

ПОЗИТИВНЫЕ

ТОМ
№3
2022

ИЗМЕНЕНИЯ

positive changes

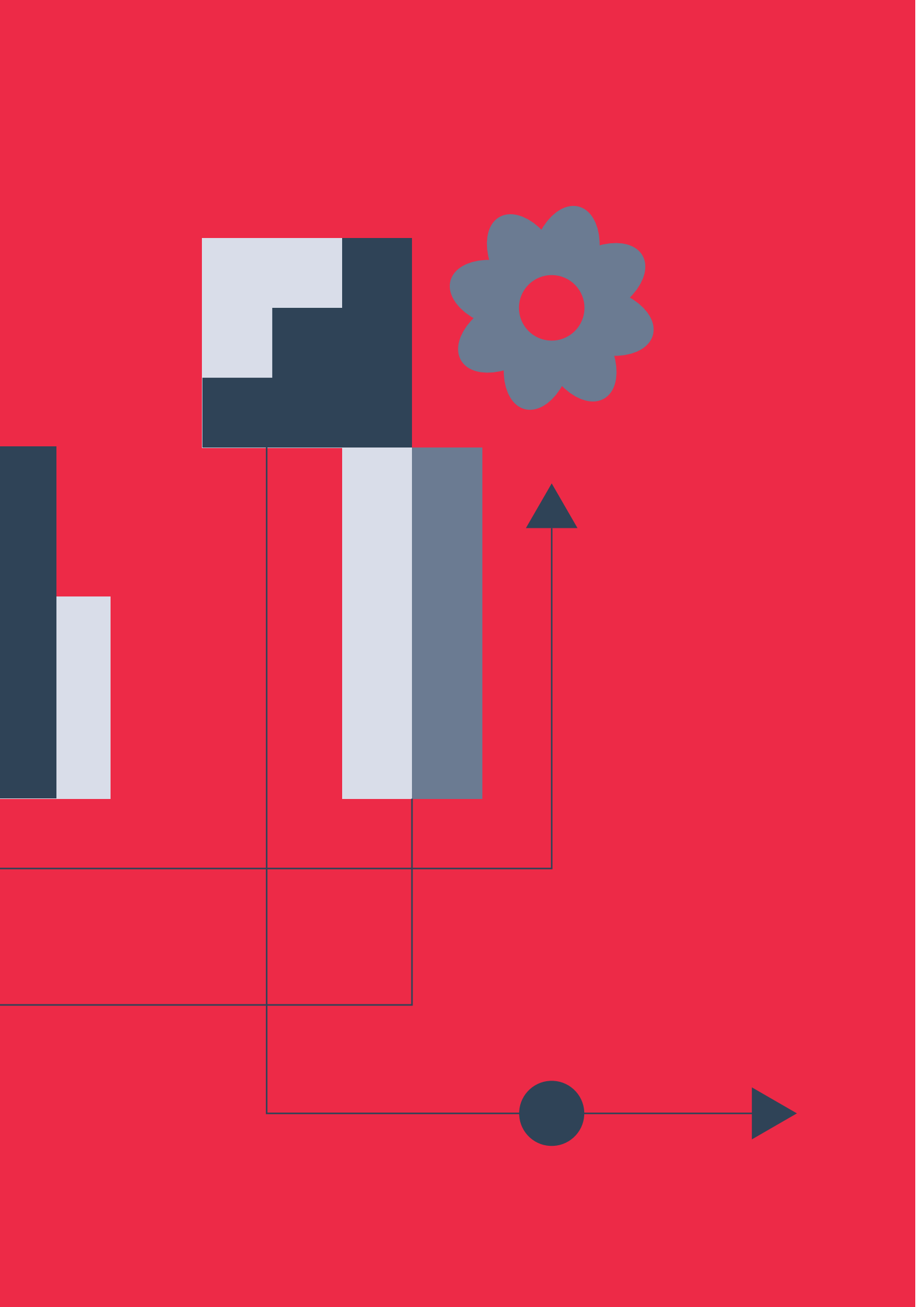
НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ЖУРНАЛ
ОБ ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИЯХ
И ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНОГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ

POPULAR SCIENCE JOURNAL
ON IMPACT INVESTMENTS
AND SOCIAL IMPACT
ASSESSMENT



VOLUME
ISSUE 3
2022

2



От редакции

From the Editor

«Не дай вам Бог жить в эпоху перемен» — эти слова Конфуция часто вспоминают в наши дни. Но времена не выбирают, значит, остается только в них жить и работать, на пределе возможного.

“God forbid living in a time of change,” this alleged quote by Confucius is often remembered these days. Alas, you can’t choose the times you live in; all you can do is live and work your best in whatever time you are given.

Осенний выпуск журнала «Позитивные изменения» посвящен тем, кому в эти времена сдать сложнее всего, ведь от их работы часто зависит жизнь людей из уязвимых групп. Социальные предприниматели в России не так давно получили законодательное «признание». К их числу теперь официально относят только представителей малого и среднего бизнеса и не относят некоммерческие организации. С другой стороны, для импакт-инвесторов организационно-правовая форма не так важна, как наличие потенциала социального

воздействия социально-предпринимательского проекта. Кто, как и с помощью каких инструментов поддерживает социальное предпринимательство в России и мире, какие методики можно использовать при оценке социально-предпринимательских проектов, какие стратегии используют такие проекты в сложную эпоху перемен — пойдет речь в этом выпуске журнала. Ведь, как гласит продолжение пословицы Конфуция: «Но если уж Вам довелось жить в эпоху перемен, то дай вам Бог воспользоваться новыми безграничными возможностями».

This fall issue of the Positive Changes Journal is dedicated to those who cannot give up even in the hardest of times, because lives of many vulnerable people depend on their work. Until recently, social entrepreneurs were not recognized by the Russian legislation at all. Today, the term applies only to small and medium-sized businesses and

specifically excludes non-profit organizations. On the other hand, impact investors pay little attention to the organization’s legal form, focusing instead on the social impact capacity of a social entrepreneurship project. Who supports social entrepreneurship in Russia and worldwide, what tools they use and how, what methods can be used to

assess social and entrepreneurial projects, what strategies are used by such projects in a challenging time of change — this is the central topic of this issue of our Journal. After all, the Confucius saying continues as follows: “But if you happen to live in a time of change, God grant you the benefit of new limitless opportunities.”



Contents

SPECIAL GUEST	Social Impact Is Always the Cornerstone of Social Entrepreneurship. Interview with Natalia Zvereva Natalia Gladkikh, Yulia Vyatkina 4
EXPERT OPINIONS	Where Do Social Entrepreneurs Come From and How Do They Grow? Experience of the Reach for Change Foundation’s Incubator for Impact Startups Sofiya Shaginyan 13
	Do We (Not) Need It? Assessing the Impact of Social Enterprises in Russia Valeria Zavgorodniaia, Irina Laktyushina 18
	We Have the Money, but We Need a Business Model: How a Social Entrepreneur Can Find an Impact Investor Yulia Vyatkina 29
EXPERT PUBLICATIONS	Assessment of the Social Return on Investment (SROI), Case: Start Your Own Business Project Juliya Khodorova 35
	From A to B by a Proven Route: Theory of Change as a Tool for Impact Planning and Evaluation Ivan Smekalin 46
RESEARCH STUDIES	A “Lone Wolf” or an Effective Businessman? Comparative Analysis of the Social Entrepreneur’s Image in Russia, Kazakhstan and Belarus Natalia Gladkikh, Olga Mitina 56
	Stability in the Unstable: How Social Enterprises Survive and Adapt in the VUCA World Yulia Aray 70
	New Life of the Publishing Project “Catalog “Social Entrepreneurship of Russia” Vladimir Vainer 82

Содержание

ГОСТЬ НОМЕРА	Импакт всегда стоит во главе угла социального предпринимательства. Интервью с Натальей Зверевой Наталья Гладких, Юлия Вяткина 4
ЭКСПЕРТНЫЕ МНЕНИЯ	Откуда и как растут социальные предприниматели? Опыт инкубатора импакт-стартапов фонда «Навстречу переменам» София Шагинян 13
	Нам это (не) нужно? Оценка воздействия социальных предприятий в России Валерия Завгородняя, Ирина Лактюшина 18
	Деньги есть, но нужна бизнес-модель: как социальному предпринимателю найти импакт-инвестора Юлия Вяткина 29
ЭКСПЕРТНЫЕ СТАТЬИ	Кейс выпуска. Оценка социального возврата на инвестиции (SROI) на примере проекта «Начни свое дело» Юлия Ходорова 35
	Из точки А в точку Б проверенным маршрутом: теория изменений как инструмент планирования и оценки импакта Иван Смекалин 46
ИССЛЕДОВАНИЯ	«Одинокий волк» или эффективный бизнесмен? Сравнительный анализ образов социального предпринимателя в России, Казахстане и Беларуси Наталья Гладких, Ольга Митина 56
	Устойчивость в неустойчивом: как социальные предприятия выживают и адаптируются в VUCA-мире Юлия Арай 70
	Новая жизнь издательского проекта «Каталог «Социальное предпринимательство России» Владимир Вайнер 82



Импакт всегда стоит во главе угла социального предпринимательства

Интервью с Наталией Зверевой

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-3-4-12

Social Impact Is Always the Cornerstone of Social Entrepreneurship

Interview with Natalia Zvereva

Что определяет успех, а что мешает развитию соцпредпринимательства, почему социальным предпринимателям важно уметь анализировать социальные результаты своей работы и какова роль институтов развития — об этом редакция журнала «Позитивные изменения» поговорила с директором фонда «Наше будущее» Наталией Зверевой.



Наталия Зверева
Natalia Zvereva

What determines success and what prevents the development of social entrepreneurship, why it is important for social entrepreneurs to be able to analyze the social impact of their work and what is the role of development institutions — the editors of Positive Changes journal cover these topics in a conversation with Natalia Zvereva, director of “Our Future” Foundation.



Наталья Гладких

Кандидат психологических наук, ведущий эксперт Центра технологических инноваций Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ



Юлия Вяткина

Редактор журнала «Позитивные изменения»

Natalia Gladkikh

PhD in Psychology, Leading Expert, Centre for Technological Innovations, Institute of Social and Economic Design at the Higher School of Economics

Yulia Vyatkina

Editor, Positive Changes Journal

УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НЕТ

Мы знаем, что фонд «Наше будущее» совместно с НИУ ВШЭ изучал опыт по развитию импакт-инвестиций в 17 странах мира. Можно ли говорить о какой-то универсальной успешной стратегии развития социального предпринимательства? Или это всегда локальные истории, успех которых очень зависит от регионального контекста?

Мы действительно изучали лучшие мировые практики при запуске основных проектов и программ по развитию социального предпринимательства (СП) в России. Универсальная модель в мире не сформирована и не может быть сформирована, потому что социальное предпринимательство идет от актуальных социальных проблем, которые отличаются в разных странах.

В то же время есть общие принципы, которые позволяют внедрить системный подход к поддержке социального предпринимательства. Во-первых, важно сотрудничество государственных институтов и крупного бизнеса. Поодиночке сложно создать симбиоз для эффективного развития СП: необходимы инвестиции и прочная законодательная база для развития. Во-вторых, очень важно развитие информационных платформ. В наш век огромного информационного потока легко «утонуть» и не найти нужных сведений. Более того, необходимо, чтобы потенциальные социальные предприниматели видели успешные кейсы, знали, что они не одни. В-третьих, важна активная позиция самого крупного бизнеса — нужны не только инвестиции, но и желание делиться знаниями, учить малый и средний бизнес. И в-четвертых, важным фактором, способствующим устойчивости социального предпринимательства в любой стране, является формирование постоянно действующих институтов его развития.

Можно ли говорить о некотором наборе факторов, которые определяют успех развития социального предпринимательства в стране?

В первую очередь, стоит отметить общий экономический климат. Новые вызовы создают почву для развития социального предпринимательства по нескольким причинам. Например, уходят зарубежные производители. Открываются ниши для импортозамещения, где малый и средний бизнес может найти свое место. Кроме того, часто обсуждается тема поиска новых экономических моделей как альтернативы существующим отношениям. Философия бизнеса должна измениться: от подхода побыстрее и подороже

THERE IS NO SUCH THING AS A UNIVERSAL MODEL FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

We know that the “Our Future” Foundation, together with the Higher School of Economics, has studied the experience of impact investment development in 17 countries around the world. Is there such a thing as a universal success strategy for the development of social entrepreneurship? Or are these always local stories whose success depends very much on the regional context?

We actually studied global best practices when launching major projects and programs for the development of social entrepreneurship in Russia. A universal model that would work worldwide has not been established — and cannot be established, because social entrepreneurship is based on the most urgent social problems that differ from country to country.

At the same time, there are some general principles that allow implementing a systematic approach to the development of social entrepreneurship. First, it is important to have cooperation between state institutions and big businesses. Effective development of social entrepreneurship requires investment and a solid regulatory framework, and this kind of symbiosis cannot be created single-handedly. Secondly, it is very important to develop information platforms. In this age of enormous information streams flowing in all directions, it is easy to get overwhelmed and never find the information you need. Moreover, prospective social entrepreneurs need to be able to see success stories, to know they are not alone. The third important aspect is an active position of big business itself: not only do we need investment, but also a willingness to share knowledge and teach small and medium-sized businesses. And finally, another vital factor contributing to the sustainability of social entrepreneurship in any country is the formation of permanent development institutions.

Would it be right to say there is a certain set of factors determining the success of social entrepreneurship in the country?

First of all, it is the overall economic climate. New challenges pave the way for social entrepreneurship for several reasons. For example, foreign manufacturers leaving. This opens up niches for import substitution, which small and medium-sized businesses can fill. In addition, the search for new economic models is often discussed as an alternative to the existing relations. The

продать товар перейти к философии удовлетворения потребностей людей, определенных социальных групп, решения конкретных социальных проблем. Люди стали активнее и смелее, новое поколение более эмпатично и настроено на изменение мира к лучшему. На них у нас большие надежды.

