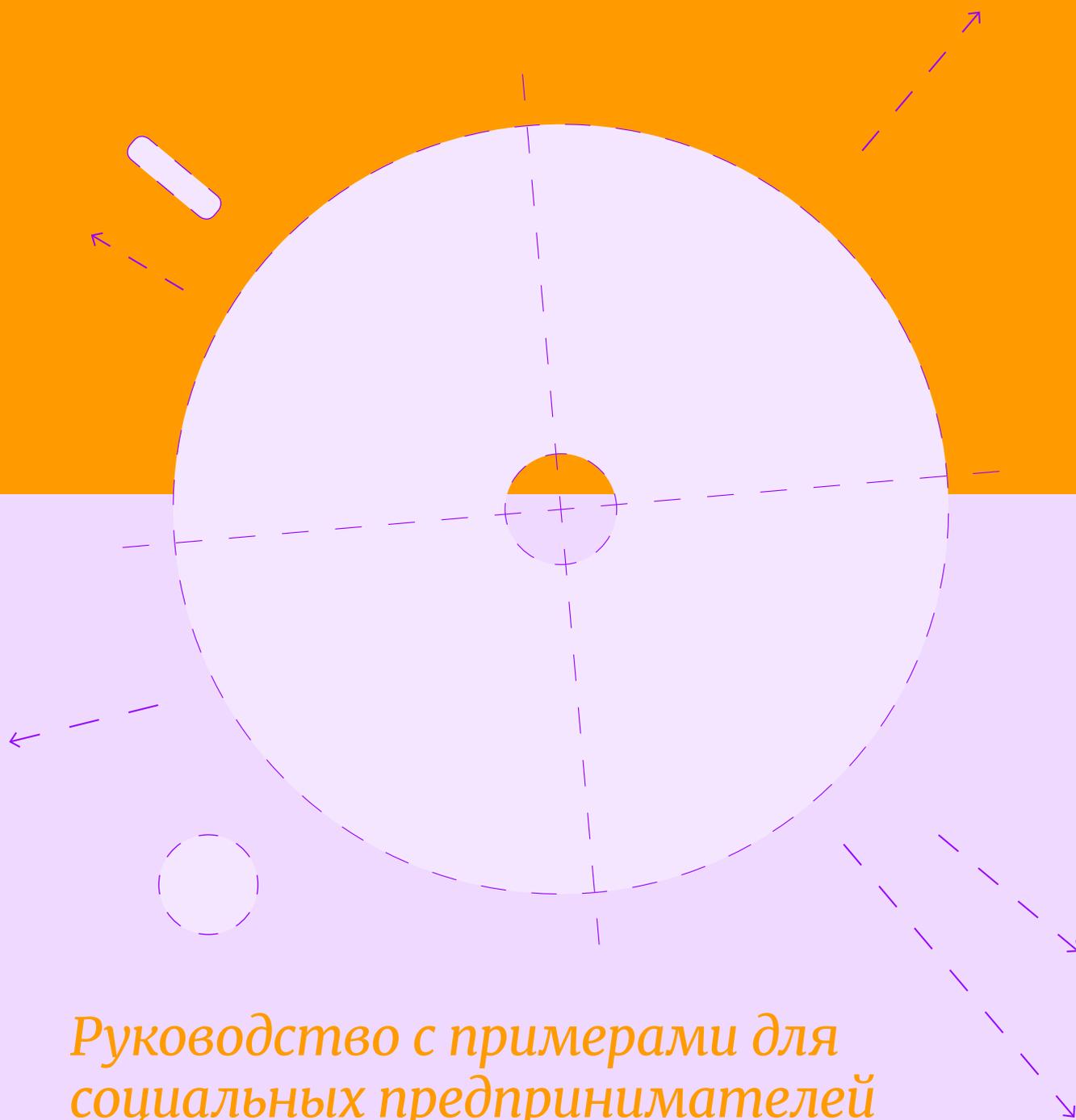


# Как измерить социальное влияние и научиться им управлять?



*Руководство с примерами для  
социальных предпринимателей*

*Составитель: Яан Анс  
2020*

Яан Апс

Как измерить социальное влияние  
и научиться им управлять?

Руководство с примерами для  
социальных предпринимателей.

2020

На эстонском языке:

Jaan Aps

Kuidas mõõta ja juhtida oma  
ühiskondlikku mõju? Näidetega  
juhendmaterjal sotsiaalsetele  
ettevõtetele.

2020

---

Ценные замечания и дополнения внесли:

**Александр Михельсон** (Аналитический центр Praxis, Эстония),

**Галина Матюшенко** (Консалтинговое учреждение «Социальные технологии  
бизнеса», Беларусь),

**Сергей Галушкин** (Частное учреждение культуры «Вектор Арт», Беларусь).

Просим ссылаться на данную публикацию следующим образом:

*Апс, Я. (2020). Как измерить социальное влияние и научиться им управлять?  
Руководство с примерами для социальных предпринимателей. Аналитический  
центр Praxis.*

ISBN 978-9949-662-18-0 (pdf)

---

*Руководство публикуется в рамках проекта «Вовлечение женщин и молодежи  
Беларуси в социальное предпринимательство путем продвижения общественной  
пользы социального бизнеса».*

*Проект финансируется Министерством иностранных дел Эстонии из фондов  
сотрудничества по развитию и гуманитарной помощи.*

# Содержание

<b>Вступление</b>	<b>4</b>
<b>1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?</b>	<b>7</b>
1.1 Выбор, связанный с комбинацией создания влияния и деловой активности	7
1.2 Макет бизнес-модели социального предприятия	13
<b>2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?</b>	<b>15</b>
2.1 Цикл управления влиянием	16
2.2 Процессы управления	21
2.3 Семь принципов социальной ценности	22
<b>3. Каков алгоритм управления влиянием?</b>	<b>24</b>
Максимизация влияния	24
Десять вопросов влияния	28
<b>4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?</b>	<b>29</b>
Шаг 1. Определение группы заинтересованных сторон	30
Шаг 2. Разработка теории изменений	32
Наша заинтересованная сторона	34
Потребности нашей заинтересованной стороны	38
Объединение потребностей и влияния	39
Желаемое влияние	46
Наши результаты на настоящий момент	49
Каким образом мы помогаем создавать изменения?	50
Предпосылки успеха	52
Шаг 3. Демонстрация доказательства	55
Шаг 4. Обзор всей организации	60
Шаг 5. Определение ключевых показателей эффективности организации	62
<b>Приложения. Профили белорусских социальных организаций</b>	<b>64</b>

# Вступление

Социальное предпринимательство в настоящее время является одной из наиболее захватывающих и быстро развивающихся сфер во многих сообществах. Суть любого социального предприятия заключается в том, чтобы пытаться изменить мир к лучшему, при этом зарабатывая, по крайней мере, значительную часть своих доходов от продажи товаров и услуг.

Наиболее традиционная и простая для понимания форма социального предпринимательства была связана с созданием рабочих мест для инвалидов, которые не смогли бы найти работу иным образом. Однако в настоящее время социальные предприниматели успешно решают многие социальные проблемы, например, предоставляя услуги по поддержке психического здоровья, обеспечивая условия для устойчивого потребления, развивая сельскохозяйственные общины и т. д.

Ни одна из форм организации не является идеальной. Ситуации, когда социальное предпринимательство не подходит по формату для решения проблемы, безусловно, существуют, например, когда решение не может быть предложено частной инициативой из-за законодательных ограничений, или если рынок слишком мал для поддержания его бизнес-модели. Однако во многих случаях социальное предпринимательство может стать приносящим удовлетворение способом для индивидуальных предпринимателей и команд, позволяющим объединить важную миссию и устойчивую бизнес-модель.

Следует отметить, что не существует единой «правильной» формы социального предпринимательства. Тем не менее, в настоящее время по всему миру разрабатываются, испытываются и дополняются различные формы социального предпринимательства.

Несмотря на то, что сектор все еще находится в стадии развития, как правительства, так и международные организации придают приоритетное значение и предоставляют поддержку различным формам социальных предприятий. Европейский Союз также поддерживает социальное предпринимательство.

*Социальное предприятие – это оператор социальной экономики, основной целью которого является оказание социального влияния, а не получение прибыли для своих владельцев или акционеров. Оно работает, предоставляя товары и услуги для рынка в предпринимательской и инновационной манере, и использует свою прибыль прежде всего для достижения социальных целей. Оно управляется открытым и ответственным образом и, в частности, включает сотрудников, потребителей и заинтересованных лиц, затронутых его коммерческой деятельностью.*

*Определение социального предпринимательства Европейской комиссии <sup>1</sup>*

Еще в 2011 году Европейская комиссия положила начало Инициативе социального бизнеса, чтобы представить план действий по поддержке развития социальных предприятий, ключевых заинтересованных сторон <sup>2</sup> в социальной экономике и социальных инновациях. Приоритетные меры касаются трех тем:

1. Облегчить получение финансирования социальным предприятиям
2. Улучшить оповещение общественности о социальном предпринимательстве
3. Создать более благоприятную правовую среду для социальных предприятий

В Эстонии нет отдельной юридической формы для социальных предприятий, хотя на национальном уровне принят ряд документов, в которых социальное предпринимательство упоминается как концепция. Например, разработанный Министерством внутренних дел Национальный план развития гражданского общества на 2015–2020 годы и принятый Министерством социальных дел План развития благосостояния на 2016–2023 годы.

Социальные предприятия в Эстонии чаще всего регистрируются в форме некоммерческой организации. Однако сейчас социальными предприятиями себя называют все больше и больше компаний с ограниченной ответственностью. Некоторые социальные предприниматели нашли выход в том, чтобы для создания одного социального предприятия объединить две организационные формы. Например, некоммерческое объединение и общество с ограниченной ответственностью.

Одна из нерешенных проблем на базовом уровне связана с социальным влиянием. С одной стороны, многие заинтересованные стороны до сих пор не понимают, почему социальные предприятия являются особенными и почему им следует отдавать предпочтение. С другой стороны, многие социальные

предприниматели сами работают над темой влияния, поскольку им сложно сбалансировать свои цели влияния и бизнес-цели или найти ресурсы для измерения влияния.

Материал данного пособия направлен на предоставление некоторых простых инструментов для:

- социальных предпринимателей, работающих на базовом уровне;
- ассоциаций социальных предприятий, которые хотят собирать информацию о своих членах и продвигать своих членов.

Материал построен в виде ряда визуальных инструментов, упражнений и контрольных списков. Его можно использовать как индивидуально, так и в рамках обучения для больших групп.

Во-первых, мы покажем, как совместить создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса.

Во-вторых, мы представим некоторые основы и инструменты для управления влиянием в социальных предприятиях.

В-третьих, мы предоставим пошаговое руководство по составлению профиля влияния для социального предприятия.

При составлении второй и третьей глав было использовано следующее руководство для социальных предпринимателей <sup>3</sup>:

*Aps, J., Carpenter, B., Fortuna, A., Nicholls, J., Ongan, G., Titiz, S., Urgan, E., Uibu, M., & Muftügil Yalçin, A. S. (2017). Maximise Your Impact. A Guide for Social Entrepreneurs. Koç University.*

*Мы желаем всем читателям успехов и радости в раскрытии возможностей социального предпринимательства и изучении проблем, которые сопровождают в пути любого предпринимателя.*

---

1. [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en).

2. Определение понятию «заинтересованные стороны» дается в третьей главе. Заинтересованные стороны включает в себя целевые группы.

3. <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2017/10/MaximiseYourImpact.24.10.17.pdf>.

1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?

# 1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?

Этот раздел поможет вам:

- понять сценарии, при которых в социальных предприятиях можно объединить создание положительного влияния на общество и получение доходов от продаж;
- ознакомиться с некоторыми примерами социальных предприятий Эстонии, которые демонстрируют разнообразие таких сценариев;
- проанализировать варианты вашего собственного социального предприятия и сделать выбор, связанный с организационной моделью.

## 1.1 Выбор, связанный с комбинацией создания влияния и деловой активности

Сочетание социальных и бизнес-целей может быть – при умелом использовании – источником прекрасных возможностей с точки зрения инноваций и партнерства. С другой стороны, многие социальные предприниматели ощущают большую напряженность между желанием добиться позитивных изменений в обществе и необходимостью зарабатывать достаточно денег, чтобы организация могла не только выжить, но и эффективно функционировать и развиваться.

Хотя социальное предприятие действительно является, в первую очередь, организационным средством изменения мира к лучшему, любому социальному предпринимателю полезно помнить, что социальное предприятие – это предприятие. Предпринимательская часть должна восприниматься не как необходимое зло, а как неотъемлемая (и основная!) часть дела.

Если путь предпринимателя не приносит самореализации, у человека есть и другие не менее значимые возможности, например, достижение положительных изменений в качестве государственного служащего или работа управляющим в традиционной благотворительной организации. Тем не менее, многие предприниматели считают, что создание социального предприятия и руководство им – это лучший способ изменить мир к лучшему.

Согласно базовому определению предпринимательства, любое предприятие предоставляет клиентам товары и услуги, взимая за них плату. Несмотря на то, что многие социальные предприятия могут или даже должны принимать

1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?

во внимание другие источники финансового дохода, помимо дохода от продаж, например, субсидии, гранты и пожертвования, продажа товаров и услуг должна быть частью основной направленности любого социального предприятия.

*Для того, чтобы иметь возможность получать деньги с клиентов, оплачивающих продукты и услуги, предприятия должны:*

- удовлетворять потребности и предпочтения платящих клиентов;
- быть достаточно прибыльными, чтобы поддерживать работу предприятия (и его рост, если это входит в амбиции его руководителей). Хотя большинство социальных предпринимателей не могут или даже не хотят распределять какую-либо прибыль в качестве дивидендов, само предприятие должно быть прибыльным, чтобы выживать и процветать в более долгосрочной перспективе.

*Ниже вы найдете три кратких упражнения, которые помогут вам:*

- узнать, как социальные предприятия могут комбинировать деятельность, связанную с миссией, с деятельностью, связанной с бизнесом;
- определить, какие комбинации вы используете (или хотели бы использовать) для своего социального предприятия.

**Прежде всего, разъяснение некоторой терминологии, используемой в упражнениях.**

**Бенефициары** (вашей деятельности, связанной с миссией) = люди, на которых вы стремитесь повлиять на основании своей общественной миссии. Идеальный результат влияния на ваших бенефициаров обычно подразумевает некоторое положительное изменение к лучшему.

**Платящие клиенты** (потребители продуктов и услуг, которые вы предлагаете только за деньги) = лица (частные потребители) или организации (бизнес-клиенты), которым вы предлагаете свои продукты или услуги.

**NB!** Платящие клиенты могут, но не обязаны включать (некоторых) ваших бенефициаров

1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?

### Упражнение 1:

Как комбинировать бенефициаров и платящих клиентов.

На приведенной ниже шкале укажите, где ваше социальное предприятие находится по отношению к различным сценариям с точки зрения комбинации ваших бенефициаров и платежеспособных клиентов.

На рисунке ниже показаны комбинации ваших бенефициаров и платящих клиентов. В некоторых случаях они могут полностью совпадать. В других случаях бенефициары и платящие клиенты могут быть совершенно разными целевыми группами предприятия.

## (1) Как создаются социальные предприятия: Сценарии, связанные с платежеспособностью групп клиентов и бенефициаров



Какой сценарий лучше всего описывает ваше социальное предприятие или вашу идею социального предприятия-стартапа?

### Пример из Эстонии

“*Friend to Friend*” – это социальное предприятие, которое занимается 19 магазинами поддержанных товаров: 18 – в Эстонии и 1 – в Литве. Его клиенты могут найти поддержанные товары – одежду, мебель, товары для дома, книги и игрушки по разумной цене.

Как социальное предприятие, „*Friend to Friend*“ с помощью своих доходов предоставляет поддержку нуждающимся семьям и детям. Кроме того, они предлагают возможность внести свой вклад в качестве волонтера в своих магазинах или на благотворительных мероприятиях.

1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?

## Упражнение 2:

Создание социального влияния и получение доходов от продаж.