Во-вторых, важно межсекторное взаимодействие. Сейчас на уровне законодательства «прощупывается» поле социального предпринимательства. Есть потенциал для расширения сферы применения закона о социальном предпринимательстве. Возможно, за счет увеличения перечисленных в нем групп. Либо через унификацию и объединение разных реестров.

В-третьих, большое значение имеет насыщенное информационное поле, проактивный формат работы высокотехнологичных сервисов. Проще говоря, с помощью развития Big Data нужно

business needs to change its mindset: from the “sell fast and cheap” approach to the philosophy of meeting the needs of people, specific social groups, addressing specific social problems. People have become more active and courageous, the new generation is more empathic and more determined to change the world for the better. We have high hopes for them.

Second, cross-sector interaction is very important. The government is currently “probing” the field of social entrepreneurship at the legislative level. There is a potential for expanding the scope of the law on social entrepreneurship. Perhaps by increasing the groups it applies to. Or perhaps through unification and merging of different registries.

Thirdly, a rich information field, with high-tech services offered proactively, is of great importance as well. In simple terms, with the development

Социальное предпринимательство идет от актуальных социальных проблем, которые отличаются в разных странах.

Social entrepreneurship is based on the most urgent social problems that differ from country to country.

выявлять потенциальных социальных предпринимателей и погружать их в тематику, возможные модели и готовые меры поддержки. Наш фонд, например, еще 10 лет назад создал информационный портал для социальных предпринимателей «Новый бизнес», где можно найти лучшие практики, новости, интервью и другие полезные сведения. Кроме того, работает и обновляется Банк социальных идей, где можно посмотреть, как работают разные модели бизнеса.

Большую работу по выявлению и помощи социальным предпринимателям в России проводят центры «Мой бизнес» и региональные Центры инноваций социальной сферы.

Похожи ли региональные стратегии развития социального предпринимательства, например, азиатского региона или европейских стран? К какому из них ближе путь России в развитии института социального предпринимательства?

Мы изучили модели социального предпринимательства в нескольких передовых странах. Из тех моделей, которые мы проанализировали в мире, больше всего взяли из опыта Южной Кореи — схожую классификацию и основные меры поддержки этой категории бизнеса.

Также мы исследовали образовательные программы по социальному предпринимательству за рубежом и пришли к выводу, что все они ориентируются на свою национальную социальную повестку, уровень образования и предпринимательской культуры студентов, а также в целом на сложившиеся образовательные практики и форматы. В целом в Европе более распространен академичный подход в преподавании социального предпринимательства, а в Азии — практико-ориентированный.

of Big Data we need to identify potential social entrepreneurs and introduce them to the topics, possible models and ready measures of support. Our Foundation, for example, created an information portal for social entrepreneurs “New Business”, where you can find best practices, news, interviews and other useful information. This was done as much as 10 years ago. In addition, we are operating and regularly updating the Social Ideas Bank, where you can see how different business models work.

“My Business” centers and the regional Social Innovation Centers have done a lot of work to identify and assist social entrepreneurs in Russia.

Are regional social entrepreneurship development strategies similar, for example, between the European countries or within the Asian region? Which one is closer to Russia’s way in the development of the institution of social entrepreneurship?

We have studied social entrepreneurship models in several developed countries. After studying various models, we borrowed the most from South Korea’s experience — which has a similar classification and key support measures for this category of business.

We also studied educational programs on social entrepreneurship abroad and concluded that they all focused on their respective national social agenda, education level and entrepreneurial culture of students, as well as generally on established educational practices and formats. In general, an academic approach to teaching social entrepreneurship is more prevalent in Europe, while a practice-oriented approach is more common in Asia.

ГОСУДАРСТВУ ВЫГОДНО НАЛИЧИЕ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Какие можно выделить факторы эффективности развития социальных предприятий в России?

Социальное предпринимательство в России прижилось и развивается постепенно, но вполне уверенно. Основной причиной является то, что существование социальных предприятий приносит пользу не только их владельцам и сотрудникам, но и государству, и обществу. Общество заинтересовано в наличии частных предприятий, нацеленных на решение социальных проблем в дополнение к государству и благотворительным организациям — это дополнительный выбор для людей и дополнительные возможности. Государству выгодно наличие вспомогательных

**Новые вызовы создают
почву для развития
соцпредпринимательства.
Обсуждается тема поиска
новых экономических моделей.**

организаций, находящихся на самофинансировании и дополняющих государственную социальную инфраструктуру. И государству, и обществу выгодно существование организаций, разрабатывающих и тестирующих инновационные способы решения социальных проблем. Они добавляют социальной системе гибкости и дают возможность лучшие протестированные решения затем массово внедрять в государственную практику.

В качестве основных факторов успеха социальных предпринимателей в России стоит также упомянуть разный уровень развития социальной инфраструктуры в регионах и муниципальных образованиях, сложившийся исторически и стимулируемый региональным, а не федеральным принципом финансирования социальной сферы. Поэтому там, где есть недостаток отдельных элементов социальной инфраструктуры, не требующий крупных инвестиционных вложений, социальные предприятия могут быстро и гибко компенсировать его. Кроме того, мы видим, что социальное предпринимательство активнее развивается в регионах, которые готовы системно его поддерживать, замечать и обсуждать его проблемы и достижения, внедрять эффективные практики и способы решения социальных проблем в деятельность государственных социальных структур. Формирование нормативно-правовой базы социального предпринимательства, развития, финансирования и фиксации результатов его деятельности с помощью реестра социальных предприятий позволяет этому явлению выйти на принципиально новый уровень.

THE STATE BENEFITS FROM THE EXISTENCE OF SUPPORT ORGANIZATIONS

What are the factors facilitating the development of social enterprises in Russia?

Social entrepreneurship in Russia has taken root and is developing gradually, but quite steadily. The main reason is that the existence of social enterprises benefits not only their owners and employees, but also the state and society. The society is interested in private enterprises intent on addressing social problems, in addition to the state and charitable organizations, as they offer extra options and additional opportunities for the people. The state benefits from support organizations that are self-financed

**New challenges pave the way
for social entrepreneurship.
The search for new economic
models is often discussed.**

and complement the government's social infrastructure. Both the state and the society benefit from the existence of organizations that develop and test innovative methods of addressing social problems. They make the social system more flexible and allow the tried and tested solutions to be massively implemented in public practice.

Among other key factors for the success of social entrepreneurs in Russia, we should also mention inherently different level of social infrastructure development in various regions and municipalities, which has been established over the years and was stimulated by regional, not federal financing of the social sector. Therefore, in places where a shortage of individual elements of social infrastructure does not require major investment, social enterprises can quickly and flexibly compensate. In addition, we see that social entrepreneurship is more actively developing in those regions that are ready to systematically support it, to see and discuss its problems and achievements, to introduce effective practices and ways of solving social problems in the operation of state social structures. Building a regulatory and legal framework for social entrepreneurship, development, financing and recording the results of its activities through the register of social enterprises allows this phenomenon to reach a fundamentally new level.

Что мешает развитию соцпредпринимательства в нашей стране?

Есть несколько факторов, замедляющих развитие социального предпринимательства в нашей стране. Во-первых, деятельность многих социальных предприятий построена на личном общении, и в период коронавирусных ограничений не все смогли адаптироваться и выжить. И сейчас при каждом обострении эпидемиологической обстановки повышается неопределенность с точки зрения бизнес-планирования и приходится формировать резервы на случай существенного падения количества клиентов и выручки.

Во-вторых, следует упомянуть тот факт, что в развивающемся секторе взаимодействия социальных предприятий с государством по аутсорсингу выполнения ряда социальных услуг по 442-ФЗ, а также в тестовом режиме — по 189-ФЗ размер тарифов часто одинаков для государственных (или муниципальных) и негосударственных поставщиков, или же выше в пользу первых. Такой расчет экономически не справедлив, поскольку не учитывает ряд затратных статей, формирующих себестоимость услуги для негосударственного поставщика (например: арендная плата и содержание зданий государственных предприятий или расходы на оснащение), что часто бывает критично для негосударственного поставщика и является барьером для принятия решения взять на себя такие обязательства. Таким образом, негосударственные предприятия оказываются в заведомо проигрышной ситуации.

Существенное влияние на развитие социальных предприятий оказывает также недостаточная подготовленность, экономическая и правовая грамотность предпринимателей. Для нивелирования этого фактора работают разные организации, среди которых, например, Лаборатория социального предпринимательства, проводящая Школы для начинающих и акселераторы для действующих социальных предпринимателей. И, пожалуй, последним и наиболее объективным препятствием является уровень ставки рефинансирования и дороговизна кредита, не позволяющая развиваться предприятиям с низким и средним уровнем рентабельности.

Какие еще стратегии и инструменты развития, которые применяются в мире, пока не применяются в России?

В России нет отдельной организационно-правовой формы для социальных предприятий, нет единой национальной ассоциации социальных предприятий, нет единой маркетинговой площадки и площадки онлайн-торговли для товаров социальных предприятий. Необходимость отдельной организационно-правовой формы спорна в нашем законодательном поле. Скорее нам не хватает механизма и возможности признания социальными предприятиями и коммерческих, и некоммерческих организаций, занимающихся деятельностью, приносящей доход. Отдельное брендование продукции социальных предприятий, а также организация отдельных направлений на существующих онлайн-площадках для торговли их товарами — это вопрос будущего, когда таких

What hinders the development of social entrepreneurship in our country?

There are several factors slowing down the development of social entrepreneurship in our country. First of all, many social enterprises operate on the basis of personal connections, and not all of them were able to adapt and survive the COVID-19 restrictions. And now, each time the epidemic situation worsens, there is more uncertainty in terms of business planning, so we have to make provisions for a significant drop in the number of clients and revenues.

Secondly, we should mention the fact that the growing sector of cooperation between social enterprises and the state in terms of outsourcing a number of social services under Federal Law 442-FZ, as well as in the pilot testing under 189-FZ, tariffs are often the same for state (or municipal) and non-state providers, or higher in favor of the former. This model is not economically fair because it does not take into account a number of items included in the cost of service for a non-state provider (such as rent and maintenance of buildings of state enterprises, or equipment costs), which is often critical for a non-state provider and is a barrier preventing the decision to take on such obligations. Thus, non-governmental enterprises find themselves in an inherently losing situation.

Insufficient training, economic and legal literacy of entrepreneurs also have a significant impact on the development of social enterprises. Various organizations exist that try to mitigate this factor, such as, for example, the Social Entrepreneurship Laboratory, which conducts trainings for beginners and accelerators for existing social entrepreneurs. And perhaps the last and most objective obstacle is the refinancing rate and the high cost of credit, which hinders the development of enterprises that have low and medium profitability.

What other development strategies and tools that are used elsewhere in the world are not yet present in Russia?

In Russia, there is no special organizational and legal form for social enterprises, no national association of social enterprises, no common marketing platform and no e-commerce platform for goods made by social enterprises. The need for a separate legal form is arguable in our legislative field. Rather, what we lack is a mechanism and opportunity to recognize both commercial and non-profit organizations engaged in income-generating activities as social enterprises. Separate branding of the social enterprises' products, and setting up special sections on existing online marketplaces to trade their goods is a matter of the future, when such products become more commonplace. The National Association is a thing of the future, too. Meanwhile, regional associations have been created in some parts of the country. The national

товаров будет много. Национальная ассоциация тоже у нас впереди. Пока в отдельных регионах создаются региональные ассоциации. Национальная ассоциация может быть создана «снизу», когда региональные окрепнут и захотят выйти на новый уровень, или «сверху», если один из институтов развития социального предпринимательства возьмет на себя роль «собирающего» и будет для этого упорно работать. И, к сожалению, нигде в мире нет однозначно объективной и всеобъемлющей методики оценки социальных результатов деятельности социальных предприятий. Ее нужно создавать, используя уже существующие наработки.

Кроме того, в России много обсуждается, но пока еще не сформирован единый механизм оценки социальных инвестиций. Фонд «Наше будущее» давно работает над этой проблемой, мы внедрили оценку тех проектов, которым помогали беспроцентными займами. И анализ, проведенный по нашей методике, позволяет говорить о том, что каждый рубль, вложенный в проект социальных предпринимателей, приносит 3–7 рублей социального эффекта.

МЫ ХОТИМ БЫТЬ В КУРСЕ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ В СФЕРЕ ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Фонд «Наше будущее» является одной из первых российских организаций, которая вошла в Глобальную сеть социальных инвесторов, Азиатскую сеть венчурных филантропов и Европейскую сеть лидеров социального предпринимательства и гражданского общества. Чем занимаются эти организации и как они меняют ландшафт развития соцпредпринимательства? Что дает членство в таких организациях?

Фонд «Наше будущее» первым из российских организаций стал членом GIIN в 2013 году. GIIN и подобные ей организации аккумулируют информацию о деятельности своих членов, развитии и инвестициях в социальное предпринимательство в разных странах мира, занимаются анализом и систематизацией этой информации, разрабатывают научные и практические инструменты, которые могут помочь создавать новые организации для импакт-инвестирования, пытаются организовать общение между членами организации на регулярных конференциях. Иногда через такие организации удается привлечь социальные инвестиции из других стран, но это довольно редкое явление. В основном фонд пользуется членством в этой организации, чтобы быть в курсе основных тенденций и разработок, которые появляются в сфере импакт-инвестирования.