На приведенной ниже шкале укажите, где находится ваше социальное предприятие по отношению к различным сценариям, касающимся действий по созданию социального влияния и получению доходов от продаж.

На рисунке ниже показаны возможные комбинации между деятельностью предприятия, связанной с влиянием и прибылью. В некоторых случаях основная деятельность предприятия может быть разработана таким образом, чтобы одновременно приносить доход от продаж и предполагаемое влияние на общество в соответствии с миссией социального предприятия. В других случаях действия могут быть совершенно раздельными.



**Какой сценарий лучше всего описывает ваше социальное предприятие или вашу идею социального предприятия-стартапа?**

Разумеется, эта модель довольно упрощенная. Многие социальные предприятия имеют ряд продуктов, услуг и видов деятельности, некоторые из которых в значительной степени связаны с их миссией, а другие – нет. Аналогичным образом, некоторые из продуктов и услуг являются более прибыльными, а некоторые менее или вообще не приносят прибыли. Однако лидеры таких организаций должны подумать о том, является ли такой широкий ассортимент продуктов, услуг и видов деятельности сильной стороной или слабой, отвлекающей внимание и ресурсы от направления, которое может обеспечить наи-

1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?

лучший баланс между социальным влиянием и финансовой жизнеспособностью. Иногда лучше меньше, да лучше!

Если деятельность, направленная на получение прибыли, не связана с деятельностью по оказанию социального влияния, предприятию по-прежнему необходимо учитывать последствия деятельности, направленной на получение прибыли, и пытаться свести к минимуму их негативные воздействия (например, уменьшить количество отходов на своем производственном объекте).

#### Пример из Эстонии

*В одном из старейших домов в самом центре города Тарту Domus Dorpatensis сдает в аренду обставленные в классическом стиле уютные номера для всех видов мероприятий. Также предлагаются гостевые апартаменты с кухней.*

*Domus Dorpatensis направляет 100% своей прибыли в программу DD Academy, которая развивает ответственность и инициативность эстонской молодежи. Программа DD Academy, которая длится год, бесплатна для участников.*

#### Упражнение 3:

Покрытие затрат на социальное влияние с помощью дохода от продаж.

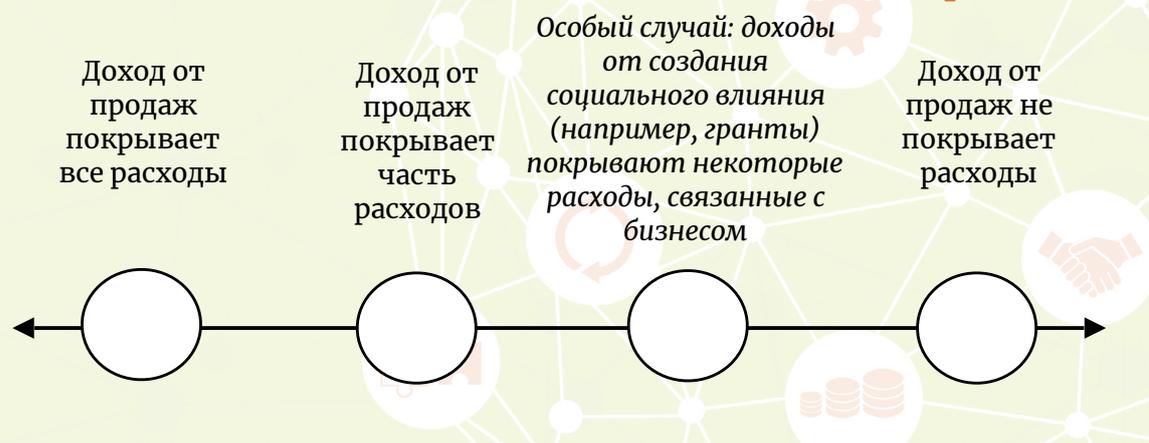
*На приведенной ниже шкале укажите, где находится ваше социальное предприятие по отношению к покрытию расходов, связанных с созданием социального влияния, с помощью дохода от продаж.*

*Сценарии показывают комбинации, касающиеся того, сколько связанной с миссией работы финансируется за счет дохода от продаж. В зависимости от модели получения дохода, покрытие может варьироваться от полного до нулевого. Нулевое покрытие означает, что все связанные с миссией затраты покрываются за счет иных источников дохода, исключая доходы от продаж (например, в тех случаях, когда связанная с бизнесом деятельность еще не является прибыльной, будучи абсолютно независимой от связанной с миссией деятельности).*

**Какой сценарий лучше всего описывает ваше социальное предприятие или вашу идею социального предприятия-стартапа?**

1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?

### (3) Как создаются социальные предприятия: Сценарии, связанные с зависимостью затрат на создание социального влияния от дохода от продаж



#### Пример из Эстонии

Эстонская ассоциация слепых массажистов помогает людям с нарушениями зрения найти работу, достичь финансовой независимости и в полной мере участвовать в общественных делах. Социальное предприятие предлагает тренинги, которые позволяют членам его целевой группы приобрести навыки массажиста. В нем также разработали комплексную систему поддержки, чтобы помочь им выйти или вернуться на открытый рынок труда.

Это пример социального предприятия, которое объединяет различные источники дохода для управления своей многогранной моделью реабилитации, обучения и создания рабочих мест. Помимо дохода, получаемого от предоставления массажных услуг в собственном массажном центре, организация также участвует в тендерах, связанных с услугами поддержки занятости, пишет заявки на гранты и собирает пожертвования.

#### Что делать дальше:

используйте макет бизнес-модели социального предприятия, чтобы дополнительно проанализировать возможности комбинирования социального влияния и бизнеса в вашем социальном предприятии, возможно, находя еще больше точек соприкосновения между ними. Вы можете найти версию макета социальной бизнес-модели в следующем разделе.

1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?

## 1.2 Макет бизнес-модели социального предприятия

---

*Этот раздел поможет вам:*

- *использовать макет бизнес-модели социального предприятия для анализа организационной модели вашего социального предприятия и дальнейшего ее развития.*

„The Business Model Canvas“ – это шаблон стратегического управления и бережливого стартапа для разработки новых или документирования существующих бизнес-моделей. Это визуальная диаграмма с элементами, описывающими ценностное предложение организации или продукта, инфраструктуру, клиентов и финансы. Шаблон „The Business Model Canvas“ был первоначально предложен Александром Остервальдером на основе его более ранней работы в «Онтологии бизнес-модели».

Также множество версий макетов бизнес-моделей было разработано специально для социальных предприятий. Ниже вы найдете версию, разработанную Эстонской сетью социальных предприятий. Важно отметить, что смысл состоит не в том, чтобы заполнить его как можно быстрее, а в том, чтобы использовать его для анализа сильных и слабых сторон ваших бизнес-моделей и провести мозговой штурм, касающийся будущих возможностей развития, таких как установление новых партнерских отношений для укрепления вашей организации и ее бизнес-модели.

1. Как объединить в бизнесе создание положительного влияния и зарабатывание денег в качестве бизнеса?

## Создание позитивных изменений при помощи предпринимательства

<p><b>1. Целевые группы: бенефициары сообщества и платежеспособные клиенты</b></p> <p><i>На основании потребностей каких целевых групп принято решение для действий? Кто является бенефициарами в сообществе?</i></p> <p><i>Кто будет платить за внедрение решения? (Эта целевая аудитория может совпасть, но может и не совпасть с бенефициарами сообщества).</i></p>	<p><b>2. Потребность</b></p> <p><i>Потребность каких бенефициаров сообщества Ты удовлетворяешь? Почему они хотят участвовать?</i></p> <p><i>Какую потребность поможет Твое решение удовлетворить с точки зрения платежеспособных клиентов? Почему они готовы платить?</i></p>	<p><b>3. Решение</b></p> <p><i>Опишите способ решения проблемы для бенефициаров сообщества. Из каких этапов / действий состоит решение?</i></p> <p><i>Опишите способ решения для платежеспособного клиента. Из каких этапов / действий состоит решение?</i></p>	<p><b>4. Путь к целевым группам</b></p> <p><i>Через какие каналы Ты достигнешь бенефициаров сообщества?</i></p> <p><i>Через какие каналы Ты достигнешь платежеспособных клиентов?</i></p>
<p><b>5. Индикаторы результатов</b></p> <p><i>Какие индикаторы следует отслеживать, чтобы понять, что у Твоего решения желаемое положительное влияние на бенефициаров сообщества?</i></p> <p><i>Какие индикаторы следует отслеживать, чтобы понять, что сотрудничество с платежеспособными клиентами работает успешно?</i></p>	<p><b>6. Партнеры и ресурсы</b></p> <p><i>Какие партнерства и ресурсы Тебе необходимы для предоставления решения проблемы бенефициарам сообщества?</i></p> <p><i>Какие партнерства и ресурсы Тебе нужны для обслуживания платежеспособных клиентов?</i></p>	<p><b>7. Расходы</b></p> <p><i>Каковы наиболее важные затраты на продвижение решения проблемы?</i></p> <p><i>Каковы наиболее важные затраты, связанные с продолжением предложения решения?</i></p>	<p><b>8. Источники дохода</b></p> <p><i>Готовы ли и за что готовы платить или уже платят бенефициары сообщества? Каким образом они могут еще поспособствовать решению проблемы?</i></p> <p><i>За что готовы платить или уже платят платежеспособные клиенты? Каким образом они могут еще поспособствовать решению проблемы?</i></p>

Материал был составлен Яном Апсом на основе канвы бизнес-модели социального предприятия, разработанной Aune Lillemets и Toomas Roolaid (<https://sev.ee/sotsiaalse-ettevotluse-arimudelilouend/>), которая, в свою очередь, основана на канве бизнес-модели (<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>).

## 2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?

Этот раздел поможет вам:

- спланировать и проанализировать основной процесс управления влиянием на вашем социальном предприятии;
- понять, как управление влиянием может и должно быть интегрировано во все процессы вашего социального предприятия вместо того, чтобы быть отдельным процессом, таким как «измерение влияния»;
- узнать о принципах, которые помогут вам быть честными и прозрачными в отношении управления влиянием в вашем социальном предприятии.

На следующем рисунке представлены основные концепции управления влиянием в формате визуального контрольного списка. Он состоит из трех слоев.

Основной слой называется «**Цикл управления влиянием**». В нем описываются шаги, необходимые для успешного управления влиянием на вашем социальном предприятии в хронологическом порядке: от понимания проблемы, которую вы собираетесь решить, до принятия решений на основе результатов вашей работы.

Слой справа называется «**Процессы управления**». Он служит напоминанием о том, что на любом социальном предприятии происходят значительные процессы управления, которые влияют на процесс управления влиянием и наоборот.

Слой слева представляет «**Семь принципов социальной ценности**», разработанные сетью Social Value International. Следование этим принципам как контрольному списку помогает гарантировать, что ваше социальное предприятие максимизирует общественную ценность своей деятельности и сводит к минимуму любые непреднамеренные негативные последствия своей работы.

## 2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?

### Схема управления влиянием



### 2.1 Цикл управления влиянием

Следующая структура может использоваться как стартапами, так и опытными социальными предприятиями. В то время, как стартапы могут использовать ее для целей планирования, опытные социальные предприятия могут использовать структуру для анализа своей работы и при необходимости использовать анализ в качестве основы для дальнейшего развития своей работы.

#### Поймите проблему.

- Как вы думаете, почему проблема существует?
- На кого она влияет прямо или косвенно?
- Каковы последствия проблемы?
- Каковы ее главные причины?

Социальные предприниматели должны избегать анализа проблемы, основываясь исключительно на своих личных ценностях, идеях и опыте. Крайне

## 2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?

важно привлечь заинтересованные стороны, непосредственно затронутые этой проблемой, и проконсультироваться с ними. Делая выводы о природе проблемы, следует принять во внимание их восприятие, мнение и опыт в данной ситуации.

### Спрогнозируйте изменения.

- Какие позитивные изменения хотят получить в будущем заинтересованные стороны, непосредственно затронутые проблемой?
- Какие изменения вы хотите создать для заинтересованных сторон на основании миссии вашего социального предприятия?

Будьте амбициозны в отношении изменений, которые вы хотите создать, но оставайтесь реалистичными в отношении того, что вы действительно можете сделать. Предскажите, какими будут результаты вашей деятельности как можно более конкретно и в какие сроки.

### Разработайте решение.

Эта часть состоит из шести шагов.

**Теория изменения.** Подумайте, каковы ваши заинтересованные стороны и какие у них есть потребности и/или интересы; что вы можете предложить для удовлетворения этих потребностей и интересов; какие предпосылки должны быть выполнены, чтобы предлагаемое вами действительно оказало желаемое влияние; подумайте о влиянии, которое вы хотите получить, и о своих результатах на настоящий момент. **Вы можете более подробно узнать о разработке теории изменений в главе «Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?»**

**Продукты, услуги и деятельность.** Какие действия вам необходимо предпринять, чтобы добиться положительных изменений для бенефициаров? Какие именно продукты и услуги вы будете предоставлять как предприятие? **Вы можете более подробно узнать о сценариях, как сбалансировать вашу деятельность, связанную с влиянием, и деятельность, связанную с бизнесом, в главе «Выбор, связанный с комбинацией создания влияния и деловой активности»**

**Организационная структура.** Подумайте о том, как вы организуете работу в своей организации. Какие законные решения вам нужно сделать? Кто отвечает за какие задачи? Кто гарантирует, что все эти задачи выполнены? К кому могут обратиться коллеги за помощью в решении задач? **Мы предлагаем**

## 2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?

рассмотреть эту тему в рамках главы «Макет бизнес-модели социального предприятия», принимая во внимание варианты, связанные с организационной структурой, в контексте и других вопросов, которые необходимо решить при создании или дальнейшем развитии вашего социального предприятия.

**Человеческие ресурсы.** Подумайте о людях, которые нужны вам в команде. Это включает их количество, предыдущий опыт, конкретные знания и навыки, жизненные позиции, а также их распределение между различными ролями, должностями и – в более крупных организациях – командами и отделами. Мы предлагаем рассмотреть эту тему в рамках главы «Макет бизнес-модели социального предприятия», принимая во внимание варианты, связанные с человеческими ресурсами, в контексте других важных вопросов, которые необходимо решить при создании или дальнейшем развитии вашего социального предприятия.

**Модель получения дохода.** Постройте модель получения дохода. Подумайте о том, как ваша организация будет зарабатывать деньги, и о тех затратах, которые вы можете себе представить. Этот список никогда не будет полным, но чем больше вы сможете записать и отследить, тем лучше будет в долгосрочной перспективе. Мы предлагаем рассмотреть эту тему в рамках главы «Макет бизнес-модели социального предприятия», принимая во внимание варианты, связанные с моделью получения дохода, в контексте других важных вопросов, которые необходимо решить при создании или дальнейшем развитии вашего социального предприятия.

**План анализа влияния.** Подумайте о том, как оценить свое влияние. Какого рода информация вам нужна, чтобы убедиться в том, что ваши действия, нацеленные на заинтересованные стороны, имеют ожидаемое влияние? Для составления плана анализа влияния вы можете использовать структуру, представленную в главе «Каков алгоритм управления влиянием?»

**Реализуйте решения.** Это простой первый шаг, который часто труднее всего сделать.

Начните воплощать свои действия в жизнь. Продавайте товары, предлагайте услуги, организуйте мероприятия, тренинги и т. д.

*Еще только начиная предлагать свои услуги, вы должны:*

- следить за благополучием людей, работающих в вашей организации (включая вас самих);
- следить за своими финансами;

2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?

- наблюдать за тем, как ваша деятельность влияет на заинтересованных лиц;
- начать сбор, анализ и интерпретацию данных, как это описано в следующих шагах.

**Соберите данные.** Подумайте о разных способах сбора данных, касающихся качества и результатов вашего решения. Ответьте себе на вопросы:

- Какие изменения в порядках и ситуациях вы можете наблюдать?
- Какие данные вы можете получить от других заинтересованных сторон (например, реестры, хранящиеся в муниципалитетах)?
- Какую информацию вы должны запросить напрямую у бенефициаров?
- Как удостовериться в том, что бенефициары были честны с вами, а не давали ответы, которые, по их мнению, вы хотели бы услышать?

Начните делать это еще во время предоставления решений, чтобы убедиться, что вы собрали наиболее актуальную информацию о процессе, поскольку, если вы начнете собирать ее задним числом, вы не сможете собрать информацию о некоторых действиях, как если бы они происходили в данный момент.

**Проанализируйте и проверьте данные.** Статистика сама по себе является ценной наукой, как для расчетов, так и для визуализации, поэтому мы рекомендуем работать вместе с профессиональными статистиками. Тем не менее, самостоятельный просмотр данных каким-либо структурированным способом также даст вам определенный уровень понимания.

- Какие результаты необходимы, чтобы с уверенностью сказать, что произошли изменения?
- Какие моменты времени вы должны сравнить друг с другом (например, до, во время/в середине, после участия в мероприятиях)?
- Насколько объективны ваши разные меры?

Например, когда вы предлагаете семинар по маркетингу, количество подписчиков показывает, насколько хорошо вы продали семинар и насколько интересна тема, оценка участников семинара показывает, насколько полезным семинар оказался участникам, а рост продаж участвующих организаций дадут вам представление о том, действительно ли сработали ваши методы.

Взгляните на ответы, данные вам людьми, постарайтесь заметить закономерности и рассчитайте разные метрики, такие как общее количество разных

## 2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?

ответов, доля заинтересованных сторон, которые ответили определенным образом, рассчитайте средние значения (например, средняя оценка услуги 8 из 10) и медианы (например, наиболее часто дается оценка 9 из 10) и т. д.

Попробуйте визуализировать данные для сравнения ответов (подсказка: попробуйте Google Charts).

### Интерпретируйте данные и дайте рекомендации.

Определите основные вещи, которые работают хорошо:

- Что вы должны продолжать делать таким же образом?
- Что вы должны делать в большем масштабе?

Определите основные вещи, которые работают плохо:

- Какие действия вы должны делать меньше?
- Какие действия вы должны полностью прекратить?
- Какие альтернативные действия вы должны начать делать?

Распределите рекомендации по категориям на основании того, что означают определенные меры:

- для вашей команды;
- для вашего финансового положения;
- для ваших заинтересованных сторон;
- для вашего общего бюджета (и т. д.);
- Попробуйте интерпретировать данные, рассматривая их с разных сторон, которые могут иметь люди, связанные с деятельностью вашей организации.

### Используйте данные. Эта часть состоит из трех шагов:

Поразмышляйте.

- Когда вы планируете вносить изменения в ваше предложение (например, предложение больше или меньше чего-либо; создание нового продукта или услуги, или прекращение продукта или услуги), разберите все эти изменения пункт за пунктом для оценки их рисков.
- Каковы их плюсы и минусы?

## 2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?

- Насколько вы можете быть в этом уверены (помните различия в объективности между различными показателями)?
- Какие изменения необходимы для этого в вашем управлении, финансах и как вы распределяете свои ресурсы?

Сообщите и доложите.

- Сообщите свои идеи своим коллегам, партнерам и заинтересованным сторонам и запишите их отзывы.
- Примите решения на основе отзывов, которые являются общей темой для различных групп, предоставивших вам обратную связь.
- Хорошей идеей будет сначала запросить отзывы у людей по отдельности, чтобы они не влияли друг на друга, а затем, когда вы получили идеи всех людей, также попросить отзывы о новых идеях, появившихся в процессе общения.

Решите. Наконец, выберите изменения, которые вы можете реально претворить в жизнь:

- Какие виды деятельности вы прекратите, какие из них вы измените, а какие вы увеличите?
- Как и в начале этого цикла сбора данных, вы должны следить за благополучием людей, которые работают в вашей организации (включая вас), вашими финансами и тем, как ваша деятельность влияет на ваших заинтересованных лиц.
- После принятия решений начните вводить их в действие и будьте достаточно смелыми, чтобы прекратить действия, которые явно не работают!

## 2.2 Процессы управления

**Управление командой.** Ваша команда – это самая важная часть вашей организации. Без нее ваша организация не сможет создать влияние, которое вы хотите создать для заинтересованных сторон. Помните об их потребностях, чтобы они могли выполнять свою работу лучшим образом (включая их личное благополучие, а не просто большое количество показателей успеха), общайтесь с ними и слушайте их. Поощряйте командную работу, открытость и прозрачность. Будьте примером для подражания в отношении всех ценностей, которые вы проповедуете в своей организации.

## 2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?

**Управление финансами.** В то время как люди – это самая важная часть вашей организации, деньги – это топливо, которое поддерживает работу. Чем меньше у вас денег, тем вы медленнее и ограниченнее; чем больше у вас денег, тем быстрее вы движетесь и тем сильнее влияние, которое вы можете произвести на мир. Для этого вы должны внимательно следить за доходами организации за счет продаж, грантов, пожертвований, и вы должны удостовериться в том, что они потрачены разумным образом, будь то зарплата, реклама, аренда, материалы, транспортные расходы и т. п. Для сохранения эффективности, законности и прозрачности, в команде должен быть человек (или несколько), единственной обязанностью которого является следить за финансами.

**Управление коммуникациями.** Под коммуникациями мы подразумеваем информирование общественности о влиянии вашей организации. Подумайте о том, как сделать вашу деятельность и результаты известными людям. В современном мире технологии сделали различные методы более доступными, чем когда-либо прежде, но также стало сложнее, чем когда-либо, решить, на каких методах сосредоточиться. Попробуйте выбрать лучшие методы для сообщения о результатах вашей организации. Не стесняйтесь обратиться к профессионалам-консультантам или нанять профессиональных специалистов по коммуникациям в вашу команду.

### 2.3 Семь принципов социальной ценности

Семь Принципов Социальной Ценности были разработаны сетью Social Value International как способ помочь организациям ответить на вопрос, который мы подняли в этом Руководстве, и как основание для ответственности перед людьми, чья жизнь изменилась в результате нашей деятельности.

Принципы таковы:

**Цените то, что имеет значение** – Мы должны признать ценности заинтересованных сторон и относительную важность разных результатов при принятии решений о распределении ресурсов между различными вариантами. Этот процесс основан на опросе заинтересованных сторон об их потребностях и предпочтениях.

**Будьте прозрачными** – Продемонстрируйте основу, анализ на базе которой можно считать точным и честным, и покажите, что о нем доложат заинтересованным сторонам и обсудят его с ними.

**Поймите, что меняется** – Объясните, как создаются изменения, и оцените их с помощью собранных доказательств, признавая положительные и отрица-

2. Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?

тельные изменения, а также преднамеренные и непреднамеренные.

**Вовлекайте заинтересованные стороны (так называемых стейкхолдеров)** – Решите, что следует измерять, и каким образом это будет измеряться и оцениваться, путем вовлечения заинтересованных сторон с учетом их ценностей и мнения.

**Включайте только ту информацию, которая имеет значение** – Определите, какие данные и доказательства должны быть включены в отчеты для предоставления правдивой и объективной картины, чтобы заинтересованные стороны могли сделать разумные выводы о влиянии.

**Проверьте результат** – Найдите нейтральную сторону для контроля и подтверждения достижения целей.

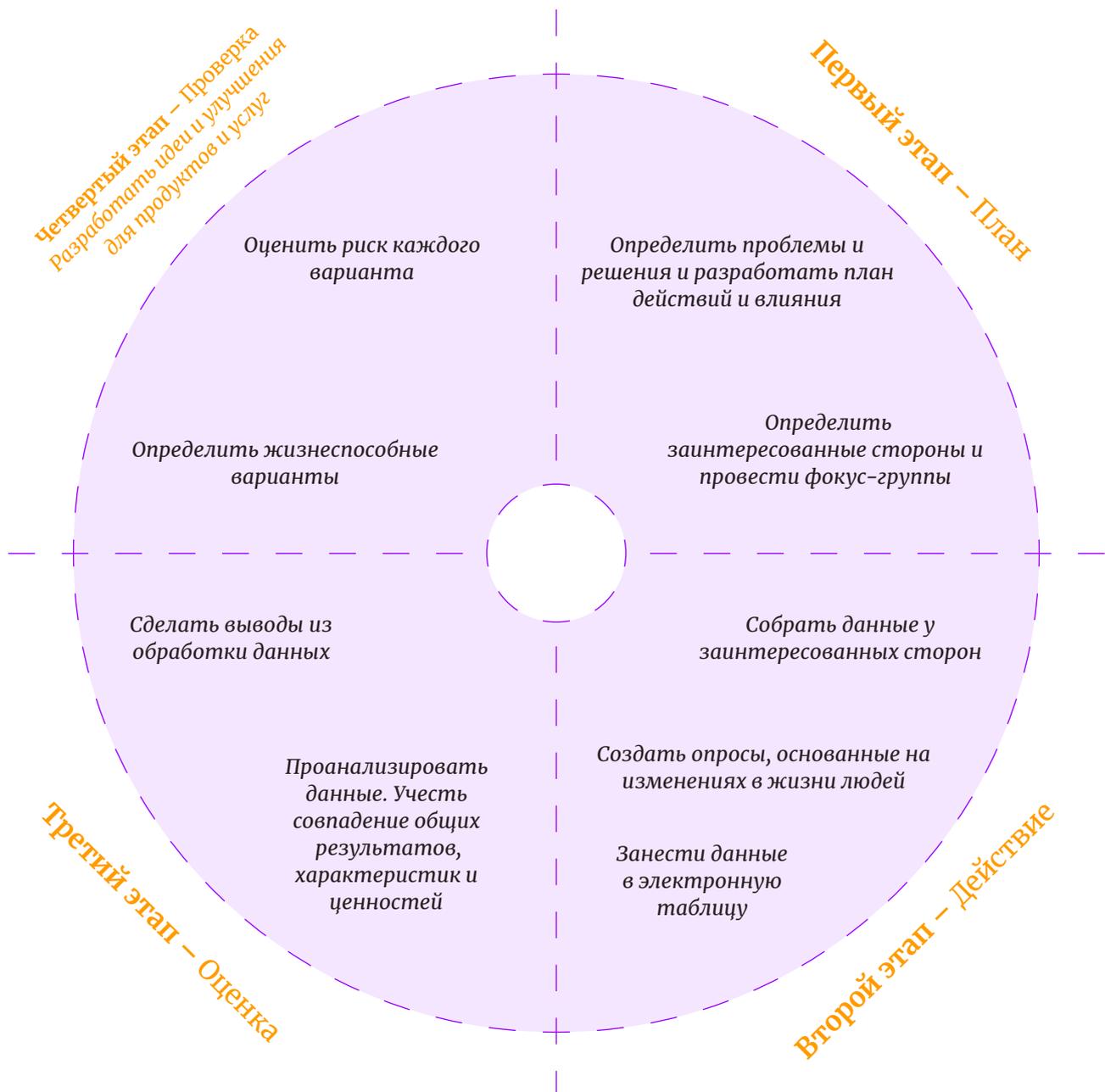
**Не переоценивайте себя** – Заявляйте только о той ценности, которая была создана с помощью вашей деятельности.

### 3. Каков алгоритм управления влиянием?

## 3. Каков алгоритм управления влиянием?

На следующем рисунке представлен алгоритм максимизации влияния в социальном предприятии.

### Максимизация влияния



Источник: Aps, J., Carpenter, B., Fortuna, A., Nicholls, J., Ongan, G., Titiz, S., Urgan, E., Uibu, M., & Muftügil Yalçın, A. S. (2017). *Maximise Your Impact. A Guide for Social Entrepreneurs*. Koç University. <sup>4</sup>

### 3. Каков алгоритм управления влиянием?

Мы отделили план влияния от плана действий, поскольку это прежде всего руководство для максимизации влияния в организационной структуре, особенно для создания позитивных изменений в жизни людей. Несмотря на то, что эти две вещи должны быть интегрированы в бизнес-планирование, управлению влиянием часто не уделяется должного внимания, которое следует уделять, если мы хотим создать значительные и системные социальные изменения.

#### Этап 1: план

Этап 1 посвящен бизнес-планированию; убедитесь в том, что у вас необходимые знания, навыки и средства, необходимые для управления предприятием, которое стремится к максимизации влияния.

**Заинтересованные стороны.** Первое, что мы рекомендуем предпринять в любом таком процессе, – это выявление заинтересованных сторон, то есть целевой группы для вашей организации. Сосредоточьтесь на типичном возрасте, местоположении и некоторых других характеристиках, которые вы считаете важными для заинтересованных сторон. Самое главное, составьте список их потребностей и/или интересов, которые вы хотите удовлетворить с помощью вашей деятельности. Обязательно подумайте, на чем основан этот список: ваше мнение или то, что о чем они вам говорят? Наилучшим подходом является опрос ваших заинтересованных сторон.

**План влияния.** Подумайте о желаемом влиянии, которое вы хотите оказать: во что вы верите, чего вы мечтаете достичь и каких именно целей вы хотите достичь? Запишите эти вещи в соответствии с критериями SMART: конкретные, измеримые, амбициозные, реалистичные и ограниченные по времени.

**План действий.** Составьте первоначальный план для достижения этих целей. Запишите, что вы предложите своим заинтересованным сторонам – продукты, услуги, мероприятия, тренинги, консультации и т. д. – а затем подумайте, как именно вы предложите каждый из этих пунктов конкретно.

#### Этап 2: действие

На этапе 2 социальное предприятие работает, и теперь вы собираете количественные данные для оценки влияния, для которого вы составили план.

**Создать опросы.** Как только вы составите план действий, вам следует собрать данные у заинтересованных сторон. Хотя в этом опросе следует еще раз спросить о потребностях ваших заинтересованных сторон, его основной задачей

### 3. Каков алгоритм управления влиянием?

является оценка того, как ваша деятельность создает изменения (желаемое влияние) в жизни ваших заинтересованных сторон. Подумайте о том, какую информацию стоит у них спросить, которая поможет вам подтвердить, что ваша деятельность оказывает предполагаемое влияние.

- Включите соответствующую информацию, которая может дать вам обзор ваших заинтересованных сторон (возраст, местоположение, размер, образование, ситуация с занятостью, психические и физические недостатки, судимости и т. д.).
- Изучите потребности и интересы, прежде чем приступить к деятельности (например, количество клиентов, которые хотят покупать подержанные продукты для устойчивого потребления или число слепых людей, ищущих работу).
- Зафиксируйте, насколько хорошо их потребности и интересы были удовлетворены после участия в вашей деятельности (например, сколько предметов вы продали или за сколько денег, или сколько слепых людей нашли работу благодаря вашей деятельности).
- Спросите их личное мнение и оценку услуги (например, что заинтересованные стороны сочли полезным, что следует улучшить и как они оценили бы свой опыт по шкале от 1 до 10?).
- Если (финансовая) ситуация позволяет это сделать, пригласите третье лицо понаблюдать за вашей деятельностью и интерпретировать данные, чтобы вы могли обеспечить достоверность (например, когда ваша организация имеет много прямых контактов с клиентами, то в случаях, когда возникают разногласия, отзыв нейтральной третьей стороны бывает полезным).
- Сбор информации должен быть как можно более интегрирован в процесс предоставления услуги – чем меньше дополнительных действий вам нужно для того, чтобы просто измерить свой прогресс, тем эффективнее вы будете в реализации решений, одновременном измерении своего влияния и сообщении о своих результатах, основанных на собственных измерениях.

**Предоставить услуги.** Начните воплощать свои действия в жизнь. Продавайте товары, предлагайте услуги, организуйте мероприятия, тренинги и т. д.

**Собрать данные у заинтересованных сторон.** После того, как они ознакомились с деятельностью вашей организации или вы уже оказываете им услугу, попросите их ответить на ваш опрос.

### 3. Каков алгоритм управления влиянием?

#### Этап 3: оценка

На этапе 3 вы проанализируете собранные вами данные. Это включает сравнение производительности с целями, а также поиск взаимосвязей между результатами и общими характеристиками заинтересованных сторон.