Азиатская сеть венчурных филантропов (Asian Venture Philanthropy Network, AVPN) — сеть социальных инвесторов, базирующаяся в Сингапуре и направленная на построение сообщества, реализующего инвестиционные проекты социального воздействия по всей Азии.

association can be created “bottom-to-top”, once regional associations get stronger and decide they need to reach a new level, or “top-to-bottom” if one of the social enterprise development institutions takes on the role of “gatherer” and works hard to achieve the goal. Unfortunately, there isn't a single place in the world with a clear-cut, objective and comprehensive methodology for evaluating the social performance of social enterprises. It should be created using the existing developments.

Besides, a unified mechanism for impact evaluation of social investments is being discussed in Russia but has not yet been developed. “Our Future” Foundation has been working on this problem for a long time; we have implemented an evaluation of those projects that we have helped with interest-free loans. The analysis carried out according to our methodology allows us to say that every ruble invested in the project of social entrepreneurs brings a social impact of 3-7 rubles.

WE WANT TO STAY ABREAST OF MAJOR TRENDS IN IMPACT INVESTING

“Our Future” Foundation is one of the first Russian organizations that joined the Global Impact Investing Network, the Asian Venture Philanthropists Network, and the Euclid Network of Civil Society & Social Enterprise Leaders. What do these organizations do and how are they changing the landscape of social entrepreneurship development? What are the benefits of membership in such organizations?

“Our Future” Foundation was the first Russian organization to become a GIIN member in 2013. GIIN and similar organizations accumulate information about the activities of their members, development and investment in social entrepreneurship around the world, analyze and organize this information, develop scientific and practical tools that can help create new organizations for impact investing, trying to organize communication between members at regular conferences. Sometimes it is possible to attract impact investment from other countries through such organizations, but this is not commonplace yet. For the most part, the Foundation uses membership in this organization to keep abreast of major trends and developments that are emerging in impact investing.

The Asian Venture Philanthropy Network (AVPN) is a Singapore-based social investor network aimed at building a community of social impact investment projects across Asia.

The Association's main mission is to increase the flow of financial, human and intellectual capital into the social sector by uniting and empowering major shareholders. It uses such tools as capital pooling, community building, and organizing

Главная миссия ассоциации — это увеличить приток финансового, человеческого и интеллектуального капитала в социальный сектор за счет объединения и наделения полномочиями основных акционеров. Инструменты, которые применяются, — это объединение капиталов, создание сообществ, организация мероприятий для распространения знаний и передового опыта практиков-членов сети.

В ассоциации AVPN сейчас состоит более 600 членов из 33 стран. Фонд «Наше будущее» стал второй организацией-участником из России. Большинство участников территориально располагаются в Азии, но часть локализованы в Северной Америке и Европе. Участие в деятельности AVPN предоставляет следующие возможности: доступ к мероприятиям, организуемым AVPN, возможность общения с инвесторами и заключения совместных

events to disseminate knowledge and best practices of the practicing network members.

AVPN has more than 600 members from 33 countries. "Our Future" Foundation was the second participating organization from Russia. Most participants are geographically located in Asia, but some come from North America and Europe.

Participation in AVPN provides the following opportunities: access to events organized by AVPN; opportunities to communicate with investors and make joint deals through the Deal Share platform; access to educational materials, case studies, and analytical materials.

The Euclid Network is a European network of leaders in social entrepreneurship and civil

Социальным предпринимателям важно уметь самостоятельно анализировать социальные результаты и способы их достижения.

It is important for social entrepreneurs to be able to independently analyze social outcomes and ways to achieve them.

сделок через платформу Deal Share, доступ к образовательным материалам, кейсам, аналитическим материалам.

Euclid Network — это европейская сеть лидеров социального предпринимательства и гражданского общества, которая была создана в Париже в марте 2007 года. Она объединяет организации из 31 страны, среди которых представители общественных организаций и объединений социальных предприятий, университетов, неправительственных организаций, социальных предприятий и социальные инвесторы. Фонд «Наше будущее» стал членом Euclid Network в 2019 г.

Участие в ассоциации позволяет получить доступ к контенту только для членов, например к серии веб-семинаров «Управление позитивными изменениями», к инсайдерским знаниям, советам и поддержке по измерению воздействия и социальным инновациям. Euclid Network позволяет найти партнеров для совместных исследований, обмениваться опытом на совместных мероприятиях.

society that was founded in Paris in March 2007. It brings together organizations from 31 countries, including representatives of social organizations and associations of social enterprises, universities, non-governmental organizations, social enterprises, and social investors. "Our Future" Foundation became a member of the Euclid Network in 2019.

Membership allows access to members-only content, such as the Managing Positive Change webinar series, insider knowledge, advice and support on impact measurement and social innovation. The Euclid Network makes it possible to find partners for joint research, and to share experiences at joint events.

В одном из интервью вы говорили, что при оказании финансовой поддержки социальным предпринимателям фонд особое внимание уделяет такому показателю, как степень социального воздействия. Как вы это измеряете?

Тут хотелось бы оговориться, что у фонда очень разные программы финансовой поддержки, и в каждой программе мы индивидуально подходим к проработке критериев для оценки проектов. Но, безусловно, социальное воздействие всегда стоит во

In one of your interviews, you said that when providing financial support to social entrepreneurs, the Foundation pays special attention to such an indicator as the degree of social impact. How do you measure it?

Here I would like to mention that the Foundation has many different programs of financial support, and each program includes an individual approach to developing the criteria for evaluating projects. But, of course, social impact is always

главе угла. Если речь идет о возвратных инвестициях в действующие проекты, то для нас важна доказательная база заявленных социальных эффектов проекта, например, лабораторно подтвержденная экологичность выпускаемой продукции, научная доказанность полезности применяемых методик дошкольного развития, наличие достоверных положительных отзывов о работе проекта и т. д. Ряд самых крупных проектов далее мы анализируем по методике SROI (оценка социального возврата на инвестиции). Если речь идет о поддержке проектов на начальной стадии развития, то опираемся на прогнозные значения эффектов, сопоставляя их с уже имеющейся базой результатов других проектов из той же сферы.

В то же время, в России пока отсутствует единая система показателей и методика, с помощью которой можно было бы измерять положительное социальное воздействие. Как вы видите решение этого вопроса?

Социальным предпринимателям важно уметь самостоятельно анализировать социальные результаты и способы их достижения. Фонд «Наше будущее» использует взаимодополняющие методы: оценку результата на рубль вложенных средств при сравнении альтернативных инвестпроектов в одной сфере, а также метод оценки социального возврата на инвестиции и метод рейтингования социальных предприятий после предоставления им финансирования.

Оценка социальной отдачи на инвестиции (Social Return on Investment, SROI) хорошо подходит для анализа предпринимательской и социальной составляющих. Метод учитывает социальные результаты деятельности предприятия в денежном выражении, включает сравнение вложенных ресурсов и полученных результатов. Если SROI равен 3:1, значит, на каждый вложенный в проект рубль приходится три рубля социальных результатов. Деньги в данном случае выступают универсальным способом выражения ценности, чтобы можно было представить полную картину воздействия. Мы делаем прогнозный расчет для крупных инвестиций, а затем по прошествии периода финансирования подводим итоги, сравнивая их с данными прогноза.

Применение SROI дает возможность увидеть и проанализировать изменения. На всех этапах работы SROI выступает как инструмент коммуникации с клиентами, сотрудниками, сообществами, государством. Обратная связь помогает построить работу с рисками, улучшить продукты и процессы, найти новые направления деятельности.

Взаимодействуя с соцпредприятиями после выделения финансирования, фонд использует систему рейтингования. Рейтинг проекта вычисляется исходя из своевременности и полноты выполнения плана по социальному воздействию, возврата займов фонда, готовности к сотрудничеству с фондом по научным исследованиям и продвижению соцпредпринимательства.

at the top of the list. If we talk about return on investment in existing projects, we need the evidence base of the declared social effects of the project, for example, laboratory-confirmed environmental friendliness of the products, scientific evidence of the usefulness of the applied methods of preschool development, the presence of reliable positive feedback on the work of the project, etc. We further analyze a number of the largest projects using the SROI (Social Return on Investment) methodology. If we talk about supporting projects at the startup stage, we rely on the predicted values of the effects, comparing them with the available results base from other projects in the same field.

At the same time, Russia still lacks a unified system of indicators and methodology for measuring positive social impact. What do you see as the solution to this issue?

It is important for social entrepreneurs to be able to independently analyze social outcomes and ways to achieve them. "Our Future" Foundation uses complementary methods: assessing results per ruble of invested funds when comparing alternative investment projects in the same area, as well as a method for evaluating the social return on investment and a method for rating social enterprises after they receive funding.

The Social Return on Investment (SROI) method is well-suited for analyzing the entrepreneurial and social components. It takes into account the social results of the enterprise in monetary terms, includes a comparison of invested resources and results obtained. For a SROI of 3:1, every ruble invested in the project results in three rubles' worth of social impact. Money, in this case, acts as a universal means of expressing value, so that a complete picture of impact can be presented. We do a forecast calculation for large investments, and then after the funding period is over, we summarize the results by comparing them to the forecast data.

The application of SROI makes it possible to visualize and analyze changes. At all stages, SROI serves as a tool for communicating with our customers, employees, communities, and the government. This kind of feedback helps manage risks, improve products and processes, and find new lines of business.

The Foundation uses a rating system for interaction with social enterprises after the funding has been provided. The projects are rated based on the promptness and completeness of the social impact plan, repayment of our loans, readiness to cooperate on research and promotion of social entrepreneurship.

В разных странах по-своему регулируется соцпредпринимательство. Где-то принят закон, определяющий статус социального предприятия, где-то не принят. В России сейчас у соцпредпринимателей тоже есть особый статус, но туда пока не вошли, например, НКО. Какое вы видите развитие модели социального предпринимательства в нашей стране с точки зрения законодательства?

Важный шаг — расширение целевых групп, указанных в законе. Сейчас в Государственной Думе прошел первое чтение законопроект, дополняющий перечень социальных предпринимателей людьми с инвалидностью. Дальнейшие корректировки могут быть аналогичными, здесь важен постоянный анализ и межсекторное взаимодействие, чтобы вовремя выделять группы, которые могут пополнить реестр.

Кроме того, мы работаем с исполнителями социального заказа, которые, по сути, тоже являются социальными предпринимателями и входят в другой реестр. Есть идея объединения этих реестров, но пока она представляется труднореализуемой.

Как фонд «Наше будущее» оценивает свой импакт-вклад в развитие социального предпринимательства за годы своей работы?

Полномасштабной оценки социального воздействия всего фонда мы не проводили, оценивали вклад образовательного блока — Лаборатории социального предпринимательства (ЛСП). По результатам исследования выяснили, что 7,62 рубля социальной стоимости создается Лабораторией на каждый рубль, вложенный заинтересованными сторонами.

Если говорить глобально, то почти 900 проектов по всей России получили от нас помощь и поддержку в различных форматах (финансирование, реализация проекта «Больше, чем покупка», франшиза, образовательные займы, акселераторы и т. д.). При участии фонда появился закон о социальном предпринимательстве и реестр, позволяющий подсчитать количество предприятий. В вузах при поддержке фонда начали появляться образовательные программы, например, профессиональная переподготовка в НИУ ВШЭ. Благодаря обучающей программе ЛСП по обучению тренеров на текущий момент в регионах работают 68 сертифицированных преподавателей, которые уже самостоятельно проводят Школы социального предпринимательства, суммарный охват которых составил уже более 1500 выпускников. Сейчас этот курс мы переформатировали под вузовских преподавателей, сделав в нем акцент именно на методологии, и выложили в открытый доступ на платформу Stepik. Благодаря акселераторам «Формула роста» (более 100 выпускников) в регионах сформировались сообщества амбассадоров — активных и успешных социальных предпринимателей, которые стали объединяться в ассоциации СП (например, Астрахань, Калининград, Югра). И это тоже важная часть развития социального воздействия.

The regulation of social entrepreneurship varies from country to country. Some places have laws defining the status of a social enterprise, others don't. In Russia now, social entrepreneurs also have a special status, but it does not yet include, for example, NGOs. What is your view of the development of the social entrepreneurship model in our country in terms of legislation?