**Проанализировать данные.** Посмотрите на предоставленные вам людьми ответы и рассчитайте общее количество различных ответов, долю заинтересованных сторон, которые ответили определенным образом, рассчитайте средние и медианные значения и т. д. Самое главное, попробуйте визуализировать данные для сравнения ответов (подсказка: попробуйте Google Charts). Статистика сама по себе является ценной наукой, поэтому мы рекомендуем работать вместе с аналитиками, однако, самостоятельный просмотр данных каким-либо структурированным способом также даст вам определенный уровень понимания.

**Сделать выводы из обработки данных.** Определите основные вещи, которые работают хорошо, чтобы убедиться, что вы продолжаете делать эти вещи хорошо или в более широком масштабе, и определите основные вещи, которые следует улучшить или полностью изменить.

#### Этап 4: проверка

На этапе 4 вы используете собранные данные для выработки рекомендаций относительно того, следует ли вносить изменения в свою стратегию, улучшать свои продукты или услуги; останавливать или наращивать их.

**Оценить риск каждого варианта.** Когда вы планируете вносить изменения в свое предложение (например, предложение больше или меньше чего-либо; создание нового продукта или услуги, или прекращение продукта или услуги), проанализируйте каждое из этих изменений, чтобы оценить риски. Каковы плюсы и минусы? Насколько вы в этом уверены? Попросите об отзывах коллег, партнеров и заинтересованных лиц.

**Определить жизнеспособные варианты.** Выберите изменения, которые вы можете реально реализовать, и начните свой цикл заново. Помните, вы начинаете с более высокого уровня, чем раньше!

### 3. Каков алгоритм управления влиянием?

## Десять вопросов влияния

Десять вопросов влияния	План	Действие	Оценка	Проверка
1. Какую проблему мы пытаемся решить?	•		•	•
2. Каково наше предполагаемое решение проблемы?	•		•	•
3. Кто испытывает изменения в своей жизни в результате того, что вы делаете?	•		•	•
4. Какие изменения произошли или могут произойти?	•		•	•
5. Как мы можем измерить эти изменения?	•		•	•
6. Какая часть каждого изменения произошла (или может произойти)?		•	•	•
7. Какая часть каждого изменения вызвано нашей деятельностью?		•	•	•
8. Как долго нам нужно измерять изменения?		•	•	•
9. Какова относительная важность различных изменений?		•	•	•
10. Какие изменения имеют значение и достаточно важны для нас?	•	•	•	•

Источник: Aps, J., Carpenter, B., Fortuna, A., Nicholls, J., Ongan, G., Titiz, S., Urgan, E., Uibu, M., & Muftügil Yalçın, A. S. (2017). *Maximise Your Impact. A Guide for Social Entrepreneurs*. Koç University. <sup>5</sup>

4. <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2017/10/MaximiseYourImpact.24.10.17.pdf>.

5. *Ibid.*

## 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

Этот раздел поможет вам:

- проанализировать влияние вашей организации;
- создать профиль влияния, который можно использовать как во внутренней, так и во внешней коммуникации вашего социального предприятия.

Создание профиля влияния означает, что у вашей команды будет материал:

- позволяющий обсуждать, что является наиболее важным для вашей организации;
- содержащий все важные данные о вашей деятельности и результатах в одном месте;
- помогающий информировать новых сотрудников, волонтеров и т. д. о характере вашей организации;
- представляющий важность вашей организации внешним заинтересованным сторонам, таким как спонсоры и клиенты.

Мы создаем профиль влияния не ради самого создания. Создание профиля влияния полезно по двум разным причинам.

Во-первых, весь процесс создания профиля влияния шаг за шагом поможет вам тщательно проанализировать процессы вашей собственной организации, что, в свою очередь, поможет вам лучше планировать свою деятельность, показывать лучшие результаты и лучше сообщать эти результаты широкой публике. Каждый раз, когда вы проходите через этот цикл, у вас есть изменения, позволяющие сделать вашу организацию сильнее и устойчивее.

Во-вторых, различные разделы профиля влияния уже могут быть использованы для вывода информации в канал связи. Например, количественные показатели, которые вы должны создать и продолжать измерять, могут быть представлены на веб-сайте вашей организации и в социальных сетях. То же самое касается историй успеха участников ваших заинтересованных сторон. Вы можете творчески использовать и другие части профиля влияния.

Перед созданием своего собственного профиля влияния мы предлагаем взглянуть на примеры других белорусских организаций, приведенные в при-

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

ложениях к данному руководству. Компоненты производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея» также будут использованы в качестве примера на каждом этапе руководства.

### Шаг 1. Определение группы заинтересованных сторон

Для начала мы просим вас назвать наиболее важные заинтересованные стороны вашей организации.

Заинтересованная сторона – это группа людей, которая:

- связана с выполнением вашей миссии или находится под влиянием вашей деятельности;
- имеет схожие потребности и/или качества.

В целях составления профиля влияния мы рекомендуем рассматривать людей, которые получают выгоду от деятельности вашей организации или на которых необходимо оказать влияние для достижения ваших целей, в качестве членов вашей заинтересованной стороны.

Большинство социальных предприятий, которые испытывают трудности с анализом своего влияния, слишком широко определили свою целевую группу. Например, предложение «Мы способствуем благополучию детей, живущих с ограниченными возможностями в нашей стране», звучит как декларация миссии, но совершенно не подходит для планирования и анализа влияния.

Заинтересованные стороны не могут быть организациями, однако они могут быть людьми, связанными с организацией (например, руководители и сотрудники компаний; должностные лица государственного учреждения). Заинтересованные стороны не могут быть группами людей (например, семьями), однако можно выбрать людей, принадлежащих к определенной группе и имеющих особые потребности и/или качества, которые отличают их от остальных членов группы. Например, когда мы думаем о группе «семья», мы можем разделить людей в семье на различные заинтересованные стороны: детей дошкольного возраста, подростков, родителей, бабушек и дедушек и т. д.

По сути, можно добавить столько заинтересованных сторон, сколько вы пожелаете. Однако, чтобы содержание профиля было достаточно кратким и люди могли его прочесть, и чтобы не делать профиль слишком большим, **мы рекомендуем добавить столько заинтересованных сторон, сколько вам нужно, но по минимуму.** Организации обычно перечисляют от одной до трех наи-

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

более важных заинтересованных сторон. Напишите название вашей организации в первом ряду таблицы ниже и названия заинтересованных сторон в следующих строках.

**Практическое задание**

Название вашей организации:
Список заинтересованных сторон
1.
2.
3.
4.
5.

**Пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»**

*Миссия: содействие созданию молодым инвалидам равных с другими гражданами возможностей участия во всех сферах жизни общества.*

*Из начального списка выбрана одна важнейшая заинтересованная сторона для составления профиля:*

- Молодые люди с множественными нарушениями развития (ТМНР).

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

## Шаг 2. Разработка теории изменений

После того как мы выбрали наши наиболее важные заинтересованные стороны, мы приступаем к обзору каждой из заинтересованных сторон по очереди. Это приводит нас к основному элементу нашего подхода к управлению влиянием: Теории изменений.

Обычно стратегическое планирование является сложным процессом. Для удовлетворения различных потребностей стратегических планировщиков были созданы различные инструменты. Теория изменений, логическая модель, программная теория и т. д.

Вы можете выбрать любой инструмент, соответствующий вашему стилю и характеру вопросов, которые вам нужно изучить для ваших уникальных стратегических задач. Очень важно помнить, что любой инструмент для определения и построения карты вашего влияния должен наметить поэтапный путь от проблемы к решению.

Теория изменений – это, по сути, исчерпывающее описание и иллюстрация того, как и почему ожидаемое изменение должно произойти в конкретном контексте. В частности, она концентрируется на определении или «заполнении» того, что было описано как «недостающее среднее звено» между тем, что делает программа или инициатива по изменению (ее действия или вмешательство), и как все это ведет к достижению желаемых целей. Теория делает это, сначала определяя желаемые долгосрочные цели, а затем возвращаясь к ним для определения всех условий (результатов), которые должны существовать (и как они связаны друг с другом причинной связью) для достижения целей. 6

Здесь вы можете увидеть версию теории изменений, построенную с использованием той же логики, которая применялась к схемам управления влиянием в главах «Как управлять положительным социальным влиянием в социальном предприятии?» и «Каков алгоритм управления влиянием?».

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

## Путь к изменению или "теория изменений"



4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

В вашем профиле влияния мы будем работать с упрощенной версией теории изменений, которая также будет легко понятна людям, которые не работают в вашей организации (например, клиенты или инвесторы).

Теория изменений состоит из шести частей:

1. **Наша заинтересованная сторона**
2. **Потребности нашей заинтересованной стороны**
3. **Как мы помогаем создавать изменения?**
4. **Предпосылки успеха**
5. **Желаемое влияние**
6. **Наши результаты на данный момент**

<b>Наша заинтересованная сторона</b>	<b>Как мы помогаем создавать изменения?</b>	<b>Желаемое влияние</b>
<b>Потребности нашей заинтересованной стороны</b>	<b>Предпосылки успеха</b>	<b>Наши результаты на данный момент</b>

### **Наша заинтересованная сторона**

Заполнение поля «Заинтересованные стороны» в «Теории изменений» требует краткого описания людей по вашему выбору в качестве одного из основных заинтересованных сторон организации. Сосредоточьтесь на типичном возрасте, местоположении и некоторых других характеристиках, которые вы считаете важными для заинтересованной стороны.

При разработке услуг крайне важно как можно лучше понимать наших

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

заинтересованных лиц для достижения желаемых результатов при максимально эффективном использовании доступных ресурсов.

*Каждая характеристика влияет на то, как вы взаимодействуете с заинтересованной стороной:*

- возраст может влиять на способы обеспечения деятельности вашей заинтересованной стороны;
- местоположение влияет на то, где вы предлагаете действия (как географически, так и виртуально);
- их самосознание может влиять на восприятие вашей деятельности (например, стеснительные люди или люди с сильным темпераментом);
- образовательные характеристики могут указывать на их умственные способности и так далее.

В то же время, если одна характеристика важна для одной заинтересованной стороны, она не обязана быть настолько же важной для другой группы заинтересованных сторон (например, местоположение очень важно, когда у вас есть магазин, но не так важно, когда вы предлагаете консультации посредством видеозвонков). Не все основные характеристики (возраст, пол, местоположение) имеют отношение к каждой группе заинтересованных сторон. Могут существовать некоторые характеристики, которые являются уникальными конкретно для одной группы заинтересованных сторон.

Мы рекомендуем вам создавать портреты заинтересованных лиц для каждой группы заинтересованных сторон. Персоналия представляет среднего человека в вашей группе заинтересованных сторон. Создание такой персоналии облегчит визуализацию, понимание и, в конечном итоге, удовлетворение потребностей членов ваших заинтересованных сторон.

*Например, «Родители младше тридцати» могут быть группой заинтересованных сторон для социального предприятия „Friend to Friend”, которое продает подержанные товары. Для этой группы заинтересованных сторон они могут создать персону Марии, 27-летней матери из города Тарту, у которой есть годовалый ребенок, и ей пришлось приостановить учебу в университете, чтобы остаться дома со своим ребенком. Мария хочет приобрести практичные предметы домашнего обихода по доступной цене.*

Вы можете выбрать любые характеристики, которые относятся к описанию группы заинтересованных сторон, но вы можете найти некоторые рекомендации о том, что следует учитывать, во вставке ниже.

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

Ответы на следующие вопросы помогут вам как можно более точно определить ваши заинтересованные стороны.

Возрастной диапазон заинтересованных сторон от... до...

Представители группы заинтересованных сторон родом из:

- Стран:
- Городов:
- Регионов:

Язык общения с заинтересованной стороной:

Характеристики самовосприятия

- Пол
- Национальность

Характеристики статуса отношений и родительства

- Человек в отношениях
- Биологический родитель
- Приемный родитель
- Мачеха или отчим
- Член семьи, влияющий на человека в нашей целевой группе

Образовательные характеристики

- Ребенок в детском саду
- Начальная школа – 1-4 класс
- Средняя школа – 5-8 классы
- Выпускные классы – 9-11 класс
- Студент высшего заведения

Характеристики занятости

- Работающий человек
- Лицо, вовлеченное в волонтерскую деятельность
- Пенсионер
- Индивидуальный предприниматель
- Работодатель

Характеристики, связанные со здоровьем

- Лицо, требующее медицинской помощи

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

- Человек с хроническими проблемами со здоровьем
- Человек с незначительной умственной неполноценностью
- Человек со значительной умственной неполноценностью
- Человек с незначительными физическими недостатками
- Человек с серьезной физической инвалидностью

Когда вы ответите на все вопросы, которые относятся к вашим заинтересованным сторонам, напишите **краткий обзор из трех-пяти предложений**, который включает наиболее важные аспекты ваших заинтересованных сторон.

### Практическое задание

Обзор наших заинтересованных сторон

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

##### Пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»

###### *Наша группа заинтересованных сторон*

*Молодые люди с множественными нарушениями развития (ТМНР) из г. Минска, мужчины и женщины от 18 до 31+, получили специальное образование в школах, школах-интернатах, на дому, ЦКРО, которые не могут найти работу, исходя из своих возможностей и желаний.*

##### **Потребности нашей заинтересованной стороны**

Предоставьте список потребностей заинтересованных сторон, на которые ориентируется ваша организация, исходя из вашей миссии. Мы можем рассматривать потребности заинтересованных сторон с двух точек зрения: что вы чувствуете с вашей точки зрения и/или что чувствуют или ценят сами заинтересованные стороны.

Вам не обязательно определять «потребность» только как «проблему» или «вызов». Например, «потребность» также может представлять собой интерес или потенциал людей, который должен быть соответственно развит или открыт.

**Подумайте о трех основных потребностях ваших заинтересованных сторон, но не более десяти. Запишите их как можно более кратко, пункт за пунктом.**

*Вот некоторые вопросы, на которые нужно ответить, чтобы определить потребности ваших заинтересованных сторон:*

- Какой мечты ваших заинтересованных сторон вы можете помочь достичь?
- Чего, по их мнению, не хватает в их жизни?
- Какие навыки, жизненные позиции и/или поведение следует применять членам заинтересованных сторон для повышения своего благосостояния?
- Чем интересуются ваши заинтересованные стороны?

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

**Практическое задание**

Потребности нашей заинтересованной стороны
•
•
•
•
•
•

Пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»

- Потребности нашей заинтересованной стороны*
- Социализация в обществе*
- Улучшение материального состояния семьи*
- Выбор профессии и работы с достойной зарплатой, исходя из возможностей и интересов человека с ТМНР*

**Объединение потребностей и влияния**

Мы ожидаем, что организации запишут потребности своих заинтересованных сторон в «Теории изменений», однако мы также создали стандартный список потребностей для организаций, деятельность которых помогает превратить мир заинтересованных сторон в лучшее место для жизни. Этот стандартный

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

список поможет организациям структурировать их наиболее важные потребности и сравнить их влияние с другими организациями с иным подходом.

*Мы разделили потребности на восемь категорий:*

- Состояние окружающей среды
- Осведомленность, знания, ценности
- Сотрудничество между заинтересованными сторонами
- Законы, которые влияют на наших заинтересованных сторон, и их соблюдение
- Услуга или решение для благополучия наших заинтересованных сторон или окружающей среды
- Физическое и психическое здоровье/благополучие наших заинтересованных сторон
- Материальное положение наших заинтересованных сторон
- Самосовершенствование и самореализация заинтересованных сторон

Ниже вы найдете список всех потребностей во всех восьми категориях. Это длинный список показателей для разных потребностей, и у каждой потребности есть положительный показатель для изменений, которые произойдут, когда потребность будет удовлетворена.

В идеале мы хотели бы, чтобы вы выбрали до пяти наиболее важных показателей для потребностей и положительных показателей изменений. Если вы чувствуете, что не можете соответствовать этому идеалу, убедитесь, что вы выбрали не менее трех и не более восьми индикаторов.

NB! Если ваша организация только начинает свою деятельность, вы можете использовать этот список для планирования своей деятельности.