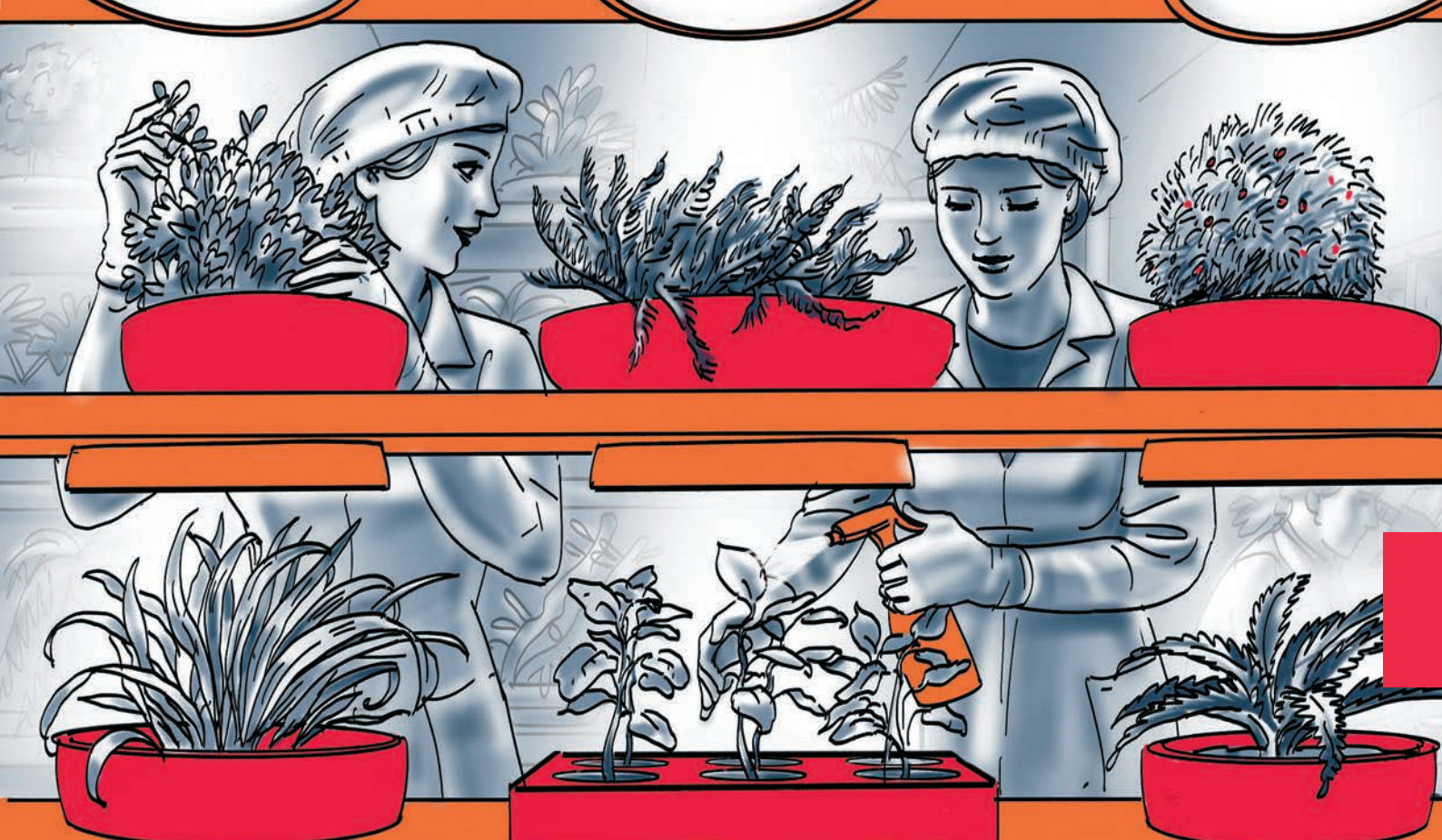
An important step is the expansion of the target groups specified in the law. Currently, the State Duma has passed a bill in the first reading, extending the list of social entrepreneurs to people with disabilities. Further adjustments may be possible in the future, it is important here to constantly analyze and interact across sectors in order to promptly identify the groups that may be added to the registry.

In addition, we continue working with social contractors, who, in fact, are also social entrepreneurs, but are part of a different registry. Combining these registries seems like a good idea, but so far it seems hard to implement.

How does "Our Future" Foundation assess its impact on the development of social entrepreneurship over the years of its work?

We have not conducted a full-scale assessment of the social impact of the Fund as a whole; rather, we evaluated the contribution of its educational unit — the Social Entrepreneurship Laboratory. The study found that for every ruble invested by stakeholders, the Laboratory generates 7.62 rubles of social value.

Globally speaking, almost 900 projects all over Russia have received our help and support in various formats (financing, implementation of the project "More Than a Purchase", franchising, educational loans, accelerators, etc.). The law on social entrepreneurship and the registry to count the number of businesses have appeared with our participation. Educational programs have started to appear in universities with the support of the Foundation, such as professional retraining courses at the Higher School of Economics. Thanks to the Social Entrepreneurship Laboratory's Training of Trainers program, 68 certified teachers are currently working in the regions, conducting their own Social Entrepreneurship Schools, which have already produced more than 1,500 graduates. We recently reformatted the course for university teachers, focusing on methodology, and posted it for public access on the Stepik platform. Thanks to "Growth Formula" accelerators (with more than 100 graduates), communities of ambassadors have been established in the regions. These active and successful social entrepreneurs are now joining into local associations (for example, in Astrakhan, Kaliningrad, Yugra). That is also an important part of social impact development.



Откуда и как растут социальные предприниматели?

Опыт инкубатора импакт-стартапов фонда «Навстречу переменам»

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-3-13-17

Where Do Social Entrepreneurs Come From and How Do They Grow? Experience of the Reach for Change Foundation's Incubator for Impact Startups

Уже давно слово «инкубатор» в бизнес-среде перестало ассоциироваться с сельским хозяйством, а приобрело значение инструмента по развитию начинающего предпринимательского проекта (или даже просто идеи), позволяющего в пространстве системно-организованной экспертной помощи вырасти в устойчивый проект. Социальные предприятия также не остаются в стороне. Что дает им участие в инкубаторах и в чем особенности программы инкубатора для проектов социального воздействия?

The word “incubator” in the business community has long ceased to be associated with agriculture, becoming a tool for developing a start-up entrepreneurial project (or even just an idea), allowing it to grow into a sustainable project within the space of system-organized expert assistance. Social enterprises are not left out either. What benefits they get from participating in the incubators, what features the incubator program has to offer social impact projects?



София Шагинян
Руководитель программы поддержки для импакт-стартапов фонда «Навстречу переменам»

Sofiya Shaginyan
Program manager,
Reach for Change

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ДЛЯ НОВИЧКОВ

Программа «Инкубатор» фонда «Навстречу переменам» предназначена для проектов на ранней стадии развития. Ежегодно ее проходят от 12 до 22 участников. При оценке социального воздействия мы выделяем две группы стейкхолдеров. Первая — импакт-проекты, вторая — дети и молодежь, на которых ориентирована деятельность импакт-проектов¹.

Для импакт-проектов краткосрочная цель по социальному воздействию заключается в укреплении их организационного потенциала, долгосрочная цель — в выживаемости и масштабируемости.

Для детей и молодежи краткосрочные и долгосрочные цели по улучшению их жизни определяются так называемой «Теорией изменений» импакт-проектов. С помощью этого подхода участники строят гипотезы по изменению в жизни детей, «прикручивают» к ним индикаторы и показатели, продумывают инструменты и план сбора данных.

Участники предоставляют данные по количеству детей и истории об изменениях в жизни детей три раза в год, а в конце первого или в некоторых случаях второго года участия предоставляют данные по оценке социального воздействия.

Развитие организационного потенциала импакт-проектов мы отслеживаем с помощью инструмента, который называется «Трекер развития».

Трекер измеряет развитие в пяти сферах:

- социальное воздействие;
- финансовая устойчивость;
- лидерство и команда;
- масштабирование социального воздействия;
- системные изменения.

У каждой сферы есть свои подцели. В начале года участники совместно с программным менеджером фиксируют исходный статус и цели по развитию для каждой подцели. В течение года обновляют статус на основании фактических результатов.

Чтобы отследить развитие организационного потенциала, фонд также собирает от участников определенные количественные показатели и анализирует их прирост и кратность. К этим показателям, помимо количества детей, относится количество сотрудников и волонтеров, финансовые результаты, охват проектов.

Динамика развития проектов по количественным показателям разнится от года к году, однако, опираясь на данные предыдущих лет, можем сказать, что количество детей, получивших поддержку, традиционно вырастает минимум в два раза в течение года (для проектов, которые на момент старта участия в программе были уже не на стадии идеи или прототипа).

¹ Фонд «Навстречу переменам» с 2012 года помогает развивать проекты социальных (импакт) предпринимателей, которые направлены на улучшение качества жизни детей и молодежи по всей России.

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PROGRAM FOR BEGINNERS

The Reach for Change Foundation's Incubator program is designed for projects at the early development stage. It is attended by 12 to 22 participants each year. We distinguish two groups of stakeholders in assessing social impact. The first group includes the impact projects, the second one is children and young people who are the beneficiaries of the impact projects¹.

For impact projects, the short-term social impact goal is to strengthen their organizational capacity, and the long-term goal is ensuring survivability and scalability.

For children and youth, short- and long-term goals for improvement of their lives are defined by what is known as the "Theory of Change" of impact projects. With this approach, the participants construct hypotheses for change in children's lives, attach indicators and metrics, and devise data collection tools and plans.

The program participants provide data on the number of children and cases of changes in children's lives three times a year, and social impact assessment data at the end of the first or in some cases second year of the project.

We track the development of the organizational capacity of impact projects using a tool called the Development Tracker.

The Tracker measures development in five areas:

- social impact;
- financial sustainability;
- leadership and team;
- social impact scaling;
- systemic changes.

Each sphere has its own subgoals. At the beginning of the year, the participants together with the program manager record the baseline status and define development targets for each subgoal. The status is updated throughout the year based on actual performance.

To track the development of organizational capacity, the Foundation also collects certain quantitative indicators from participants and analyzes their growth and multiplicity. Besides the number of children, these indicators include the number of staff and volunteers, financial performance, and project coverage.

The dynamics of project development, measured through quantitative indicators, vary from year to year, but based on data from previous years, we can say that the number of children receiving support traditionally at least doubles every year (for projects that were past the idea or prototype stage when joining the program).

¹ Since 2012, Reach for Change has been helping develop projects by social (impact) entrepreneurs, which are aimed at improving the quality of life of children and youth throughout Russia.

Чтобы отследить выживаемость и масштабируемость проектов, мы отправляем выпускникам «Инкубатора» опросы раз в два года. А чтобы вычленив вклад фонда, мы просим участников отдельно оценить степень влияния программы фонда на их развитие.

Если кратко перечислить используемые инструменты оценки в фонде, то это:

- Трекер развития;
- Специальные формы отчетности и опросы;
- Истории социального воздействия;
- Внутренние исследования;
- Интервью с импакт-предпринимателями, менторами и другими стейхолдерами;
- Опросы выпускников программ: раз в два года опрос всех выпускников разных лет.

Более подробно о системе оценки социального воздействия и о результатах программ можно посмотреть в нашем годовом отчете².

КАК МЫ ПОНИМАЕМ, ЧТО ПРОЕКТЫ МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ ДЕТЕЙ И МОЛОДЕЖИ?

Важно подчеркнуть, что перед тем, как попасть в программу «Инкубатор», участники проходят длительный отбор, где они аргументируют эффективность проекта в решении проблем детей или молодых людей. Во время участия в программе, в течение года мы получаем от них информацию, которая, в том числе, отражает изменения в жизни детей: три раза в год участники предоставляют нам истории социального воздействия — о том, как меняется жизнь ребенка. Эти истории написаны по специальной структуре на основании интервью с ребенком или с его представителем (родители, опекуны, специалисты).

Мы собираем данные по количеству детей, которые получили поддержку, также три раза в год. В конце первого, или в некоторых случаях второго года участия в программе, участники предоставляют данные по оценке социального воздействия, т. е. изменения в жизни детей/общества, отраженные через специальные показатели или индикаторы.

Выпускникам мы задаем более короткие и более сложные вопросы одновременно: измеряют ли они социальные эффекты, т. е. достижение долгосрочных целей по социальному воздействию, вносят/внесли ли их действия вклад в создание системных изменений.

To track project survival and scalability, we survey the alumni of the Incubator program every two years. And to isolate the Foundation's contribution, we ask participants to separately assess our program's impact on their development.

Here is a short listing of the assessment tools used by the Foundation:

- Development Tracker;
- Special reporting forms and surveys;
- Social impact cases;
- Internal research;
- Interviews with impact entrepreneurs, mentors, and other stakeholders;
- Program alumni surveys, a biennial survey of all alumni from different years.

To learn more about the social impact assessment system and program results, check our annual report².

HOW DO WE KNOW THAT PROJECTS CHANGE THE LIVES OF CHILDREN AND YOUTH?

It is important to emphasize that to enter the Incubator program, participants go through a lengthy selection process where they have to prove the effectiveness of their project in solving the problems of children or young people. Throughout the year in the program, we gather their data continuously, including information that, among other things, reflects changes in the lives of the children: the participants provide social impact cases three times a year, describing how the children's lives change. These cases are based on interviews with the child or his or her representative (parents, guardians, specialists) and follow a predefined structure.

We also collect data three times a year on the number of children receiving support. At the end of the first, or in some cases, second year of participation in the program, the participants provide social impact assessment data, i.e., changes in the lives of children/community, reflected through specific indicators or metrics.

The alumni receive a shorter questionnaire, which, however, contains more complex questions: whether they measure social effects, i.e., the achievement of long-term social impact goals, whether their actions are contributing or have already contributed to creating systemic change, etc.

² Отчет о социальном воздействии 2020-2021.
Режим доступа: <https://fond-navstrechu.ru/wp-content/uploads/2022/06/otchet-01.06.pdf>
(дата доступа: 27.09.2022)

² Social Impact Report 2020-2021.
Retrieved from: <https://fond-navstrechu.ru/wp-content/uploads/2022/06/otchet-01.06.pdf>
(accessed: 27.09.2022). (In Russian).

ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ КАК ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Теория изменений импакт-проектов уже упоминалась мной выше. Хочу подчеркнуть, что это инструмент, который используется многими инфраструктурными организациями, работающими с социальными предпринимателями и в России, и в мире. Мы оцениваем наш опыт работы с этим инструментом, а также опыт наших коллег как крайне положительный.

Импакт-проектам, особенно на ранних стадиях развития, теория изменений помогает:

- осознать и структурировать изменения в жизни благополучателей и общества (их в России часто называют социальными результатами и эффектами);
- достраивать на ее основе систему оценки;
- достраивать стратегию развития организации и продуктовую стратегию.

Теория изменений позволяет моделировать будущее, и, исходя из этого, вносить изменения в проект в настоящем. Однако важно понимать, что это полезный инструмент, а не волшебная таблетка.

Основной вызов для социального предпринимателя заключается в том, как балансировать между целями по социальному воздействию, которые фиксирует теория изменений, и целями по финансовой и организационной устойчивости, учитывая возможности и ограничения изменчивой среды. Это задача не из простых.

В наших программах теория изменений — обязательный инструмент работы для участника. Ежегодно до 50 полуфиналистов конкурса в рамках обучающего курса «Преинкубатор» и позже в Инкубаторе формулируют гипотезы и достраивают систему оценки и план по развитию проекта с опорой на этот инструмент.

РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ИМПАКТА В СП И СОЦПРОЕКТАХ В СФЕРЕ ДЕТСТВА

Оценка социального воздействия и в социальном предпринимательстве, и в социальных проектах будет всегда зависеть от:

- стадии развития проекта: подходы, запросы и возможности у социального стартапа на этапе идеи и на этапе устойчивого развития очень разные;
- сферы — к примеру, требования доказательности подхода и измеряемости результатов в медицине и реабилитации строже и/или должны быть строже;
- требований стейкхолдеров — если ваш партнер или донор ожидает понятных или хотя бы каких-то ясных результатов, это будет неизбежно на вас влиять;
- мотивации автора проекта и/или команды и вовлеченности в оценку — любая оценка рискует превратиться в профанацию, если за ней не стоит искренняя внутренняя мотивация понять, как на самом деле обстоят дела.

THEORY OF CHANGE AS A MUST-HAVE TOOL

I have already mentioned the need for impact projects to adopt theory of change. I want to emphasize that this is a tool that is used by many infrastructure organizations working with social entrepreneurs both in Russia and around the world. We consider our experience of using this tool, as well as that of our colleagues, as extremely positive.

The theory of change helps impact projects, especially in early stages of development:

- to recognize and structure changes in the lives of their beneficiaries and the society (often referred to as social results and effects in Russia);
- to adjust the evaluation system accordingly;
- to build the organization's development and product strategy.

The theory of change makes it possible to model the future, and based on this make changes to the project in the present. However, it is important to realize that this is just a useful tool, not a magic pill.

The main challenge for the social entrepreneur is balancing social impact goals captured by the theory of change, against financial and organizational sustainability goals, given the opportunities and constraints of a changing environment. That is a daunting task.

In our programs, the theory of change is a mandatory work tool for the participants. Each year, up to 50 semifinalists in the Pre-Incubator training course and later in the Incubator program formulate hypotheses and complete an evaluation system and a project development plan based on this tool.

THE RUSSIAN PRACTICE OF IMPACT ASSESSMENT IN SOCIAL ENTERPRISES AND SOCIAL PROJECTS WORKING WITH CHILDREN

Social impact assessment in both social entrepreneurship and social projects will always depend on:

- project development stages: a social startup has very different approaches, demands, and opportunities at the idea stage and at the sustainable development stage;
- the area of impact — for example, the requirements of evidence-based approach and measurability of results in medicine and rehabilitation are and/or should be stricter;
- stakeholder requirements — if your partner or donor expects complete or at least partial clarity of the results, this will inevitably affect you;
- motivation of the project leader and/or team and their involvement in the assessment process — any assessment risks ending up in misrepresentation if it is not backed by a sincere intrinsic motivation to understand how things really are moving.

Многие говорят про проблемы, которые есть в связи с оценкой социального воздействия. Нам же хотелось бы отметить положительные изменения: в социальном секторе продолжают развиваться инструменты оценки, собираются и систематизируются базы данных на основе реальных кейсов, в том числе, имеющих доказанную эффективность, формируются стандарты и регламенты.

Очень радуется, что все большее количество проектов и программ стремятся соответствовать принципам доказательного подхода, и тут совершенно не имеет значения социальный это предприниматель или другой социально значимый проект, если цель у них одна — достижение социального эффекта³.

ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ СП И ОБЫЧНЫХ СОЦПРОЕКТОВ

Давайте порассуждаем о комплексной оценке, которой подвергается проект/организация, когда подается на различные конкурсы и программы поддержки.

У каждого конкурса и программы своя специфика, но есть много общих принципов и параметров оценки: вопросы, связанные с проблемой и эффективностью решения, оценка результатов для благополучателей (хоть она очень по-разному и проводится), (со)финансирование грантового проекта и продолжение его работы без гранта, оценка потенциала лидера проекта и команда, репутационные моменты и др.

Грубо говоря, ключевым отличием оценки проектов, подающихся на программу поддержки социальных (импакт) предпринимателей, является детализация и глубина, с которой организаторы обращают внимание на финансовую устойчивость, или, в некоторых случаях, на доходность и инвестиционную привлекательность проекта.

Если речь идет о стартапе на стадии идеи или прототипа, оценивают потенциал финансовой устойчивости. Он всегда зависит от рынка, ценности и востребованности продукта, от личных и профессиональных качеств основателя проекта и его команды.

Некоторые программы, в том числе и наш конкурс и Инкубатор, снабжают социальные стартапы инструментами и поддержкой, которые позволяют им, как говорится, под наблюдением специалистов протестировать гипотезы, как по социальному воздействию, так и по бизнес-модели. Шансы на получение дополнительной поддержки в таких конкурсах и программах у проектов, которые наилучшим образом поддерживают баланс между глубиной социального воздействия и финансовой устойчивостью, выше.

³ Прочитать про проекты, которые поддерживает фонд «Навстречу переменам» и про их социальное воздействие, можно на сайте <https://fond-navstrechu.ru/category/blog/>.

Many people talk about the existing problems associated with social impact assessment. We would like to note some progress: assessment tools will continue to develop in the social sector; databases are being collected and systematized on the basis of real-life cases, including those proven effective; standards and regulations are being elaborated.

It is encouraging that an ever-growing number of projects and programs are striving to comply with the principles of evidence-based approach, and it makes absolutely no difference whether it is a social entrepreneur or another socially significant project, if they have the same goal — achieving a social effect³.

EVALUATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP PROJECTS AND REGULAR SOCIAL PROJECTS

Let's think about the complex evaluation that a project/organization goes through when it applies for various support competitions and programs.

Each competition and program is unique, but they share many common principles and assessment parameters: issues related to the problem and effectiveness of the solution, assessment of the results for the beneficiaries (although it is done very differently), (co)funding of the grant project and continuing its work after the funding is over, assessing the capacity of the project leader and team, reputational issues, etc.

Roughly speaking, the key difference in the assessment of projects submitted to the social (impact) entrepreneur support program is the detail and depth of the organizers' focus on the financial sustainability, or in some cases, the profitability and investment appeal of the project.

If we talk about a startup at the idea or prototype stage, the potential for financial sustainability is assessed. It always depends on the market, the value and demand for the product, on the personal and professional qualities of the project founder and his or her team.

Some programs, including our competition and the Incubator, provide social startups with tools and support that enable them to test hypotheses, related both to social impact and business models, so to speak, under expert supervision. Projects that maintain the best balance between social impact and financial sustainability have a better chance of receiving additional support in such competitions and programs.

³ To read about the projects supported by the Reach for Change Foundation and their social impact, visit <https://fond-navstrechu.ru/category/blog/>.



Нам это (не) нужно?

Оценка воздействия социальных предприятий в России

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-3-18-28

Do We (Not) Need It?

Assessing the Impact of Social Enterprises in Russia

Оценка воздействия не относится к задачам бизнеса, от которых непосредственно зависит его существование. Поэтому оценка пока не является обязательным элементом проектов в сфере социального предпринимательства. Но, по мнению многих экспертов, а также опыту тех, кто добровольно и уже сейчас выбирают путь профессиональной «рефлексии» результатов своей работы, благодаря ей значительно расширяются возможности и перспективы развития. С какими сложностями сталкиваются социальные предприниматели в оценке своих проектов, и какие возможности при этом могут получить — пойдет речь в нашем материале.

Impact assessment is not a vital task that directly determines the existence of a business. Therefore, evaluation is yet to become a mandatory element of social enterprise projects. However, according to many experts, as well as the experience of those who have already made a conscious choice of a professional “reflection” of the results of their work, it significantly increases development opportunities and prospects. In this article we are going to talk about the challenges faced by social entrepreneurs in the evaluation of their projects, and the benefits they can get in return.



Валерия Завгородняя
Кандидат экономических наук,
программный директор Impact Hub Moscow



Ирина Лактюшина
Координатор программ Impact
Hub Moscow

Valeria Zavgorodniaia
PhD in Economics, Program Director,
Impact Hub Moscow

Irina Laktyushina
Program Coordinator,
Impact Hub Moscow

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

Российская сфера социального предпринимательства в настоящее время еще находится в стадии становления: по состоянию на август 2022 в нашей стране зарегистрировано всего 6921 социальное предприятие (СП). Лидирует среди регионов Московская область — 722 зарегистрированных СП. Далее идут Республика Башкортостан — 362 СП, Нижегородская область — 324, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра и Приморский край. Самые популярные сферы деятельности такого бизнеса — образование, социальная работа, экология, информационные технологии, медицина и здоровье.

По данным исследования группы ЦИРКОН¹, социальные предприниматели, несмотря на свою немногочисленность, уже отмечают малое число инвестиций в социальную сферу, отсутствие импакт-инвесторов. Кроме этого, они говорят о неразвитости отношений между СП и государством, незаметности своей продукции в объеме производства товаров и услуг, отсутствии интереса к развитию социального предпринимательства у крупного и среднего бизнеса, сложностях с кредитованием.

В первый раз с большими сложностями СП столкнулись в 2020–2021 году во время пандемии COVID-19. По данным исследования, проведенного Impact Hub Moscow в партнерстве с экспертами из Высшей школы менеджмента СПбГУ и University of Massachusetts Boston, 10% опрошенных социальных предпринимателей столкнулись с сокращением объема внешнего финансирования. 82% инноваций в этой сфере были реализованы в основном за счет собственных финансовых вложений, работы сотрудников и внутренних разработок. Коммерческие и гибридные организации во время пандемии делали акцент на стратегиях, направленных на повышение эффективности, — оптимизации структуры затрат и бизнес-процессов. Некоммерческие организации в свою очередь делали больший акцент на привлечение некоммерческого финансирования.

В 2022 году социальные предприниматели столкнулись с новыми вызовами: 11% из 518 опрошенных СП в марте 2022 года заявили, что ощущают влияние санкций на свой бизнес. 84% затруднились ответить, а 5% ответили, что не чувствуют влияния. Около 60% из них решили искать новые каналы продвижения своих товаров и услуг. Более трети опрошенных социальных

NEW CHALLENGES

Social entrepreneurship is still a relatively new sector in Russia: as of August 2022, only 6,921 social enterprises (SEs) had been registered in the country. Moscow region, with 722 SEs registered, is the leader among the regions. It is followed by the Republic of Bashkortostan with 362 social enterprises, Nizhny Novgorod with 324, Khanty-Mansi Autonomous Okrug (Yugra) and Primorsky Krai. These businesses mostly operate in areas like education, social work, environment, information technology, medicine and health.

According to a study by the ZIRCON group¹, despite their small numbers, social entrepreneurs already note underwhelming investment in the social sector and the lack of impact investors. They also mention underdeveloped relationships between social entrepreneurs and the state, lack of visibility of their products in the production of goods and services, lack of large and medium-sized businesses interested in developing social entrepreneurship, and difficulties with obtaining loans.

The first time social enterprises faced great difficulties was in 2020–2021, during the COVID-19 pandemic. According to a study conducted by Impact Hub Moscow in partnership with experts from the Graduate School of Management at St. Petersburg State University and the University of Massachusetts Boston, 10% of social entrepreneurs surveyed have experienced a reduction in external funding. 82% of innovations in this area were implemented mainly with their own funds, the efforts of their employees and internal developments. Commercial and hybrid organizations during the pandemic focused on strategies to improve efficiency — optimizing costs and business processes. Non-profit organizations, in turn, placed greater emphasis on attracting non-profit funding.

In 2022, social entrepreneurs face new challenges: 11% of the 518 SEs surveyed in March 2022 said they felt the impact of sanctions on their business. 84% found this question hard to answer, and 5% said they did not feel any effect of the sanctions. About 60% of the respondents decided to look for new channels to promote their goods and services. More than a third of the social entrepreneurs surveyed are in search of investment and affordable loans; about the same

¹ Социальное предпринимательство в России: перспективы развития (2021). Аналитический отчет по результатам опроса экспертов. Москва: ЦИРКОН, Social Business Group. Режим доступа: <http://www.zircon.ru/upload/iblock/a9b/sotsialnoe-predprinimatelstvo-v-rossii-perspektivy-razvitiya.pdf> (дата доступа 23.09.2022)

¹ Social Entrepreneurship in Russia: Prospects for Development (2021). Analytical report on the findings of an expert survey. Moscow: ZIRCON, Social Business Group. Retrieved from: <http://www.zircon.ru/upload/iblock/a9b/sotsialnoe-predprinimatelstvo-v-rossii-perspektivy-razvitiya.pdf> (accessed: 23.09.2022) (In Russian).

предпринимателей находятся в поисках инвестиций и доступных займов, примерно столько же бизнесменов оперативно разрабатывают новые маркетинговые механизмы скидок, рассрочек, бонусных программ для своего бизнеса².

Очевидно, что команды и лидеры многих социальных предприятий уже не первый год находятся в положении выживания, а не бурного роста. При всем этом, согласно исследованию «Социальное предпринимательство в России: перспективы развития», надежды на дальнейшее развитие СП возлагаются не только на внешних стейкхолдеров — государство, крупный бизнес, частные фонды, но и на потребителей услуг и социального эффекта или, как его еще называют, импакта или социального воздействия.

Команды и лидеры многих социальных предприятий уже не первый год находятся в положении выживания, а не бурного роста. Надежды возлагаются, в т.ч. на потребителей услуг.

Для потребителя, конечно, в первую очередь важно, чтобы его проблема была решена как можно быстрее и наиболее эффективным способом. А для того, чтобы выявить этот способ, в том числе и необходимо производить оценку своей деятельности: появление востребованных товаров и услуг опирается на запросы целевой аудитории. Активная работа с потребителями по выявлению этих «болей» и запросов и создание на их базе новых товаров и услуг — движущая сила в развитии социального предпринимательства.

НАМ ЭТО (НЕ) НУЖНО?