### 1. Состояние окружающей среды

№	Потребность	Позитивное изменение
1.1	Состояние природной среды неудовлетворительное	Состояние природной среды улучшилось

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

1.2	Благополучие животных неудовлетворительно	Благополучие животных улучшилось
1.3	Имеется неустойчивое производство или потребление	Устойчивое производство или потребление возросли
1.4	Поведение, которое наносит вред природной среде другими способами	Поведение, наносящее вред окружающей среде, стало возникать реже
1.5	Состояние ближайшего окружения наших заинтересованных сторон неудовлетворительно	Состояние ближайшего окружения наших заинтересованных сторон улучшилось

## 2. Осведомленность, знания, ценности

№	Потребность	Позитивное изменение
2.1	Осведомленность заинтересованных сторон по важным для нас вопросам неудовлетворительная	Осведомленность заинтересованных сторон по важным для нас вопросам улучшилась
2.2	Знание заинтересованных сторон по важным для нас вопросам неудовлетворительно	Знание заинтересованных сторон по важным для нас вопросам улучшилось
2.3	Заинтересованные стороны придерживаются ценностей, которые неуместны с нашей точки зрения	Заинтересованные стороны начали придерживаться более подходящих с нашей точки зрения ценностей

## 3. Сотрудничество между заинтересованными сторонами

№	Потребность	Позитивное изменение
3.1	Сотрудничество отсутствует	Сотрудничество установлено
3.2	Недостатки в сотрудничестве	Эффективность сотрудничества улучшилась

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

#### 4. Законы, которые влияют на наши заинтересованные стороны

№	Потребность	Позитивное изменение
4.1	Отсутствие необходимого законодательства	Законодательство принято
4.2	Недостаточное, некачественное законодательство	Законодательство стало неотъемлемым и/или его качество повысилось
4.3	В применении законодательства имеются недостатки	Применение законодательства улучшилось

#### 5. Услуга или решение для благополучия наших заинтересованных сторон или окружающей среды

№	Потребность	Позитивное изменение
5.1	Услуга или решение не предоставляются	Услуга или решение предоставляются
5.2	Услуга или решение недостаточно известны	Услуга или решение стали более известными
5.3	Объем услуги недостаточен	Объем услуги увеличился
5.4	Доступ к услуге или решению недостаточен	Доступ к услуге или решению улучшился
5.5	Цена услуги или решения слишком высока	Цена услуги или решения упала
5.6	Цена услуги или решения слишком низкая	Цена услуги или решения выросла

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

5.7	Услуга или решение слишком низкого качества	Качество услуги или решения улучшилось
5.8	Услуга или решение недостаточно разнообразны	Услуга или решение стали более разнообразными
5.9	Услуга или решение не подходят по другим причинам	Услуга или решение стали более подходящими

**6. Физическое и психическое здоровье/благополучие наших заинтересованных сторон**

№	Потребность	Позитивное изменение
6.1	Существуют риски, касающиеся физического здоровья заинтересованных сторон	Риски, касающиеся физического здоровья заинтересованных сторон, предотвращены
6.2	У заинтересованных сторон есть проблемы, касающиеся их физического здоровья	Проблемы с физическим здоровьем были уменьшены или стабилизированы
6.3	Существуют риски, связанные с психическим здоровьем заинтересованных сторон	Риски, связанные с психическим здоровьем заинтересованных сторон, предотвращены
6.4	У заинтересованных сторон есть проблемы, касающиеся их психического здоровья	Проблемы, связанные с психическим здоровьем заинтересованных сторон, уменьшились или стабилизировались
6.5	Количество и качество (близких) отношений не соответствует потребностям заинтересованных сторон	Количество и качество (близких) отношений соответствует потребностям заинтересованных сторон
6.6	Общение с определенными людьми оказывает негативное влияние на заинтересованных лиц	Негативный эффект общения с определенными людьми уменьшился
6.7	У заинтересованных сторон зарегистрировано саморазрушительное поведение или риск его возникновения	Саморазрушительное поведение или риск его развития уменьшились
6.8	Существуют преступления против заинтересованных сторон или риски их возникновения	Преступления или риски их возникновения уменьшились или прекратились

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

6.9	Заинтересованные стороны сталкиваются с риском быть или стать жертвой дискриминации, издевательств и/или преступлений на почве ненависти	Риск быть или стать жертвой дискриминации, издевательств и/или преступлений на почве ненависти уменьшился или исчез
6.10	Заинтересованные стороны сталкиваются с риском стать жертвой домашнего насилия и/или сексуального насилия	Риск стать жертвой домашнего насилия и/или сексуального насилия уменьшился или исчез
6.11	Заинтересованные стороны сталкиваются с риском быть или стать жертвой терроризма и/или военных действий	Риск быть или стать жертвой терроризма и/или военных действий уменьшился или исчез
6.12	Существуют преступления против собственности заинтересованных лиц или риски их возникновения	Преступления против собственности заинтересованных сторон или риски их возникновения уменьшились
6.13	Эксплуатация транспортного средства в нетрезвом состоянии	Эксплуатация транспортного средства в нетрезвом состоянии уменьшилась
6.14	Некое поведение наносит иной ущерб заинтересованным сторонам, или возникает риск его возникновения	Некое поведение, наносящее иной ущерб заинтересованным сторонам, или риски его возникновения уменьшились

### 7. Материальная ситуация наших заинтересованных сторон

№	Потребность	Позитивное изменение
7.1	Отсутствие постоянного жилья	Появилось постоянное жилье
7.2	Доступ к продуктам питания недостаточен	Доступ к продуктам питания улучшился
7.3	Доступ к одежде недостаточен	Доступ к одежде улучшился
7.4	Другие материальные (основные) потребности не удовлетворяются в достаточной степени	Другие материальные (основные) потребности удовлетворяются в достаточной степени
7.5	Нет дохода	Появился доход

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

7.6	Отсутствие возможностей для увеличения дохода	Появилась возможность увеличить доход
-----	---	---------------------------------------

## 8. Самосовершенствование и самореализация заинтересованных сторон

№	Потребность	Позитивное изменение
8.1	Заинтересованным сторонам не хватает возможностей принимать решения и действовать самостоятельно	У людей появилось больше возможностей принимать решения и действовать независимо
8.2	Отсутствие мотивации для самореализации и самосовершенствования	Появилась мотивация для самореализации и самосовершенствования
8.3	Отсутствие или недостаточные навыки для самореализации и самосовершенствования	Навыки для самореализации и самосовершенствования сформированы или разработаны
8.4	Отсутствие или недостаточные возможности для самореализации и самосовершенствования	Созданы возможности для самореализации и самосовершенствования
8.5	Проявление предпринимательского духа отсутствует или недостаточное	Появилось или улучшилось проявление предпринимательского духа
8.6	Активность использования возможностей для самореализации и самосовершенствования слишком низкая	Активность использования возможностей для самореализации и самосовершенствования возросла
8.7	Возможности отдыха неудовлетворительны или недостаточно используются	Возможности для отдыха улучшились или их использование участилось
8.8	Необходимый уровень образования не достигнут	Преступления или риски их возникновения уменьшились или прекратились
8.9	Недостаточные профессиональные навыки	Достаточные профессиональные навыки
8.10	Профессиональная производительность не отвечает требованиям	Профессиональная производительность улучшилась

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

8.11	Отсутствие опыта работы	Получен опыт работы
8.12	Отсутствие трудоустройства	Трудоустройство было обеспечено

### Желаемое влияние

Желаемое влияние – это крупные цели, назначение вашей организации, главное видение. Вы определили свои заинтересованные стороны, их потребности и потенциальные изменения. Теперь вам нужно указать цели, которых вы хотите достичь. Лучший способ думать о влиянии – это думать о том, что нужно изменить и на каком уровне.

#### Индикаторы, показывающие изменения

Для индивидуума: например, в знаниях, навыках, отношениях, поведении.

В семье (в домохозяйстве): например, в материальной ситуации, в объеме и способе совместного времяпровождения.

В сообществе: например, в количестве и типе контактов общения, в возможностях экономической деятельности или хобби.

В организации (организованная деятельность): например, в количестве добровольцев, партнеров, в практике командной работы.

В разработке политики: например, в текущем регулировании; в отношении новых правил.

В окружающей среде: например, пляж или парк освобождаются от мусора; на общественной площадке деревни вы можете спрятаться от дождя.

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

Описывая идеальную ситуацию, укажите желаемое влияние в соответствии с критериями целей SMART:

Конкретные

- В какой деятельности приняли участие представители моих заинтересованных сторон?

Измеримые

- Сколько представителей заинтересованных сторон будет заниматься нашей деятельностью?
- Сколько раз представители заинтересованных сторон будут вовлечены в нашу деятельность?
- Как часто представители заинтересованных сторон будут участвовать в нашей деятельности (например, ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежегодно)

Амбициозные

- Сколько человек я хочу вовлечь в нашу деятельность?
- Сколько раз я хочу вовлекать представителей заинтересованных сторон в нашу деятельность?
- Как часто представители заинтересованных сторон будут участвовать в нашей деятельности?

Реалистичные

- Какое количество людей мне реально удастся привлечь к нашей деятельности (например, основываясь на предыдущем опыте или на опыте других организаций)?
- Сколько раз я реально могу привлечь заинтересованные стороны к нашей деятельности?
- В течение какого интервала представители заинтересованных сторон будут реально вовлечены в нашу деятельность?

Ограниченные по времени

- В какие сроки я могу достичь этих целей?
- Каковы цели на первые месяцы или один год?
- Каковы цели на пятилетний период?
- Каковы цели на десятилетний период?

Запишите список из не менее трех и не более шести пунктов, которые отражают желаемое влияние на заинтересованные стороны.

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Практическое задание

Желаемое влияние
•
•
•
•
•
•

#### Пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»

##### *Желаемое влияние*

*За год мы планируем:*

- Провести обучение не менее 20 человек
- Трудоустроить на предприятия открытого рынка труда не менее 3 человек
- Не менее одного человека направить на обучение с целью повышения его рабочего статуса

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Наши результаты на настоящий момент

Говорят, что лучшим показателем будущего поведения является поведение в прошлом. Для демонстрации своего влияния важно не только мечтать о великих вещах, но и делать великие вещи.

В идеале эти результаты должны отражать цели, которые вы указали в желаемом влиянии. Однако, если ваша организация только начинает свою работу, возможно, вы еще не можете представить себе важные вещи в этом списке. В этом случае запишите все, что вы уже сделали, чтобы воплотить желаемое влияние в реальность, даже если это всего лишь процесс создания теории изменений.

Запишите, что было сделано до сих пор для достижения ваших целей. Назовите как можно более конкретные результаты, в том числе и выраженные в цифрах. Составьте список из не менее трех и не более десяти вещей.

#### Практическое задание

Результаты на настоящий момент
•
•
•
•
•
•

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»

##### *Наши результаты на настоящий момент*

- Работает социально-трудовая мастерская, где проводится подготовка людей с ТМНР для работы, в первую очередь, в УП «АртИдея» по программе адаптации к трудовой деятельности и затем на предприятиях открытого рынка.
- За последние 8 лет около 40 человек трудоустроены на открытом рынке труда и 6 повысили свою квалификацию, пройдя обучение в колледже. Работают на предприятиях открытого рынка труда.

### Каким образом мы помогаем создавать изменения?

Деятельность и результаты являются одним из шагов для членов нашей целевой группы, когда они переходят от неудовлетворительного настоящего к желаемому будущему. Сюда следует включать только такие виды деятельности и результаты, которые играют четко определенную роль в нашем плане влиять на жизнь к лучшему. Все виды деятельности, которые просто «не помешают», следует пропустить при создании схемы.

Напишите краткий список действий и методов, которые используются для вовлечения и влияния на заинтересованные стороны. **Этот список должен включать не менее трех и не более семи видов деятельности.**

*Следующие вопросы могут помочь вам вспомнить все действия, которые вы выполняете для вовлечения заинтересованных сторон:*

- Какие продукты наша организация предлагает заинтересованным сторонам?
- Какие услуги наша организация предлагает заинтересованным сторонам?
- Какие семинары или тренинги наша организация предлагает заинтересованным сторонам?
- Какие мероприятия наша организация организует для заинтересованных сторон?
- Какие консультации наша организация предлагает заинтересованным сторонам?

Напишите краткий список действий и методов, которые используются для вовлечения и влияния на заинтересованные стороны. **Этот список должен включать не менее трех и не более семи видов деятельности.**

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Практическое задание

Виды деятельности
•
•
•
•
•
•

#### Пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»

##### Каким образом мы помогаем создавать изменения?

- Налаживаем межведомственное взаимодействие
- Создаем систему поддержки
- Определяем возможности человека с ТМНР
- Определяем комфортные условия труда
- Обучаем на рабочем месте
- Обучаем коммуникации в обществе
- Развиваем трудовые навыки
- Сопровождаем трудовую деятельность
- Подыскиваем рабочее место на открытом рынке труда
- Сопровождаем на рабочем месте на предприятии открытого рынка

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Предпосылки успеха

Анализ предпосылок, которые должны быть выполнены для того, чтобы наша деятельность принесла результаты, увеличивает ценность теории изменений, как инструмента планирования и улучшения. Любая схема имеет тенденцию оставаться теоретической и исключать важные аспекты, связанные с реализацией, которые напрямую влияют на вероятность успеха. При разработке пути позитивных изменений для целевой группы анализ основных предпосылок успеха помогает сделать реальность как можно более наглядной.

Когда вы думаете о предпосылках, возникает большой вопрос: **что требуется для того, чтобы деятельность моей организации оказала желаемое влияние?**

Запишите краткий список предпосылок успеха для ваших заинтересованных сторон. **Количество предпосылок – от трех до шести пунктов.**

*Вот несколько конкретных вопросов, которые помогут вам подумать о возможных предпосылках:*

- Кто должен согласиться сотрудничать с вами, чтобы вы могли достичь своих целей?
- Какую квалификацию должны иметь сотрудники для того, чтобы гарантировать достаточно хорошее качество для достижения вашей цели?
- Какую жизненную позицию должны иметь представители ваших заинтересованных сторон, чтобы ваша деятельность привела к желаемым результатам?
- Какое оборудование требуется для обеспечения деятельности заинтересованных сторон?

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Практическое задание

Предпосылки
•
•
•
•
•
•

Пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»

#### Предпосылки успеха

- Работники, работающие с людьми с ТМНР самостоятельно, имеют специальную подготовку
- Эффективное межведомственное взаимодействие: общественная организация-государство-коммерческие структуры

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

**Готовы? Отличная работа – вы создали Теорию Изменений для одного из ваших заинтересованных лиц! В дальнейшем используйте данную таблицу.**

Обзор наших заинтересованных сторон	Виды деятельности	Желаемое влияние
	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
Потребности нашей заинтересованной стороны	Предпосылки	Результаты на настоящий момент
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Шаг 3. Демонстрация доказательства

Теперь мы определили наиболее важные потребности ваших заинтересованных сторон и положительные показатели изменений, созданных вашей организацией. Следующий шаг – это подтверждение того, что ваша организация может создать эти изменения или уже создала их. Мы предлагаем два способа предоставить письменное подтверждение успеха вашей организации. Вы должны выбрать хотя бы один вид доказательства, но вы также можете предложить доказательство обоими способами, описанными ниже.

#### Доказательство

Первый способ доказать, что ваша организация может создавать изменения для конкретных заинтересованных сторон, – это то, что мы называем просто «доказательствами». Они могут включать в себя **аргументы, подкрепленные фактами, экспертные оценки, выдержки из опросов, проведенных с заинтересованными сторонами, ссылки на исследования и т. д.**

Такое доказательство является более «официальным» доказательством, которое поможет вам убедить людей с более аналитическим складом ума в том, что ваша организация способна оказать желаемое влияние. В основном это та информация, на которую смотрят инвесторы или партнеры, когда решают, стоит ли инвестировать в вашу организацию или поддерживать ее.

Настоятельно рекомендуется добавить иллюстрацию (фотографию или рисунок). Визуализация помогает сделать ваш профиль более интересным, и людям становится проще понять документы.