Активно применяют оценку и достигли в этом заметных успехов крупный бизнес и некоммерческий сектор. Это продиктовано, в первую очередь, необходимостью публикации регулярных публичных отчетов и соответствия стандартам деятельности.

Объем публикуемых отчетов о воздействии бизнеса и НКО уже позволяет проводить многочисленные исследования и конкурсы. Так, лучшие годовые отчеты НКО ежегодно отбираются в рамках конкурса «Точка отсчета» Форума доноров, а Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы Сколково в 2021 году выпустил «Золотой стандарт» импакта — сборник

² ТАСС (2022) Около 40% опрошенных соцпредпринимателей заняты поиском инвестиций в кризис.
Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/14592497>
(дата доступа: 23.09.2022).

number of businessmen are quickly developing new marketing mechanisms, such as discounts, deferred payment programs, bonus programs for their businesses².

Clearly, the teams and leaders of many social enterprises have been in a position of survival rather than rapid growth for many years. At the same time, according to the “Social Entrepreneurship in Russia: Prospects for Development” study, hopes for the further development of social entrepreneurship are pinned not only on external stakeholders — government, big business, private foundations, but also on the consumers of their services and social effect — also known as impact, or social impact.

The teams and leaders of many social enterprises have been in a position of survival rather than rapid growth for many years. Hopes are pinned, including on the consumers of their services.

For the consumer, of course, it is of primary importance that the consumer's problem is solved in the quickest and most efficient way possible. And identifying this way, among other things, includes the need to evaluate one's activities: the emergence of in-demand goods and services is based on the needs of the target audience. Actively working with consumers to identify their “pains” and requests and creating new goods and services based on them is the driving force of social entrepreneurship development.

DO WE (NOT) NEED IT?

Large businesses and the non-profit sector are actively using assessment and have had notable success in doing so. This is dictated primarily by the need to publish regular public reports and meet performance standards.

The published reports on the impact of business and NGOs are of sufficient volume already to allow numerous studies and competitions. For example, the best NGO annual reports are selected annually as part of the “Point of Reference” competition of the Donors Forum, and the Institute for Emerging Market Studies at the Skolkovo Business School released the

² TASS (2022) About 40% of social entrepreneurs surveyed are busy looking for investment during the crisis. Retrieved from: <https://tass.ru/ekonomika/14592497> (accessed: 23.09.2022) (In Russian).

кейсов и практик по измерению социального и экологического воздействия бизнеса.

Если говорить про бизнес, то существует большое количество методологических подходов, которые можно использовать для оценки различных аспектов его социального воздействия. Стоит отметить четыре основных метода, которые обладают максимально высоким потенциалом применения именно в корпоративном контексте: «Теория изменений», модель «Бизнес для общественного воздействия», или Business for Societal Impact (B4SI), ранее известная как London Benchmarking Group, модель социального возврата на инвестиции (SROI) и Impact Management Project.

Существует большое количество методологических подходов, которые можно использовать для оценки различных аспектов социального воздействия бизнеса.

В секторе социального предпринимательства ситуация другая: только малая часть предпринимателей занимаются оценкой социального эффекта своей деятельности. Во-первых, потому что существующие в бизнес-среде подходы к оценке воздействия слишком сложны и ресурсозатратны для социальных предпринимателей, а единого стандарта оценки для их бизнеса не существует. Во-вторых, лишь немногие лидеры СП видят смысл и пользу от этого действия. Чаще всего социальный бизнес возникает на энтузиазме основателей, которые строят его не благодаря, а вопреки, используя личные ресурсы и горя желанием «причинить добро». И цель такого бизнеса — решение конкретной социальной проблемы. Здесь и возникает вопрос: зачем вообще что-то измерять? Бизнес как-то работает, значит и проблема каким-то образом решается. В приоритете у команды решение операционных задач, а на анализ и рефлексию времени и ресурсов нет.

В-третьих, полученный социальный эффект может быть не только положительным, но и нулевым, и отрицательным. Это может стать сдерживающим фактором при принятии решения о проведении оценки. Особенно сильно данный факт может влиять на решение гибридных проектов — некоммерческих организаций, которые в рамках своей деятельности открывают коммерческие направления. Наша гипотеза состоит в том, что НКО обязаны действовать согласно своему уставу, в котором четко прописаны цели и задачи организации, целевые аудитории и их проблемы, для решения которых и работают организации. Если же при оценке импакта выяснится, что проект оказывает влияние

“Gold Standard” of impact assessment in 2021 — a collection of cases and practices for measuring the social and environmental impact of business.

When it comes to business, there are a large number of methodological approaches that can be used to assess various aspects of its social impact. It is worth noting the four main methods that have the highest potential for application in the corporate context: “Theory of Change,” the Business for Societal Impact (B4SI) model, formerly known as the London Benchmarking Group, the Social Return on Investment (SROI) model, and the Impact Management Project.

The situation is different in the sector of social entrepreneurship: only a small proportion

There are a large number of methodological approaches that can be used to assess various aspects of the social impact of business.

of entrepreneurs are engaged in assessing the social effect of their activities. First, because existing approaches to impact assessment in the business community are too complex and resource-intensive for social entrepreneurs, and there is no universal assessment standard for their business. Second, few SE leaders see the point and benefit of this action. More often than not, social business grows from the enthusiasm of its founders, who build it up against all odds, using their own resources and blazing with the desire to “commit good.” The purpose of such a business is to address a specific social problem. This begs the question: Why measure anything at all? The business somehow works, the problem is somehow solved. The team is focused on addressing operational tasks, and has no time or resources for analysis and reflection.

Third, the resulting social effect will not necessarily be positive; it can as well be zero or negative. This factor can be a deterrent to the decision to conduct assessment. It can especially affect the decision-making in hybrid projects — non-profit organizations that open commercial activities as part of their overall operations. Our hypothesis is that non-profits are obliged to follow their Articles of Association, which clearly set out the organization’s goals and objectives of the organization, its target audiences and their problems, which the organization addresses. If, however, impact assessment shows that the

на совершенно иную целевую группу или вообще не решает заявленную проблему, кажется, что это ставит под сомнение всю деятельность НКО и может оказать негативное влияние на ее имидж.

Однако стоит отметить, что это ложная логическая связь. Никакая действующая и развивающаяся организация не может быть абсолютно постоянной в своих целях и задачах. И даже выявленный нулевой эффект — это, конечно, не повод для стыда или, тем более, закрытия проекта, а стимул к переосмыслению стратегии и поиску новых точек роста.

Публикация любых результатов оценки важна не только с целью того, чтобы поделиться своими результатами с благополучателями, партнерами и коллегами, но и для того, чтобы показать сектору риски, нерабочие решения и предостеречь от ошибок. Ведь когда бизнес, в том числе и социальный, начинает расти, у его команды появляется насущная потребность в эффективном управлении, принятии решений на основе данных, выработке коммуникационной стратегии. И в этих процессах важны не только такие стандартные бизнес-показатели, как, например, выручка

project has an impact on a completely different target group or does not solve the stated problem at all, this can cast doubts on the entire organization's activity and can have a negative impact on its image.

However, it is worth noting that this is a false logical connection. No active and developing organization can be absolutely constant in its goals and objectives. Even a zero effect is certainly not something to be ashamed of, even more so, to shut down the project, but an incentive to rethink the strategy and look for new points of growth.

Publishing any evaluation results is important not only to share the results with beneficiaries, partners and colleagues, but also to inform the sector about the risks, non-working solutions and to warn against mistakes. After all, when a business, including a social business, begins to grow, its team has an urgent need for effective management, data-driven decision-making, and the

Наглядное представление реального влияния проекта на жизнь людей и окружающую среду — лучшее доказательство привлекательности СП для инвестиций.

A clear presentation of the real impact of the project on people's lives and the environment is the best proof of the social enterprise's investment appeal.

и прибыль, но и показатели импакта, которые являются одним из основных результатов деятельности социального предприятия.

Планирование, проведение и публикация оценки социального воздействия необходимы, прежде всего, самому бизнесу. Эти процессы позволяют лидеру и команде проекта убедиться в том, что проект им нужен, понять, насколько глубоко и масштабно решается заявленная социальная проблема, и найти новые коммуникационные задачи, векторы развития и пути для масштабирования.

Оценка импакта также напрямую влияет на возможность привлечения дополнительного финансирования: наглядное представление реального влияния проекта на жизнь людей и окружающую среду — лучшее доказательство привлекательности СП для инвестиций.

Кроме таких вполне очевидных эффектов есть и еще один — причина гордиться собой и командой. Об этом часто даже не думают, но мотивировать команду, показывать результат ее работы — важная задача каждого лидера.

development of a communication strategy. These processes require not just standard business indicators such as revenue and profit, but also indicators of impact, which is one of the main results of the social enterprise.

Planning, conducting, and publishing a social impact assessment are primarily necessary for business itself. These processes enable the project leader and team to see that they need the project, to understand the depth and scope of the stated social problem, and to find new communication objectives, development vectors and ways to scale.

The impact assessment also directly affects the possibility of attracting additional funding: a clear presentation of the real impact of the project on people's lives and the environment is the best proof of the social enterprise's investment appeal.

In addition to these quite obvious effects, it is also one more reason to be proud of yourself and the team. It is often overlooked, but motivating the team, showing the result of its work is an important task of every leader.

КАК ПОДОЙТИ К ОЦЕНКЕ?

Оценка социального воздействия должна учитывать все типы эффектов: положительные и отрицательные, мгновенные и отложенные, ожидаемые и непредсказуемые. При этом показатели, которые используются в оценке могут быть как количественные, так и качественные. Соответственно, методы сбора могут быть разнообразными³.

Если представить обобщенный план действий, которым могли бы воспользоваться социальные предприниматели разного типа и масштаба, то он бы выглядел так:

- Разработка теории изменений;
- Определение показателей социального воздействия; над которыми необходимо будет работать; чтобы получить желаемые результаты;
- Сбор и анализ данных;
- Представление результатов оценки;
- Использование результатов оценки для принятия управленческих решений.

Оценка социального воздействия должна учитывать все типы эффектов: положительные и отрицательные, мгновенные и отложенные, ожидаемые и непредсказуемые.

Первый пункт в данном плане и важный инструмент — теория изменений, то есть ясное описание предполагаемых взаимосвязей между действиями и результатами, которых мы надеемся достичь. Теория изменений объясняет причины того, почему используются те или иные подходы, а также каким образом эти подходы приведут к желаемым изменениям.

Работа над ней помогает понять, какую проблему решает проект и что, тем самым, его команда хочет изменить. Обычно на данном этапе команда составляет дерево проблем и выделяет большую цель. Далее следует этап выявления допущений — условий, которые необходимы, чтобы достичь этих целей. После этого наступает процесс обратного картирования, то есть сопоставления и объединения результатов и составления списка внешних условий и внутренних процессов, которые также обязательны для достижения цели.

³ Annie E. Casey Foundation (2022) *Developing a theory of change practical theory of change guidance, templates and examples*. Retrieved from: <https://www.aecf.org/resources/theory-of-change> (accessed: 23.09.2022).

HOW DO YOU APPROACH ASSESSMENT?

Social impact assessment must consider all types of effects: positive and negative, immediate and delayed, expected and unpredictable. In this case, the assessment can use both quantitative and qualitative indicators. Collection methods can vary accordingly.

A generalized plan of action that could be used by social entrepreneurs of all types and scales would look like this:

- Developing a theory of change;
- Identification of social impact indicators that will need to be worked on in order to get the desired results;
- Data collection and analysis;
- Presentation of assessment results;
- Use of assessment results for management decision making.

Social impact assessment must consider all types of effects: positive and negative, immediate and delayed, expected and unpredictable.

The first point in this plan and an important tool is a theory of change — that is, a clear description of the intended relationship between activities and the results we hope to achieve. The theory of change explains the reasons why certain approaches are used and how these approaches will lead to the desired changes³.

Working on a theory of change helps understand what problem the project is solving and, therefore, what its team intends to change. Usually at this stage the team makes a problem tree and highlights the big goal. The next step is to identify the assumptions, or conditions necessary to achieve these goals. Then comes the process of reverse mapping, that is, comparing and combining the results and compiling a list of external conditions and internal processes that are also necessary to achieve the goal. The process is completed with the

³ Annie E. Casey Foundation (2022) *Developing a theory of change practical theory of change guidance, templates and examples*. Retrieved from: <https://www.aecf.org/resources/theory-of-change> (accessed: 23.09.2022).

Завершает процесс определение индикаторов успеха и действий, «вмешательств», которые помогут достичь задач и затем целей.

Прежде всего, теория изменений необходима на этапе планирования деятельности. Однако «сверяться» с ней стоит и на этапе роста, и даже после возможного закрытия бизнеса — это позволит понять, насколько соответствует текущее положение дел заявленным целям и что пошло не так в случае, если проект закрылся.

Следующий этап — определение показателей социального воздействия. Здесь стоит отметить, что в России не существует какого-то единого стандарта и обязательного набора метрик, которые необходимо оценивать. Все зависит от специфики социального предприятия, его бизнес-модели и стадии развития. Для

identification of success indicators and activities, “interventions” that will help achieve the intermediate objectives and ultimately the goals.

First of all, the theory of change is necessary when planning activities. However, this tool is also worth “checking up” with at the growth stage, and possibly even after the closure of business — this will help to understand how the current state of affairs corresponds to the declared objectives, and what went wrong in the case of project closure.

The next step is to determine the indicators of social impact. It is worth noting here that Russia does not have a single standard or mandatory set of metrics to be assessed. Everything depends on the specifics of the social enterprise, its business

В России не существует единого стандарта и обязательного набора метрик, которые необходимо оценивать. Все зависит от специфики предприятия, его бизнес-модели и стадии развития.

Russia doesn't have a single standard or mandatory set of metrics to be assessed. Everything depends on the specifics of the enterprise, its business model and development stage.