#### Практическое задание

Доказательство

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

##### **Доказательства в цифрах**

Многие люди за пределами вашей сферы деятельности могут не осознавать, что для достижения каких-либо изменений обычно требуются скоординированные долгосрочные действия. Очень полезно дополнить теорию изменений, выявленные вами потребности и представленные вами истории соответствующей качественной информацией о вашей организации.

Последнее, что нужно сделать в отношении заинтересованных сторон, – это предоставить показатели, отражающие успех вашей заинтересованной стороны.

**Подумайте, по крайней мере, об одном числовом (количественном) результате, который описывает работу, проделанную вами с заинтересованными сторонами. Чем больше результатов, тем лучше, здесь нет верхнего предела.**

*Ответьте на следующие вопросы, чтобы четко определить результат(ы) и заполните ответы в таблице ниже:*

- Как называется результат?
- Какова единица измерения результата (люди, деньги и т. д.)?
- При необходимости предоставьте краткое пояснение (в одно предложение) названного вами результата.
- Каковы были итоги этого результата в течение последних трех лет?
  - 2016
  - 2017
  - 2018

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Практическое задание

Название результата	Единица	Пояснение	2017	2018	2019
1.					
2.					
3.					

Пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»

См. изменение показателей в цифрах в профиле, добавленного в приложение руководства.

#### Показатели, относящиеся к заинтересованной стороне

- Количество работающих людей с инвалидностью в нашей организации, которых затронуло общественное влияние с нашей стороны  
...из них количество молодых с ТМНР, вышедших на открытый рынок труда каждый год
- Количество бизнес-клиентов, пользующихся услугами организации
- Количество бизнес-клиентов, приобретаемых товары и услуги 2-3 раза в год

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Истории успеха

Второй способ предоставить доказательства – это создать или собрать «истории успеха» ваших заинтересованных сторон. Главный герой (герои) этой истории могут оставаться анонимными, но они должны быть достоверно реальными людьми. Все представленные в истории факты должны быть правдой.

Ранее мы говорили, что заинтересованные стороны не могут быть группой, например, семья, но история успеха может быть связана с семьей, для которой деятельность вашей организации оказалась полезной, например, для дошкольника конкретной семьи.

**Ответы на следующие вопросы помогут вам составить структуру истории успеха:**

Кто является главным героем (персоной)?

- Опишите его в одном-трех предложениях.

В чем заключается или заключалась нежелательная ситуация для главного героя, создавшая необходимость вмешательства?

- Опишите ситуацию в трех-пяти предложениях.

Какие виды деятельности ваша организация предоставила главному герою, чтобы изменить нежелательную ситуацию?

- Опишите действия, выполненные вместе с главным героем, в трех-пяти предложениях.

Каковы были результаты в жизни главного героя, и как это на него повлияло?

- Вспомните критерии SMART и опишите результаты для главного героя в трех-пяти предложениях.

Настоятельно рекомендуется добавить иллюстрацию (фотографию или рисунок). Визуализация помогает сделать ваш профиль более интересным, и людям становится проще понять документы.

**Вы должны сделать это для каждой группы ваших заинтересованных лиц! Если ваша организация молодая, вы можете работать только с одной основной группой заинтересованных лиц, поэтому вы можете перейти к общему обзору организации. Если ваша организация действует в течение нескольких лет и работает со многими заинтересованными сторонами, пройдите через такой же процесс определения Теории Изменений, определите пять наиболее важных потребностей заинтересованных сторон и предоставьте доказательства проделанной работы и работы, которую вы способны делать для заинтересованных сторон, в письменной и в цифровой форме.**

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Практическое задание

История успеха

Пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»

#### История успеха

##### На пути к работе мастером

Павел. Проживает в Минске. 30 лет. Холост. Инвалид второй группы, передвигается при помощи приспособлений. До трудоустройства в УП «АртИдея» работал на предприятии общества инвалидов два раза в неделю и изготавливал изделия из бисера. Зарботная плата составляла 15 у.е. в месяц.

Трудоустроен для работы по проекту в «Первичную организацию Октябрьского района МГО ОО БелАПДИиМИ» на один год. Был очень неуверен в себе, при выполнении работы тряслись руки. Однако мы смогли увидеть большой потенциал в этом молодом человеке и помогли ему получить образование в колледже электроники. По окончании учебы Павел вернулся на работу в УП, где освоил все технологические процессы полиграфического производства, используемые на предприятии. Он мог бы выполнять обязанности мастера. Однако его качества, необходимые для принятия решений и контроля, не достаточно развиты. Поэтому, реализуя очередной проект, мы организовали его поддержку для дальнейшего трудоустройства мастером участка. Он очень гордится тем, что в перспективе сможет повысить свой рабочий статус.

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Шаг 4. Обзор всей организации

Работа, выполняемая организацией с заинтересованными сторонами, составляет суть влияния организации. Однако, когда вы даете обзор частей влияния, важно связать все эти значительные части вместе, в общее воздействие вашей организации, которое является большим, чем просто сумма его частей.

Добавление иллюстрации (фотографии или рисунка) обязательно. Картинка помогает сделать ваш профиль более интересным, и людям становится проще понять ваш отчет.

*Эта часть похожа на историю успеха, но на этот раз она касается вашей организации в целом. Для того, чтобы написать описание вашей организации в четкой и структурированной форме, ответьте на все следующие вопросы:*

- Краткий обзор необходимости организации и сути организации
  - Если бы вы могли сказать три предложения, чтобы дать обзор своей организации, что бы это были за предложения?
- Какова общественная потребность в этой организации?
  - Опишите общественную потребность в организации в трех-пяти предложениях.
- Каковы основные цели организации для удовлетворения общественной потребности в ней?
  - Назовите три-пять основных целей организации, которые объясняют общественную необходимость существования организации.
- Что делает организация для достижения своих целей?
  - Опишите деятельность организации с основной и другими заинтересованными сторонами в трех-семи предложениях.
- Кто является основными заинтересованными сторонами (например, партнерами), с которыми организация сотрудничает для достижения своих целей?
  - Используйте от трех до пяти предложений, чтобы указать партнеров, с которыми работает ваша организация, и то, как эти партнерства помогают достичь ваших целей.
- Другая важная информация, которая помогает понять суть организации
  - Добавьте от трех до пяти предложений любой дополнительной информации, которая, по вашему мнению, необходима для истинного понимания вашей организации.

4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Практическое задание

Обзор всей организации

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Шаг 5. Определение ключевых показателей эффективности организации

Этот раздел аналогичен тому, что вы делали, предлагая доказательство в цифрах для заинтересованного лица. На этот раз вы должны предложить ту же информацию для организации, потому что многие люди за пределами вашей сферы деятельности могут не осознавать, что для достижения каких-либо изменений обычно требуются скоординированные долгосрочные действия.

Эти результаты могут отличаться от показателей, связанных с любой из ваших заинтересованных сторон (например, если вы хотите представить доход организации). Это могут быть различные важные результаты, связанные с вашими заинтересованными сторонами (например, количество детей дошкольного возраста, которых вы помогли). Это также может быть показатель, объединяющий результаты различных заинтересованных сторон (например, общее количество людей, с которыми вы работали: если ваша организация работает с семьями, вы можете включить всех дошкольников, подростков и родителей, с которыми работает ваша организация).

**Подумайте, по крайней мере, об одном числовом (количественном) результате, который описывает работу, проделанную вами с заинтересованными сторонами. Чем больше результатов, тем лучше, здесь нет верхнего предела.**

*Ответьте на следующие вопросы для того, чтобы четко определить результат:*

- Название результата.
- Единица измерения результата (люди, деньги и т. д.).
- При необходимости предоставьте краткое пояснение (в одно предложение) названного вами результата.
- Каковы были итоги этого результата в течение последних трех лет?
  - 2016
  - 2017
  - 2018

#### 4. Как создать профиль влияния вашего социального предприятия?

### Практическое задание

Название результата	Единица	Пояснение	2016	2017	2018
1.					
2.					
3.					

Пример производственно-торгового унитарного предприятия «АртИдея»

См. изменение показателей в цифрах в профиле, добавленного в приложение руководства.

#### Ключевые показатели эффективности организации

- Общий доход (руб.)
- ... в т. ч. доход от продаж услуг и товаров (руб.)
- Приобретение оборудования по проектам (руб.)
- Количество работников (чел.)
- ... на 1/2 ставки (чел.)
- ... на 1/4 ставки (чел.)

## Приложения. Профили белорусских социальных организаций

---

В приложении представлены профили, которые составили участники проекта «Вовлечение женщин и молодежи Беларуси в социальное предпринимательство путем продвижения общественной пользы социального бизнеса» в 2018–2019 гг.

Это семь профилей как социальных предприятий, так иных социальных организаций и проектов:

- Производственно-торговое унитарное предприятие «АртИдея» 63
- ЧУП «Экофитнес-Плюс», фитнес центр «Экофитнес» 67
- Инклюзивная детская студия мультфильмов «Вектор Арт» 70
- Социально-производственный комплекс Светлогорского городского общественного объединения инвалидов «Равные возможности» 75
- Индивидуальный предприниматель Жаворонок К.И. 78
- Унитарное предприятие Мастерская «Изнанка» 81
- АРТ-МЕДИА ПРОЕКТ #ЯПРИЕДУ 86

---

6. <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>.



**Пользуясь услугами нашего предприятия,  
Вы поддерживаете труд людей с инвалидностью.**

## Производственно-торговое унитарное предприятие «АртИдея»

ул. Брилевская, д.3, оф.1а, 220039 г. Минск, Республика Беларусь

Профиль общественного влияния социального предприятия: 2010–2019 гг.

### Цель деятельности организации

Содействие созданию молодым инвалидам равных с другими гражданами возможностей участия во всех сферах жизни общества.

Основные виды деятельности: оказание услуг оперативной полиграфии, просветительско-образовательных услуг, изготовление сувениров ручным способом.

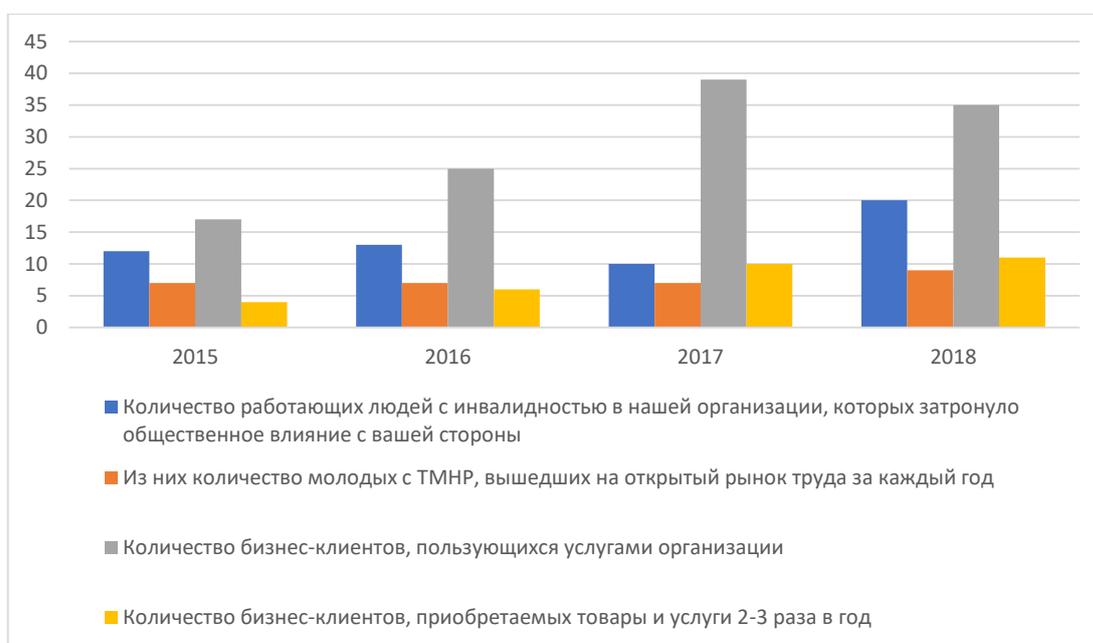


Фотография 1. 2010 г. – первые работники УП «АртИдея», после подготовки в социально-трудовой мастерской, трудоустроенные по государственной программе адаптации к трудовой деятельности.

### Как у организации идут дела?

Индикаторы	2015	2016	2017	2018	Изменение (2015–2018)
<b>Общий доход (руб.)</b>	103 044	106 820	87 885	72 074,97	-30%
в т. ч. доход от продаж услуг и товаров (руб.)	69 044	102 820	55 245	60 805,02	-11,9%
<b>Приобретение оборудования по проектам (руб.)</b>	-	23 681,4	10 103,2	8 967,50	
<b>Количество работников (чел.)</b>	3,5	3,2	5	7	
... на 1/2 ставки (чел.)	2,17	4,5	2	1	
...на 1/4 ставки (чел.)	5,8	6,25	9,5	9	

Производственно-торговое унитарное предприятие «АртИдея»



### Страховые взносы в ФСЗН и подоходный налог с трудовых доходов выплаченных УП АртИдея по годам

Года	Сумма средней зарплаты всех работников УП в бел. руб.	Суммарные страховые взносы, перечисленные УП, в ФСЗН в бел. руб.	Суммарный подоходный налог, перечисленный УП в бел. руб.
2015	1766,75	2070,47	1215,95
2016	2062,77	2557,27	745,38
2017	3576,69	5843,39	1836,46
2018	3439,76	4214,89	2201,08

## Нами желаемое влияние: молодые с инвалидностью находят работу с достойной и стабильной зарплатой на открытом рынке труда



## Как наша организация помогла создать позитивные изменения в отношении целевой группы?

Индикаторы	2015	2016	2017	2018	Изменение (2015–2018)
Количество работающих людей с инвалидностью в нашей организации, которых затронуло общественное влияние с нашей стороны	12	13	10	20	+57%
...из них количество молодых с ТМНР, вышедших на открытый рынок труда каждый год	7	7	7	9	+28%
Количество бизнес-клиентов, пользующихся услугами организации	17	25	39	21	+199%
Количество бизнес-клиентов, приобретаемых товары и услуги 2-3 раза в год	4	6	10	16	+500%

### Пример: на пути к работе мастером

Павел. Проживает в Минске. 30 лет. Холост. Инвалид второй группы, передвигается при помощи приспособлений. До трудоустройства в УП «АртИдея» работал на предприятии общества инвалидов два раза в неделю и изготавливал изделия из бисера. Заработная плата составляла 15 у.е. в месяц.

Трудоустроен для работы по проекту в «Первичную организацию Октябрьского района МГО ОО БелАПДиИМИ» на один год. Был очень не уверен в себе, при выполнении работы тряслись руки. Однако мы смогли увидеть большой потенциал в этом молодом человеке и помогли ему получить образование в колледже электроники. По окончании учебы Павел вернулся на работу в УП, где освоил все технологические процессы полиграфического производства, используемые на предприятии. Он мог бы выполнять обязанности мастера. Однако его качества, необходимые для принятия решений и контроля, не достаточно развиты. Поэтому, реализуя очередной проект, мы организовали его поддержку для дальнейшего трудоустройства мастером участка. Он очень гордится тем, что в перспективе сможет повысить свой рабочий статус.



Фотография 2. Павел выполняет трудовые задания за полиграфическим инструментом



## ЧУП «Экофитнес-Плюс», фитнес центр «Экофитнес»

Беларусь, Минск, ул. Одинцова, 69

Профиль общественного влияния социального предприятия: 2018 г.

### Цель деятельности организации

Основная миссия – равные возможности в спорте. Цель – развитие инклюзивного направления в фитнесе на территории Беларуси (в планах открытие подобных фитнес-центров в Минске и других регионах страны). Инклюзивное направление – это создание единого безбарьерного фитнес пространства, где могут тренироваться одновременно люди с инвалидностью (*далее - ЛСИ*) и клиенты без проблем по здоровью.



Фотография 1. Проведение инклюзивных тренировок в 2018 г. На фото клиенты с ДЦП и незрячий клиент.

### Как у организации идут дела?

Индикаторы	2018	2019 (план)	Изменение
Общий доход (ежемесячно)	2 000 у.е.	3 000 у.е.	150%
Количество работников (коэффициент полной занятости)	5	9	180%
Общее количество клиентов	400 +	600 +	166%
Количество клиентов ЛСИ	23	50	217%

## Нами желаемое влияние: увеличение доступности инклюзивных тренировок



## Как наша организация помогла создать позитивные изменения в отношении целевой группы?

Индикаторы	2018	2019	Изменение
<b>Целевая группа людей в возрасте 40+ и люди с инвалидностью (общее количество за год)</b>	300 +	1000	250%
в т. ч. люди с инвалидностью с абонементом 2 месяца тренировок	23	50	217%
в т. ч. люди возраста 40+ с абонементом на 6 месяцев тренировок	250 +	950 +	310%
<b>Количество подписчиков в Facebook на конец года</b>	150	170	126%
<b>Количество подписчиков в VK на конец года</b>	900	1100	122%
<b>Количество статей в СМИ за год</b>	3	6	200%

### Пример: путь от клиента фитнес-зала до работника

На одном из социально направленных мероприятий руководители предприятия познакомились с человеком с инвалидностью, который после ряда тренировок стал нашим штатным сотрудником на должности фитнес-психолог. Его зовут Александр Ергулевич, ему 34 года. Он имеет инвалидность с рождения: отсутствует правая рука. Несмотря на инвалидность, он учился в высших заведениях и стал магистром психологии. До начала тренировок у Александра был невысокий уровень социализации, избыточный вес и проблемы со здоровьем. Он начал тренировочный процесс для достижения результата, первоначально – похудение. После чего он попытается оздоровить организма и разработать спастическую и контрактуры мышц правой руки. Тренировки на основе индивидуальной программы начали давать результаты: уже есть успехи по похудению, также улучшилась функциональность руки. Александр с радостью согласился стать частью нашей команды, чтобы помогать людям. В данный момент он проводит консультации для людей с инвалидностью, ставшими клиентами инклюзивного фитнес-центра. Александр проводит консультации также для других клиентов, являющимися людьми без инвалидности. Благодаря его работе клиенты получают дополнительную мотивацию для продолжения тренировок и занятий своим здоровьем, в том числе и психическим здоровьем. Мы надеемся, что вклад Александра в наше общее дело станет значительной ступенью в социализации для людей с инвалидностью.



Фотография 2. Слева направо: Алексей Курт-Назаров, директор инклюзивного фитнес-центра «ЭКОФитнес»; Александр Ергулевич, психолог фитнес центра, тренирующийся два раза в неделю; Матфей Каграманян, инклюзивный клиент с ДЦП, тренирующийся более трех лет; один из тренеров фитнес-центра. 2018 г., г. Минск

# Инклюзивная детская студия мультфильмов «Вектор Арт»

Профиль общественного влияния социального предприятия: 2019-2021.

г. Гомель, Беларусь

Организуется на базе школы (гимназии) города Гомеля. Одна группа состоит из восьми человек, из которых два слабослышащих ребёнка, с которыми занимаются бесплатно, шесть детей без особенностей. Занятия проходят один раз в неделю на протяжении девяти месяцев учебного года.

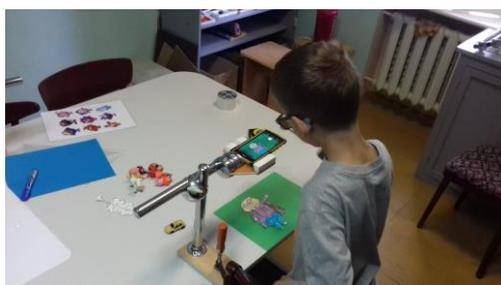
## Цель деятельности организации

Миссия: социальная адаптация слабослышащих детей через творческую деятельность в инклюзивной группе.

Сфера деятельности: образование в области культуры и искусства.

Направление деятельности: творческое развитие детей через самостоятельное создание мультфильмов.

Цель деятельности: дать возможность слабослышащим детям творчески развиваться, чувствовать себя полноценным членом общества в кругу сверстников, дать им уверенность в завтрашнем дне, подготовить их к взрослой жизни, привить им чувство любви, уважения и ответственности к собственному и коллективному труду.



## Как у организации идут дела?

Индикаторы	2019 (1-й год работы)	2020 (2-й год работы)	2021 (3-й год работы)	Изменение (2019–2021)
<b>Общий доход бел.руб.</b>	12 160	18 640	25 920	213 %
... в том числе:				
внебюджетные доходы (грантовые деньги) бел.руб.	10 000	10 000	0	-
доход от предпринимательской деятельности бел.руб.	2 160 1 группа	8 640 4 группы	25 920 12 групп	1 200 %
<b>Количество работников (на полную ставку)</b>	1	2	4	400 %
<b>Волонтеры</b>	1	2	4	400 %
<b>Упоминание в СМИ (всего)</b>	1	3	6	600 %
- статья в республиканской газете	1	1	3	300 %
- репортаж на региональном телевидении	-	2	2	-
- участие в телевизионной программе на республиканском телевидении	-	-	1	-

## Нами желаемое влияние: способствовать социализации слабослышащих детей и их творческому развитию через анимационную деятельность в инклюзивной группе



## Как наша организация помогла создать позитивные изменения в отношении целевой группы?

Индикаторы	2019	2020	2021	Изменение (2019–2021)
<b>Общая удовлетворенность участия в студии за весь период обучения из девяти месяцев на основе анкетирования (в процентах)</b>				
Родители слабослышащих детей	50 %	65 %	80 %	+ 30 %
Сами слабослышащие дети	70 %	80 %	90 %	+ 20 %
<b>Количество школ (гимназий) в городе Гомеле, на базе которых организована инклюзивная группа</b>	1	2	3	300 %
<b>Количество слабослышащих детей (человек), начавших обучение на основе заинтересованности, из них:</b>	2	8	20	1 000 %
- на основе заинтересованности в творческом, познавательном, общеразвивающем направлении (возраст детей 7-9 лет)	2	6	10	500 %
- на основе заинтересованности в развитии своих навыков в области предпринимательской деятельности – создание анимационных презентаций для школьных проектов, анимационной рекламе товаров и услуг (возраст детей от 10 лет и старше)	-	2	10	-
<b>Количество слабослышащих детей, получивших диплом (человек)</b>	1	3	6	600 %

### История успеха Кати

(на примере девочки без особенностей в связи с тем, что со слабослышащими детьми занятия пока не проводились)

В 2015 году к нам на занятия по мультипликации мама привела Катю, девочку 10 лет. Со слов мамы мы поняли, что Кате очень нравится рисовать, и она даже ходила в художественный кружок. Но этот кружок не смог дать возможность девочке раскрыть весь свой творческий потенциал ввиду своей узконаправленной специфики (портрет, пейзаж, натюрморт).

В свою очередь, у Кати уже были придуманы свои герои – волшебные марсианские кошки. И даже были придуманы истории из жизни этих кошек. Однако, талант Кати не был полностью раскрыт. Но это изменилось, когда Катя попала на занятия к нам в детскую студию мультфильмов «Вектор Арт».

После первого года обучения Катя уже создала свой первый анимационный проект «Дружба не знает границ» со своим придуманным героем – волшебной марсианской кошкой.



Этот проект принял участие в фестивале детской анимации в Красноярске (Россия) «Мульт-Горой» и был отмечен дипломом участника.

[https://vk.com/videos-24788621?z=video-24788621\\_456239025%2Fclub24788621%2Fpl\\_-24788621\\_-2](https://vk.com/videos-24788621?z=video-24788621_456239025%2Fclub24788621%2Fpl_-24788621_-2)

Наконец-то, Катя в полной мере смогла раскрыть весь свой творческий потенциал – побывала в роли сценариста, режиссёра, художника-аниматора, актера озвучивания!

Это настолько ей понравилось, настолько её вдохновило, настолько разожгло в ней интерес создавать собственные миры и оживлять собственных придуманных героев, что второй проект «Синяя Молния» был доведён до конца, даже несмотря на сломанный палец и гипс на руке!

<https://www.youtube.com/watch?v=SFdbB2bnF6Q>

Конечно, Катя старались держать интригу, и никто, кроме меня и ребят в студии, не знали содержание мультфильма. И только личная просьба ребят-журналистов с канала СТВ все же убедила Катю приподнять завесу тайны в сюжете про нашу детскую студию мультфильмов.

<https://www.youtube.com/watch?v=agnoihQh1Vw>

Поставленная Катей цель, упорство в действиях и ответственность за данное себе слово все качественно сделать, не прошли даром. Мультфильм «Синяя Молния» занял призовое место на единственном в Беларуси Международном фестивале анимации «Анимаёвка – 2016», получил премию «Малый хрустальный карандаш» («Большой хрустальный карандаш» получают профессиональные студии мультфильмов). Все подробности можно узнать из личного интервью с Катей: <https://www.youtube.com/watch?v=hhGDbkFd39Y>

Всего за два года ребёнок, увлечённый самостоятельным созданием мультфильмов, при поддержке и помощи детской студии мультфильмов «Вектор Арт» смогла воплотить в жизнь свои творческие идеи и фантазии.

Возможно, в скором будущем мы еще услышим о Кате, известнейшем режиссёре анимационных фильмов из Беларуси, получившей «Оскар»!

Ну а пока волшебные марсианские кошки продолжают радовать зрителей:

[https://www.youtube.com/watch?v=0uX2\\_PsJjXs](https://www.youtube.com/watch?v=0uX2_PsJjXs)

# Социально-производственный комплекс Светлогорского городского общественного объединения инвалидов «Равные возможности»

г. Светлогорск Гомельской области, ул.Интернациональная, д. 1

Тел: +375 44 753 19 66

В стадии становления.

Профиль общественного влияния социальной организации: начало 2019 г.

## Цель деятельности организации

На базе СГООИ «Равные возможности» проект «Социально-производственный комплекс» создается для оказания инвалидам помощи в следующих сферах:

1. социализация и реабилитация инвалидов (проведение семинаров, лекций, тренингов, работа с образовательными и медицинскими учреждениями и т. д.),
2. обучение социальному бизнесу,
3. помощь в трудоустройстве,
4. создание рабочих мест (в сотрудничестве с СГООИ «Равные возможности»),
5. оказание психологической, юридической и гуманитарной помощи.

Проект не подразумевает создание производственных предприятий и доход от своей деятельности комплекс иметь не будет. В СГООИ «Равные возможности» входят уже созданные и функционирующие социально-производственные предприятия и общественные организации. Существующие организации отличаются малочисленностью и отсутствием специалистов. Вся работа рассчитана на волонтерское движение, пожертвование граждан и спонсорскую помощь.



На фотографии изображены Виталий (первый справа) с друзьями. 2018 г.

## Как у организации идут дела?

Плановые индикаторы	2018	2019	2020	Изменение (2018–2020)
Планируемый бюджет	...	5 000 б.р.	10 000 б.р.	100 %
Спонсорская помощь	...	3 000 б.р.	6 000 б.р.	100 %
Пожертвование граждан	...	500 б.р.	1 000 б.р.	100 %
Количество людей, вовлеченных в волонтерскую деятельность	30	60	100	333 %

## Нами желаемое влияние: социализация и помощь в трудоустройстве инвалидов.



## Как наша организация помогла создать позитивные изменения в отношении целевой группы?

Индикаторы	2018	2019	2020	Изменение (2018–2020)
<b>Количество человек, которых затронуло общественное влияние с нашей стороны</b>	140	400	1000	714 %
в т. ч. инвалиды,	108	300	700	648 %
многодетные семьи	7	21	40	571 %
пенсионеры	5	25	60	1200 %
ВИЧ-инфицированные	20	54	200	1000 %
члены организации, прошедшие обучение или обучающиеся	8	20	50	625 %
<b>Количество участвующих организаций в программе социальной реабилитации</b>	4	15	30	750 %
<b>Количество проведенных лекций и семинаров</b>	6	20	30	500 %
<b>Количество людей, получивших юридическую помощь, имеющую положительные результаты</b>	8	25	50	625 %
<b>Коммуникационный охват</b>				
Социальная сеть «Одноклассники»				
молодежь	30 %	30 %	40 %	133 %
средний возраст	50 %	60 %	50 %	100 %
пожилые люди	20 %	10 %	10 %	50 %
Социальная сеть «Instagram»				
молодежь	-	-	45 %	100 %
средний возраст	-	-	50 %	100 %
пожилые люди	-	-	5 %	100 %

### Пример: инвалидность – не приговор

Виталию 28 лет. Живет и работает в городе Минске. Тотально слепой, холост, любит путешествовать, увлечен современными технологиями. Вырос в неблагополучной семье, в школе была слабая успеваемость. Виталий не чувствовал себя частью общества; окружающее общество не готово было принять тотально слепого инвалида. Современными технологиями школа была не оснащена. Родители не знали и не интересовались, как помочь сыну.

Мы договорились о трудоустройстве Виталия на предприятии ОО БелТИЗ г. Минск с предоставлением жилья и прописки. Познакомили с людьми, владеющими современными технологиями. Возможности современных технологий Виталия очень увлекли. Мы также помогли Виталию впервые выехать за пределы Республики Беларусь. Он увидел и познал мир.

Сегодня Виталий успешно работает на предприятии, путешествует по Беларуси и за ее пределами, в совершенстве владеет специальными современными технологиями. Задумывается о женитьбе.



# Индивидуальный предприниматель Жаворонок К.И.

Тел.: +375-29-297-27-53; +375-29-290-67-86

vk: [https://vk.com/prazdnikk\\_forever](https://vk.com/prazdnikk_forever)

instagram: @kraenkovakristin

Профиль общественного влияния социального предприятия: 2015–2017 гг.

## Цель деятельности организации

Целью деятельности является организация и проведение детских мероприятий для детей в возрасте от 2 до 15 лет на коммерческой и некоммерческой основе.

Команда проекта на протяжении четырех лет занимается оказанием анимационных услуг (предоставление развлекательных услуг для детей) и имеет большой опыт общения с детьми. С первого года деятельности большое внимание, кроме коммерческой деятельности, было уделено благотворительности: посещению детских домов; работе с особенными детьми, для которых разработаны авторские программы мероприятий.

Финансирование благотворительных мероприятий производится собственными силами, а также при поддержке стейкхолдеров (например, благотворительных организаций г. Витебска и Республики Беларусь).



## Как у организации идут дела?

Индикаторы	2015	2016	2017	2018	Изменение (2015–2017)
<b>Общий доход (в руб.)</b>	3515,1	5860,0	5460,0	4265,0	121,33 %
в т. ч. доход от предпринимательской деятельности	3515,1	5860,0	5460,0	4265,0	121,33 %
<b>Количество работников (коэффициент полной занятости)</b>	2	2	2	2	100 %
<b>Затраты для реализации деятельности (в руб.)</b>	3815,2	4965,6	5168,7	3565,7	93,46 %
в т. ч. налог при упрощённой системе налогообложение	175,76	293,00	273,00	213,25	121,33 %
<b>Прибыль (убыток) (в руб.)</b>	-300,10	894,10	291,30	699,3	-

## Нами желаемое влияние: увеличить число счастливых детей



## Как наша организация помогла создать позитивные изменения в отношении целевой группы?

Индикаторы	2015	2016	2017	2018	Изменение
<b>Количество человек, которых затронуло общественное влияние с Вашей стороны</b>	1320	1550	2360	2373	179,77 %
в т. ч. детей	900	1180	1870	1795	199,44 %
...из них дети-сироты, дети из многодетных семей и дети с ограниченными особенностями	60	97	168	176	в 2,93 раза
остальные: родители детей, бабушки, дедушки и другие люди, которые с энтузиазмом участвуют в проведении мероприятий	410	370	490	402	98,05 %
<b>Коммуникационный охват</b>					
- в контакте	1300	1460	1551	1456	112,0 %
- инстаграм	-	-	630	687	109,05 %
<b>Количество благотворительных мероприятий</b>	5	7	6	5	100,00 %
<b>Количество детей, получивших помощь (финансовую) за счет проведения благотворительных мероприятий</b>	16	23	24	20	125,00 %

### Пример: помочь Жене

Одна из приоритетных целей нашей работы – это помощь детям, которые в ней нуждается. Хотелось бы заметить одну из них. В 2016 г. маленькой девочке из г. Витебска Жене Батуревич был поставлен страшный диагноз – саркома Юинга правой лонной кости. Оказать медицинскую помощь ей могли только в Германии, стоимость лечения составило 282 000 евро. Для сбора необходимых средств было организовано много благотворительных мероприятий, в некоторых из них наша организация приняла непосредственное участие. В 2017 г. Жене была проведена операция, в 2019 г. все анализы удовлетворительны и указывают на выздоровление девочки.