некоторых социальных бизнесов наличие 3–4 метрик, которые они собирают и оценивают, является достаточным, а для других, с более развитой структурой, может быть недостаточно 20 и даже 30 как количественных, так и качественных показателей.

На решение впервые провести оценку социального эффекта и на желание сделать этот процесс регулярным сильно влияют сложности со сбором данных для анализа. Часто у организаций попросту не хватает ресурсов — человеческих, временных и финансовых — для опроса благополучателей и клиентов, систематизации и анализа собранной информации. В этом случае можно посоветовать не пытаться уместить весь процесс оценки в один строго ограниченный период времени, а сделать это ежедневной или хотя бы еженедельной частью обычного рабочего процесса. Регулярное выполнение небольших действий, например, составления и анализа опросников, позволит произвести оценку импакта без сильных потрясений для команды и бюджета.

Завершающий этап — это публикация и использование полученных данных. В результате проведения оценки не все результаты могут быть представлены публично — часть показателей может остаться для внутреннего пользования. Но, как правило, если организация провела такую работу, то захочет поделиться результатами.

Размещать или нет отчет в открытом доступе — вопрос, который должна решить команда проекта. Но вот то, чего точно не стоит делать, так это создавать отчет просто ради отчета. Эта практика

model and development stage. For some social businesses, collecting and assessing 3 or 4 metrics is sufficient, while for others, with a more complex structure, 20 or even 30 quantitative and qualitative indicators may not be enough.

The decision to conduct a social impact assessment for the first time and the desire to make this process a regular one are strongly influenced by the challenges in collecting data for analysis. Often organizations simply do not have sufficient time, money and human resources to interview beneficiaries and clients, systematize and analyze the information gathered. In this case, it may be advisable not to try to fit the entire evaluation process into a limited period of time, but to make it a daily or at least weekly part of the normal work process. Doing small things on a regular basis, such as compiling and analyzing questionnaires, will enable conducting impact assessment without major shocks to the team and budget.

The final stage is the publication and use of the data. Not all of the assessment results can be presented publicly — some of the indicators may remain for internal use. But as a rule, if an organization has done such work, it will want to share the results.

Whether or not to post the report in public domain is a matter for the project team to decide. But what you definitely shouldn't do is create a report just for the sake of a report. This practice is unproductive. The report data can help answer

не продуктивна. Данные отчета могут помочь в ответах на многие вопросы и не стоит ими пренебрегать. Прделанная работа поможет вам взглянуть на работу организации сверху и понять, что можно было сделать эффективнее, с использованием меньших ресурсов и с большей пользой для клиентов и благополучателей.

Еще один важный вопрос — стоит ли сравнивать свой отчет с другими отчетами? Опять же, стоит решать каждому в индивидуальном порядке, но стоит помнить, что социальный бизнес не однороден и работает с очень разными проблемами и целевыми аудиториями. Социальные предприниматели обладают разными ресурсами и к тому же имеют территориальную специфику. Если и стоит проводить сравнение, то лучше анализировать отчеты конкретной организации

Если и стоит проводить сравнение, то лучше анализировать отчеты конкретной организации в разные периоды времени и наблюдать деятельность в динамике.

в разные периоды времени и наблюдать деятельность в динамике, оценивать изменения, которые с ней произошли.

Частота, с которой стоит проводить оценку, зависит от имеющихся ресурсов на проведение такой работы и зрелости организации.

НА КОГО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ

Оценка социального воздействия может поднять проект на новый уровень и стать конкурентным преимуществом. Пока что такого подхода придерживается небольшая часть социальных предпринимателей, однако нам уже есть на кого ориентироваться.

Хороший пример оценки показан в отчете компании Everland за 2021 год. Его отличительной особенностью можно назвать публикацию не только достигнутых показателей, но и целей на следующий год. Компания указывает, что в 2022 году планирует трудоустроить более 500 людей с инвалидностью и обеспечить более 800 новых регистраций на платформе⁴.

На этом моменте стоит остановиться отдельно, поскольку чаще всего в отчетах об оценке импакта предприятия показываются

many questions and should not be neglected. The work you've done will help you look at the organization from above and see what could have been done more efficiently, with fewer resources, and with greater benefit to clients and beneficiaries.

Another important question is whether you should compare your report with other reports? Once again, this is something to be decided individually, but it is worth remembering that social business is not homogeneous and works with very different problems and target audiences. Social entrepreneurs have different resources and are also territorially specific. If you decided a comparison is needed, it is better to analyze the

If you decided a comparison is needed, it is better to analyze the reports of a particular organization in different periods of time and observe the activity in dynamics.

reports of a particular organization in different periods of time and observe the activity in dynamics, to assess the changes that have occurred with it over time.

The reasonable frequency of assessment depends on the resources available for such work and the maturity of the organization.

WHO TO LOOK UP TO

Social impact assessment can take a project to the next level and become a competitive advantage. So far few social entrepreneurs have taken this approach, but we already have someone to look up to.

A good example of an estimate is shown in Everland's 2021 report. It is unique in that it presents not only the achieved results, but also the goals for the next year. The company indicates that in 2022 it plans to employ more than 500 people with disabilities and provide more than 800 new registrations on the platform⁴.

This point should be highlighted separately, because often impact assessment reports only show the results achieved, with very few organizations showing their goals for future periods (which requires a lot of courage and a lot

⁴ Everland (2022) *Годовой отчет '21 о работе инклюзивного социального предпринимательского проекта Everland*. Режим доступа: <http://evland.tilda.ws/evotchet21/report21#rec455768011> (дата доступа: 23.09.2022).

⁴ Everland (2022) *Annual Report for 2021 on the work of Everland, an inclusive social entrepreneurial project*. Retrieved from: <http://evland.tilda.ws/evotchet21/report21#rec455768011> (accessed: 23.09.2022).

только достигнутые результаты, очень малый процент организаций показывает оцифрованные цели на будущие периоды — для этого нужна определенная смелость и большая предварительная работа. «Измерять импакт необходимо. Это помогает развиваться, работать над внутренней эффективностью и удешевлять процессы», — подчеркивает сооснователь Everland Елена Мартынова.

Еще один важный фактор, на который стоит обратить внимание — компания публикует отчеты, начиная с 2019 года, что позволяет проследить динамику деятельности. Так, в 2019 году работу в агентстве получили 84 человека. В 2021 году таких людей было уже 390. Также еще три года назад команда отмечала, что с запуском платформы, минимум в три раза снизилась стоимость интеграции человека в работу через специальные тестирования и курсы — со 120 000 рублей до 36 000 рублей. Сейчас, вероятно, эта стоимость еще ниже.

Оценка социального воздействия может стать конкурентным преимуществом. Пока что такого подхода придерживается небольшая часть социальных предпринимателей.

Чем еще важен пример Everland? Своей гибридность. Социальная часть проекта представлена АНО «Пространство равных возможностей», а бизнес-составляющая — ООО «ЭВЕРЛЭНД». И в своих отчетах проект сочетает как опыт НКО по регулярной публикации данных о работе, так и бизнес-показатели, присущие коммерческой части проекта.

Стоит отметить, что оценка не всегда должна быть представлена в виде отдельного отчета. Вместо этого информация о социальном воздействии бизнеса может быть опубликована в разделе «О нас» на сайте проекта. Так поступила команда детских центров «Светлый город», основанных Надеждой Самойловой. Это единственные в своем роде сады для особенных детей в Санкт-Петербурге, которые занимаются их интенсивной коррекцией, развитием, подготовкой к школе и социализацией.

На их сайте указано, что всего за полгода у воспитанников центра улучшается навык коммуникации на 25%, мышления — на 23%, внимания — на 42%. Также проект отмечает, что за год более 50% детей превосходят ожидания родителей и даже «безнадежные случаи» в 97% случаев оказываются не безнадежными⁵.

⁵ Светлый город (2022) О нас. Режим доступа: <https://svetlyjgorod.ru/o-nas/> (дата доступа: 23.09.2022).

of preliminary work). “Impact measurement is a must. It helps develop the organization, work on internal efficiency and make processes cheaper,” emphasizes Everland co-founder Elena Martynova.

Another important factor to pay attention to is that the company reports cover a period starting from 2019, which allows you to trace the dynamics of its activity. For example, in 2019, the agency employed 84 people. By 2021 this number had grown to 390. Also, three years ago, the team noted that with the launch of the special testing and training platform, the cost of integrating a person into the work process dropped more than three-fold — from 120,000 to 36,000 rubles. Today that cost is probably even lower.

What else is important about the Everland example? Its hybrid nature. The social part of the project is represented by “Equal Opportunity

Social impact assessment can become a competitive advantage. So far few social entrepreneurs have taken this approach.

Space” ANO, while the business component is represented by EVERLAND LLC. In its reports, the project combines both the experience of non-profit organizations regularly publishing performance data and the business metrics inherent in the commercial part of the project.

It is worth noting that assessment does not always have to be presented as a separate report. Instead, information about the social impact of the business can be published in the “About Us” section of the project website. That’s what the Bright City Children’s Center team, founded by Nadezhda Samoilova, did. These are the only kindergartens of the kind for children with special needs in St. Petersburg, which offer intensive correction, development, school preparation and socialization activities.

Their website states that in just six months, the center’s students improve their communication skills by 25%, thinking skills by 23%, and attention span by 42%. The project also notes that over a year, more than 50% of children exceed their parents’ expectations and even “hopeless cases” are not hopeless 97% of the time⁵.

⁵ Bright City (2022) About Us. Retrieved from: <https://svetlyjgorod.ru/o-nas/> (accessed: 23.09.2022).

Сейчас в сети три детских центра, проект имеет хороший потенциал для масштабирования, что позволяет распространить социальный эффект и в другие регионы.

Еще один пример — это платформа BuySocial, объединяющая товары социальных предприятий. Производители BuySocial дают работу людям с инвалидностью и пожилым людям в глубинке, заботятся о природе и занимаются сохранением культурного наследия, перечисляют прибыль на благотворительность. Команда проекта прямо на главной странице сайта указывает, что в 2021 году предприятие обеспечило работой 452 людей из уязвимых групп, реализовало более 32 600 единиц продукции от 41 социального предприятия из 11 регионов России⁶.

Как отмечает основательница проекта Любовь Ермолаева, команда проводит оценку социального эффекта прежде всего для того, чтобы убедиться, что они все еще на верном пути

Оценка на системной основе — хороший инструмент для принятия управленческих решений, ведь как говорил экономист Питер Друкер: «Управлять можно только тем, что можно измерить».

как социальный бизнес. В цифрах для BuySocial это выражается, с одной стороны, как количество социальных предприятий, которым они дали заказы, и их объемы, и число людей, которые получили подарки и, таким образом, стали потребителями продукции со смыслом — с другой. Также компания выявляет и более глубокие социальные эффекты: как заказы влияют не только на социальные предприятия и их финансовые показатели, но и тех людей из уязвимых групп, ради которых и создавалась платформа.

Еще одним звеном в цепочке получателей оценки являются корпоративные клиенты компании. Крупный и малый бизнес, покупая подарки у BuySocial, тоже заинтересованы в получении данных, каким образом они влияют на окружающую действительность. И это важный момент: когда в такую цепочку встраивается много организаций, образуется мини-экосистема, и общий социальный эффект становится больше.

Impact Hub Moscow, конечно, тоже подключается к работе по оценке. В 2021 году мы провели оценку результатов участников программы «Начни иначе» 2018–2020 годов⁷. Эта работа была проделана для определения дальнейшего развития программы,

Currently the network has three children's centers, and the project has good potential for scaling up, which allows the social effect to spread to other regions.

Another example is BuySocial, a platform that brings together products from social enterprises. BuySocial producers give jobs to people with disabilities and the elderly in remote areas; they care for nature and preserve cultural heritage, and donate profits to charity. The project team proudly states right on their website's front page that in 2021 the company provided jobs for 452 people from vulnerable groups, sold more than 32,600 units of products from 41 social enterprises from 11 regions of Russia⁶.

According to Lubov Ermolaeva, the project founder, the team conducts social impact assessment primarily to make sure they are still on the right track as a social business. For BuySocial,

Regular, systemic impact assessment is a great tool for making management decisions, because as economist Peter Drucker said, you can't manage what you can't measure.

this is expressed primarily as the number of social enterprises to which they gave orders and their production volumes, and the number of people who received gifts and thus became consumers of products with meaning, on the other. The company also identifies deeper social effects: how its orders affect not only social enterprises and their financial performance, but also those people from vulnerable groups, for which the platform was created.

Another link in the chain of recipients of the assessment are the company's corporate clients. Big and small businesses buying gifts from BuySocial are also interested in getting data on how they affect their surroundings. This, too, is an important point: when many organizations are integrated into such a chain, a mini-ecosystem is formed, and the overall social effect becomes greater.

Impact Hub Moscow, of course, is also involved in the evaluation work. In 2021, we evaluated the results achieved by the Start Different 2018–2020 program participants⁷. This work was done to determine future development of the program, identify growth points and expand the target

6 BuySocial.ru (2022) Режим доступа: <https://buysocial.ru/> (дата доступа: 23.09.2022)

7 Отчет «Начни иначе» 2018–2020. Анализ социального воздействия программы. Режим доступа: <https://rosbankcares.ru/research> (дата доступа: 23.09.2022).

6 BuySocial.ru (2022) Retrieved from: <https://buysocial.ru/> (accessed: 23.09.2022).

7 Start Different 2018–2020 Report. Analysis of the Program's Social Impact. Retrieved from: <https://rosbankcares.ru/research> (accessed: 23.09.2022).

выявлении точек роста, расширении целевой аудитории. Основные индикаторы, на которые мы ориентировались, — количество трудоустроенных людей с ОВЗ, количество благополучателей и клиентов и доход. И это пример того, что можно оценивать социальный эффект не только всего бизнеса, но и отдельного проекта в рамках организации.