## Унитарное предприятие «Мастерской "Изнанка"»

Беларусь, г. Гомель, ул. 50 лет БССР, 19.

[mayflowercentre@gmail.com](mailto:mayflowercentre@gmail.com)

Профиль общественного влияния социального предприятия: 2017–2018.

*Предприятие еще не зарегистрировано. Проведена как инициатива «Создание общественных мастерских для молодых людей с интеллектуальной недостаточностью в городе Гомеле».*

### Цель деятельности организации

Расширение возможностей трудоустройства молодых людей с особенностями психического и физического развития через включение в деятельность «Мастерской "Изнанка"».

### Сфера деятельности

Создание оригинальной сувенирной продукции из керамики (красная глина, мелкая пластика).

Разработана серия изделий: детская серии (пуговицы, броши), женские броши, изделия для интерьера (панно, подвесные композиции, мини-кашпо для суккулентов), декоративные магниты.



На фото представлен вариант женских брошей «Птицы». Материал - красная глина, акрил.

Нашими партнерами являются: Центр инклюзивной культуры г. Гомель, учреждение «Территориальный центр социального обслуживания населения Железнодорожного района г. Гомеля», Итальянская благотворительная организация «Помощь детям. Парма», Свято-Никольский монастырь, Церковь Святой Троицы, Отделение №300 ОАО «Беларусбанк» г. Гомель, МБОО «Поможем детям вместе», ГООО «Социальные проекты». Финансирование проекта осуществляется посредством благотворительной помощи партнерских организаций.

Индикаторы	2018	2019	2020	Изменение
<b>Общий доход (руб)</b>	0	540	1220	126 %
Доход от спонсорской помощи (руб)	0	300	500	66 %
Доход от продаж изделий (руб)	0	240	720	200 %
<b>Количество работников</b>				
Работники (человек)	5	5	7	40 %
Волонтеры	2	2	2	0 %
<b>Прототипы образцов продукции (видов)</b>	20	30	40	150 %

## Нами желаемое влияние (исходя из потребностей молодых людей с инвалидностью): помощь молодым людям с ограниченными возможностями в приобретении навыков, самореализации и подготовке к трудоустройству

### НАША ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА

Молодые люди с особенностями психического и физического развития из г. Гомель, Железнодорожного района. Возрастная группа от 18 до 40.

### ПОТРЕБНОСТИ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ

- Потребность в трудовой занятости
- Потребность в признании
- Потребность в финансовой поддержке
- Потребность в реализации творческих идей
- Потребность в равных возможностях

### КАК ПОМОГАЕМ СОЗДАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ?

Давая возможность реализоваться через трудовую и творческую деятельность в мастерской для ребят, выпускников спецшкол, посещающих социальный центр на базе отделения дневного пребывания «Майский цветок». Трудовая и творческая деятельность представлена различными направлениями: вышивка, изготовление открыток, создание мыла ручной работы, валяние из шерсти и др., но наиболее востребованным показало себя направление керамики, а именно мелкая пластика. Поэтому с помощью мастерской «Изнанка» мы помогаем молодым людям с ограниченными возможностями в приобретении навыков, самореализации и подготовке к трудоустройству.

### ПРЕДПОСЫЛКИ НАШЕГО УСПЕХА

- Вовлечение партнерских организаций, волонтеров в помощь по аренде мастерской, что способствует созданию лучших условий для труда и развития творческого потенциала молодых людей.
- Разработка и создание «торговой витрины», логотипа.
- Создание аккаунтов в социальных сетях.
- Создание сообщества лояльных покупателей, готовых поддержать проект «Изнанка» на всех стадиях реализации стратегии.
- Разработка бизнес стратегии по развитию предприятия.

### НАМИ ЖЕЛАЕМОЕ ВЛИЯНИЕ

- Через формирование трудовых навыков, создать перспективу трудоустройства для молодых людей с инвалидностью и тем самым приобретения финансовой независимости. Таким образом уменьшить неравенство между людьми.
- Общество (в первую очередь жители г. Гомель) более осведомлены о проблеме трудоустройства людей с инвалидностью.
- На первом этапе (2019-2021) готовы трудоустроить 5 ребят, прошедших обучение, остальные останутся в качестве помощников и будут продолжать обучение дальше при мастерской.

### НАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ

- Прошли обучение 20 молодых людей, 5 из которых готовы продолжить работу в «Мастерская "Изнанка"».
- Созданы первичные модели изделий, определен фирменный стиль.
- Разработана упаковка.
- Проведено маркетинговое исследование.
- Разрабатывается маркетинговая стратегия.
- Поддержка и активное участие родителей в организации мастерской и создание необходимых условий в ней, помощь в проведении выставок и различных мероприятий с участием ребят и их работ.

## Нами желаемое влияние (исходя из потребностей клиента): обратить внимание к проблеме трудоустройства молодых людей с инвалидностью и их адаптации в обществе

### НАША ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА

- Люди от 15 до 50 лет, которые любят принимать и дарить оригинальные подарки и сувениры ручной работы.
- Частные фирмы и организации, стремящиеся порадовать своих работников необычными сувенирами.

### ПОТРЕБНОСТИ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ

- Приобретение оригинального сувенира за небольшую стоимость для себя, близких или коллег.

### КАК ПОМОГАЕМ СОЗДАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ?

- Приобретая изделие из керамики предприятия «Мастерская "Изнанка"» покупатель получает оригинальный продукт, тем самым способствуя решению проблемы трудоустройства молодых людей с инвалидностью и их адаптации в обществе.
- Над каждым изделием проводится работа от разработки изделия до обжига. Также совместным усилием разрабатывается и создается упаковка и конечное оформление изделия.
- При работе над изделиями достигается баланс между необходимостью покрывать расходы и доступностью по цене путем широкой направленности, универсальности изделия, бюджетности технологии и компактности изделия.

### ПРЕДПОСЫЛКИ НАШЕГО УСПЕХА

- Совершенствование навыков молодых людей через постоянную практику, что позитивно отразится на итоге изделия в виде удачных, привлекательных товаров.
- Совершенствование критериев качества и дизайна.
- Учет потребностей и пожелания клиентов.
- Долгосрочное партнерство с организациями, партнерами и клиентами.

### НАМИ ЖЕЛАЕМОЕ ВЛИЯНИЕ

- Клиенты и партнеры, покупающие продукцию, осведомлены о своем вкладе в решения проблемы трудоустройства молодых людей с инвалидностью.
- Увеличение постоянных клиентов и партнеров, покупающие продукцию не реже одного раза в год.

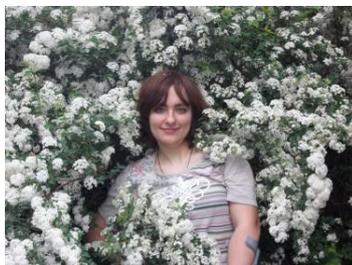
### НАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ

- Сотрудничество с такими организациями как: Центр инклюзивной культуры г. Гомель, учреждение «Территориальный центр социального обслуживания населения Железнодорожного района г. Гомеля», Итальянская благотворительная организация «Помощь детям. Парма», Свято-Никольский монастырь, Церковь Святой Троицы, Отделение №300 ОАО «Беларусбанк» г. Гомель, МБОО «Поможем детям вместе», ГООО «Социальные проекты».
- Создание для перечисленных организаций оригинальных подарков и сувениров.
- Две из этих организаций стали постоянными клиентами, т. е. покупают наши изделия чаще одного раза в год – это 25% от общего числа организаций/партнеров.

## Как наша организация помогла создать позитивные изменения в отношении целевой группы?

Индикаторы	2018	2019	2020	Изменение (2018–2020)
Частные лица (случайные покупатели), обученные молодые люди и молодые люди, готовые к трудоустройству (кол-во человек, которых затронуло общественное влияние с нашей стороны)	55	105	205	360 %
Частные лица (случайные покупатели), которые видят и покупают продукцию на выставках и мероприятиях (человек)	30	50	100	333 %
Организации (партнеры и потенциальные корпоративные клиенты), покупающие продукцию	6	8	10	167 %
Коммуникационный охват: проведенные выставки, ярмарки (на которых мы представляем свою продукцию)	4	6	8	200 %
Количество молодых людей с инвалидностью, обученных основным навыкам (человек)	20	25	30	75 %
Количество молодых людей в мастерской «Изнанка», готовые к трудоустройству (человек)	5	7	10	140 %

### Пример: навстречу к мечте



Катя проживает в городе Гомеле. Замужем, психолог по образованию, увлекается различными видами рукоделия. У нее вторая группа инвалидности (ДЦП, инвалид с детства). Всегда хотела работать по профессии, а также создать свой центр помощи, в которой будет так же и мастерская по прикладному творчеству.

После окончания университета Екатерина устроилась работать в детский сад психологом. Это была обязательная двухгодичная отработка. По ее завершению администрация не продлила контракт Кате, что часто встречается в подобных случаях: заведующие зачастую боятся брать на себя ответственность, не стремятся способствовать профессиональному росту таких сотрудников.

После ухода из детского сада девушке пришлось довольно долго искать себе работу. Потенциальные работодатели откровенно говорили, что их пугает инвалидность и им нужен более опытный сотрудник. Получался замкнутый круг – откуда взять опыт, если не берут на работу? Конечно, такая ситуация очень огорчала. Девушке очень хотелось найти достойную работу и применить свои профессиональные и творческие знания, а также умения в работе. Огорчало еще и то, что в такой же ситуации оказался и ее муж, который тоже имеет инвалидность.

С Катей мы познакомились, когда она пришла устраиваться на работу в «Территориальный Центр Социального Обслуживания Населения Железнодорожного района города Гомеля, отделение дневного и круглосуточного пребывания "Майский цветок"».

Катя поделилась, что тоже раньше занималась лепкой из глины и хотела найти мастерскую и единомышленников, чтобы продолжить лепить. Так она стала оставаться после своих занятий еще и на занятия по керамике. Потом появилась идея создания предприятия, где ребята с подобными проблемами смогут реализовать свой творческий потенциал и получить дополнительный заработок.

## Унитарное предприятие Мастерская «Изнанка»

Катя прошла обучение и стала одной из тех молодых людей, которые готовы работать с глиной уже на более профессиональном уровне в УП «Изнанка».

Таким образом, у девушки началась активная и насыщенная жизнь. Она, наконец, нашла долгожданную интересную работу по своей профессии и увлекательное хобби, которое сможет стать источником дополнительного дохода.

### Пример: новые горизонты

*Керамическая мастерская открыта для разнопланового сотрудничества.*

*Примером может послужить такая неслучайная встреча.*



Это Алесь.  
На фотографии Алесь у себя в пекарне.

Алесь живет в городе Гомель. Замужем, двое детей, увлекается кулинарией. Создала свою пекарню.

Для своих партнеров задумала подарить сувенир, который символизировал бы ее дело, был выполнен с душой, выглядел оригинально. Проблема Алеси состояла в том, что более-менее подходящие изделия ручной работы стоили достаточно дорого, а то, что можно было приобрести по приемлемой стоимости, выглядели слишком просто и не могли отразить идею.

С Алесей мы познакомились на мероприятии, когда она предлагала попробовать свою продукцию. Как оказалось, тема «ручной работы» и социальных проблем общества нас связывала. Когда она узнала о том, что мы занимаемся глиной, у нее возникла идея заказать искомый сувенир у нас. Ее впечатлило еще и то, что с глиной работают особенные ребята, вкладывая душу и свое тепло в каждое изделие, а вырученные деньги от продаж – это возможность для них чувствовать себя независимым, быть полноценной частью общества.



Сувенир, который подготовили ребята из мастерской «Изнанка».

Все эти обстоятельства не оставили Алесю равнодушной – на сегодняшний день она открыта для сотрудничества. В планах провести совместные мероприятия, несколько мастер-классов по кулинарии для молодых людей с особенностями развития, а мы в свою очередь сможем создать новые интересные изделия для бизнеса Алены, ее партнеров и клиентов.

## АРТ-МЕДИА ПРОЕКТ #ЯПРИЕДУ

Профиль общественного влияния: 2017–2019 гг.

[https://www.instagram.com/ya\\_priedu/](https://www.instagram.com/ya_priedu/)

г. Минск, Беларусь

### Цель деятельности проекта:

Социализация молодых людей с инвалидностью в Беларуси (Минск).



Фотография 1. Проект помогает молодым людям с инвалидностью, таким как Саша Зенько, социализироваться. Автор фотографии: Ян Королёв.

### Как у проекта идут дела:

Индикаторы	2017	2018	2019	Изменение
<b>Общий доход (BYN)</b>	2000	2000	4000	200 %
в т. ч. доход от предпринимательской деятельности (BYN)	2000	2000	4000	200 %
<b>Количество работников (коэффициент полной занятости)</b>	1	1	1	0 %
<b>Количество добровольцев</b>	2	15	более 40	Более 2000 %

## Нами желаемое влияние: выявление проблем социализации молодых людей с инвалидностью и их решение от частных потребностей до общегосударственных



## Как наша организация помогла создать позитивные изменения в отношении целевой группы?

Индикаторы	2017	2018	2019	Изменение (2017–2019)
<b>Количество человек, которых затронуло общественное влияние с нашей стороны</b>	2	45	150	750 %
в т. ч. молодые люди с инвалидностью, около 18–35 лет, преимущественно с ДЦП, находящиеся дома под опекой родителей	2	30	100	500 %
<b>Коммуникационный охват:</b>				
Количество подписчиков в Instagram	50	150	210	420 %
Охвачено человек публикациями и видео о проекте	6000 человек	20 000 человек	30 000 человек	500 %

### Пример: #ДЦПнепомеха. История Саши Зенько



Фотография 2. Саша Зенько в машине перед поездкой в город. Автор фотографии: Эльвира Королёва.

Саша Зенько, 32 года, ДЦП, живет в Минске один с мамой. Передвигается в инвалидной коляске, не двигаются ноги и руки, плохо говорит. Компьютером пользуется отлично! Берет в рот палочку и бегло стучит по клавиатуре.

Саша проводил все дни напролет дома, маме его сложно и даже невозможно вывозить на прогулку, преодолев все препятствия подъезда и улицы.

В рамках проекта #яприеду была запущена социальная акция в соцсетях с задачей найти ему волонтеров и друзей для помощи в прогулках на улице. Задача была решена за пару месяцев. Мы нашли Саше волонтеров, которые и сегодня продолжают вывозить его в город. Также мы привлекли внимание медиа к Саше, чтобы найти ему занятость и работу. Показали ему как можно официально зарабатывать на его умениях и навыках, запустили акцию по продаже расписанных с ним тарелок к 14 февраля. Продали 25 штук в Минске. Нашли ему в подарок новый ноутбук для работы. Он проходит уровни в играх, ведет свои аккаунты в соцсетях, делает видео о себе, общается с потенциальными работодателями. Саша мог бы запросто тестировать какие-либо IT-продукты или быть полезным в программировании и наборе текста.

Нерешенной остается проблема плохого пандуса в подъезде, решить которую вместе с ЖЭС нам не удалось: пришла комиссия и выдала нам официальную бумагу о том, что его деревянный крутой пандус вполне пригоден и замене не подлежит. Увы, пока решения для данной проблемы не найдено.

Однако мы часто общаемся с прессой – о Саше был снят ролик для Радио Свобода, который посмотрели более 20 000 зрителей, а также были опубликованы многочисленные интервью о проекте. Так что Саша сегодня не имеет проблем более с выходом на улицу, он плавает в бассейне, катается на яхте, ездит в кино и активно участвует в общественных мероприятиях.