УПРАВЛЯТЬ ТЕМ, ЧТО МОЖНО ИЗМЕРИТЬ

Со своей стороны мы в Impact Hub Moscow стараемся увеличить процент организаций, публикующих такие отчеты, и активно прививаем культуру оценки социального воздействия как начинающим, так и действующим социальным предпринимателям. В первый раз они сталкиваются с этим еще на этапе отбора в наши обучающие программы: в конкурсной заявке предприниматель должен описать наряду с другими вопросами анкеты предлагаемые решения с точки зрения влияния на целевую аудиторию.

В следующий раз мы проводим диагностику и собираем индикаторы в начале и в конце программ, а также через 6–12 месяцев после их завершения. Это помогает не только оценить социальное воздействие проектов-участников, но и влияние нашей работы на их результаты. Кроме этого, во всех программах Impact Hub Moscow присутствует модуль о социальном воздействии. Участники прорабатывают теорию изменений своих проектов, что помогает более четко сформулировать свою миссию и использовать теорию изменений для процесса мониторинга и оценки.

В ближайшем будущем одной из своих главных задач мы видим разработку алгоритма по включению процедур оценки социального воздействия в деятельность социальных предпринимателей. Он должен быть понятен и содержать в себе инструменты, которые СП смогут использовать без внешней экспертной поддержки, встраивая процедуры сбора информации и мониторинга в существующие бизнес-процессы.

Один из этапов работы — создание матрицы индикаторов в привязке к области работы проекта, стадии развития, целей оценки. Это должна быть именно матрица индикаторов, поскольку по мере развития бизнеса их набор может меняться, а количество как увеличиваться, так и уменьшаться.

Нам кажется, этот инструмент поможет социальным предпринимателям ввести оценку импакта в свою регулярную деятельность. Единоразовая оценка социальными предпринимателями социального эффекта — зона роста и дальнейшего развития. Оценка на системной основе — хороший инструмент для принятия управленческих решений, ведь как говорил экономист Питер Друкер: «Управлять можно только тем, что можно измерить».

audience. The main indicators we focused on were the number of people with disabilities employed, the number of beneficiaries and clients, and income. This goes to show that social effect can be measured not only for the entire business, but also for an individual project within an organization.

MANAGE WHAT YOU CAN MEASURE

For our part, we at Impact Hub Moscow are trying to increase the percentage of organizations that publish such reports and are actively fostering a culture of social impact assessment for both aspiring and existing social entrepreneurs. The first time they encounter this is at the screening stage for our training programs: in the application form, the entrepreneur must describe, among other questions in the questionnaire, the proposed solutions in terms of their impact on the target audience.

Next, we diagnose and collect indicators before and after the programs, as well as 6–12 months after the end of the programs. This helps not only to assess the social impact of participating projects, but also the impact of our work on their performance. In addition, all Impact Hub Moscow programs include a module on social impact. Participants elaborate theories of change for their projects, which helps them articulate their mission more clearly and use the theory of change for the monitoring and evaluation process.

In the near future, one of our main tasks is to develop an algorithm for incorporating social impact assessment procedures into the social entrepreneurs' operations. These should be transparent and include tools that social entrepreneurs can use without outside expert support, embedding information collection and monitoring procedures into existing business processes.

One of the stages of the work is to create a matrix of indicators in relation to the project's work area, development stage, and evaluation goals. The matrix of indicators is the right form for this stage, because as the business develops, the indicator set may change, and the number of indicators can either go up or down.

We think this tool will help social entrepreneurs to make impact assessment part of their day-to-day activities. A one-time social impact assessment by social entrepreneurs covers the area of growth and further development. Regular, systemic impact assessment is a great tool for making management decisions, because as economist Peter Drucker said: "You can't manage what you can't measure."



Деньги есть, но нужна бизнес-модель: как социальному предпринимателю найти импакт-инвестора

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-3-29-34

We Have the Money, but We Need a Business Model: How a Social Entrepreneur Can Find an Impact Investor

Социальное предпринимательство в кризисные времена остается территорией возможностей. Эксперты отмечают, что предприятия, которые не закрылись в пандемию, более адаптированы к новым экономическим условиям. Импакт-инвесторы готовы продолжать поддерживать интересные проекты, деньги на рынке импакт-инвестиций есть. Большой спектр возможностей предоставляет и государство. Какие еще есть изменения и тренды развития социального предпринимательства, эксперты обсудили на открытии совместной акселерационной программы Росбанка и Impact Hub Moscow «Начни иначе» в сентябре этого года.

Social entrepreneurship remains a territory of opportunity in the times of crisis. Experts note that businesses that have not closed down during the pandemic are more adapted to the new economic environment. Impact investors are willing to continue supporting interesting projects; there is money in the impact investment market. The state also provides a wide range of opportunities. What other changes and trends exist in the development of social entrepreneurship was the topic of expert discussion at the opening of the "Start Differently" joint acceleration program of Rosbank and Impact Hub Moscow in September this year.



Юлия Вяткина
Редактор журнала
«Позитивные изменения»

Yulia Vyatkina
Editor,
Positive Changes Journal

ЖИВУЧИЕ И ВЫНОСЛИВЫЕ

Как показывает исследование, проведенное Высшей школой менеджмента СПбГУ и Impact Hub Moscow, социальные предприниматели оказались в пандемию COVID-19 более живучими и выносливыми, чем микропредприятия и малый бизнес¹. Практически никто не закрылся. Текущая экономическая ситуация в стране тоже вызов, но те, кто выстоял во время пандемии, сейчас более адаптированы к новым условиям, отмечают эксперты.

Социальные предприниматели ежедневно решают оперативные задачи, у них часто нет времени остановиться и подумать о том, что и как можно улучшить и доработать. Пандемия как раз и стала той остановкой, которая дала очень серьезный рывок вперед. Этому есть объяснение: люди, которые работают в области социального предпринимательства, изначально пришли не только зарабатывать

У социального проекта часто нет бизнес-модели и взгляда в будущее. А это значит, что опытный инвестор на такую заявку деньгами не отзовется.

деньги, а решать социальную проблему. На них лежит большой груз ответственности, они не могут бросить своих подопечных, благополучателей, клиентов. И потому вынуждены искать какие-то пути и внутренние ресурсы, чтобы продолжать делать то, что они делают.

То, что в пандемию и в текущей ситуации никто из соцпредпринимателей не закрылся, подтверждает и сооснователь проекта BuySocial² Любовь Ермолаева.

«Реакция на нынешний кризис похожа на то, что было в 2020 году. Вначале шок, а потом все перестраиваются, чтобы продолжать помогать людям из уязвимых групп, ради которых они работают. Кто-то столкнулся с какими-то временными финансовыми трудностями. Но, действительно, все 60 проектов, с которыми мы работаем, продолжают свою деятельность. Они связаны непосредственно с людьми из уязвимых групп и понимают, что в кризисной ситуации их подопечные еще более уязвимы. Конечно, они не могут их оставить и продолжают свою деятельность и миссию», — говорит Любовь Ермолаева.

1 О результатах исследования можно также узнать из статьи «Нам это (не) нужно? Оценка воздействия социальных предприятий в России» В. Завгородней и И. Лактюшиной и статьи «Устойчивость в неустойчивом: как социальные предприятия выживают и адаптируются в VUCA-мире» Ю. Арай в этом номере журнала.

2 BuySocial — платформа, где можно приобрести товары, произведенные социальными предприятиями.

ENDURING AND RESILIENT

As shown by a study conducted by the St. Petersburg State University's Graduate School of Management and Impact Hub Moscow, social entrepreneurs proved to be more enduring and resilient during the COVID-19 pandemic than microenterprises and small businesses¹. Virtually none closed shop. While the current economic situation in the country remains a challenge, those who survived the pandemic are now more adapted to the new environment, experts say.

Social entrepreneurs solve operational problems every day, often with no time to stop and think about what and how they can improve and refine. The pandemic was precisely the kind of stop that enabled a very serious leap forward.

Social projects often have no business model and no view of the future. Which means an experienced investor would not fund such an application.

The explanation is simple: people who work in social entrepreneurship originally came there not just to make money, but to solve a social problem. They carry a great burden of responsibility; they cannot abandon the people they care about, their beneficiaries, their clients. That is why they are forced to find new ways and internal resources to keep doing what they are doing.

The fact that none of the social entrepreneurs shut down their business during the pandemic and in the current situation is also confirmed by Lyubov Yermolayeva, co-founder of the BuySocial project².

“The response to the current crisis is similar to what happened in 2020. The first reaction is a shock, and then everyone realigns themselves to keep helping the vulnerable people they work for. Some may be facing some temporary financial difficulties. But actually all the 60 projects we are working with are still up and running. They are related directly to people from vulnerable groups and understand that in case of the crisis their customers would be even more vulnerable. Of course, social entrepreneurs cannot leave them alone, and have to continue their activities and mission,” says Lyubov Yermolayeva.

1 You can read more about the results of the study in the article “Do We (Not) Need It? Assessing the Impact of Social Enterprises in Russia” by V. Zavgorodniaia and I. Laktyushina and the article “Stability in the Unstable: How Social Enterprises Survive and Adapt in a VUCA World” by Yu. Aray in this issue of the Journal.

2 BuySocial is a platform where you can buy goods produced by social enterprises.

Однако, поскольку у BuySocial много корпоративных клиентов, сервис столкнулся с уходом международных компаний, но надеется, что российские и международные компании, остающиеся в России, будут продолжать поддерживать социальных предпринимателей. Платформа BuySocial сейчас перестраивает свою работу и сфокусирована на основном продукте — корпоративных подарках, делает ставку на маркетинговые и PR-инструменты, партнерство.

«Мы надеемся, что ESG-повестка, с точки зрения бизнеса, по-прежнему будет актуальна. Для тех, кто выходит, например, на азиатские рынки, она имеет значение. Продвижение социальных, экологических тем, в том числе через приобретение сувениров от социальных предпринимателей — это способ показать, что компания неравнодушна к тому, что происходит вокруг. И повысить лояльность своих клиентов, партнеров, сотрудников», — говорит Любовь Ермолаева.

ТРЕБОВАНИЯ К ИМПАКТ-ПРОЕКТАМ

«Кризиса на рынке импакт-инвестиций нет», — заявляет Ольга Рябова, независимый эксперт по вопросам социального предпринимательства, постоянный председатель Комитета «Future of Jobs» Саммита G20-Y, практикующий импакт-инвестор.

«Объемы средств частных инвесторов превосходят количество заявок, которые мы получаем. Это парадокс, который связан с неразвитостью рынка импакт-инвестирования. Не всегда люди, которые приходят к нам с заявками, понимают, что такое импакт-инвестирование, что разные инвесторы имеют в своем багаже разные инструменты», — говорит эксперт.

Например, Европейская ассоциация венчурного финансирования начинает свое знакомство с импакт-проектами с *pro bono* поддержки. И только спустя год переходит к стадии займов (с процентами либо без процентов). При этом часто *pro bono* оказывается даже более полезным для социальных предпринимателей, чем инструменты непосредственного финансирования, займы.

По словам эксперта, очень часто люди, которые подают заявку в клуб импакт-инвесторов, приходят с позиции скорее благотворительного проекта, чем с позиции социального предпринимателя. У такого проекта часто нет бизнес-модели и взгляда в будущее. А это значит, что опытный инвестор на такую заявку деньгами не отзовется. Потому что у бизнеса должна быть просчитанная финансовая модель, а задачей — решение социальной проблемы. Кроме того, часто заявители не думают о возможных мотивах импакт-инвестора, поэтому также не получают финансирование.

«В текущей ситуации поменялся не объем финансирования на рынке, а готовность и желание социальных предпринимателей искать финансирование, которое потом надо возвращать. Потому что помним: в кредит берем чужое на время, а отдаем свое навсегда. Заем — это очень ответственная история. Да, мы попросим отчетность, будем смотреть, как живет проект, потому что мы

However, since BuySocial has many corporate clients, the service has been affected by the departure of international companies; yet, it hopes that Russian and international companies remaining in Russia will continue to support social entrepreneurs. The BuySocial platform is now restructuring its operations, focusing on its core product, corporate gifts, relying on marketing and PR tools and partnerships.

“We hope that the ESG agenda will continue to be relevant from the business perspective. It matters, for example, for those who enter the Asian markets. Promoting social and environmental topics, including through the purchase of souvenirs from social entrepreneurs, is a good way to show that the company is not indifferent to what is happening in the world. And it also increases the loyalty of their customers, partners and employees,” Lyubov Yermolayeva adds.

REQUIREMENTS FOR IMPACT PROJECTS

“There is no crisis in the impact investment market,” says Olga Ryabova, an independent expert on social entrepreneurship, permanent chairman of the Future of Jobs Committee of the G20-Y Summit, and a practicing impact investor.

“The volume of funds from private investors exceeds the number of applications we receive. This paradox can be explained by underdevelopment of the impact investing market. People who come to us with applications do not always understand what impact investing is, and that different investors have different tools in their toolbox,” the expert explains.

For example, the European Venture Capital Association begins its introduction to impact projects with *pro bono* support. And only a year later it proceeds with loans (interest-bearing or interest-free). In this case, *pro bono* is often even more useful for social entrepreneurs than the direct financing tools, or loans.

According to the expert, often applicants to the Impact Investors Club come from the positions of a philanthropy project, rather than that of a social entrepreneur. Projects like these often have no business model and no view of the future. Which means an experienced investor would not fund such an application. After all, a social entrepreneur must have a calculated financial model, and an objective of solving a specific social problem. Besides, applicants often fail to consider the impact investors' motives, which also means they do not receive funding.

“In the current situation, it is not the amount of funding in the market that changed, but the social entrepreneurs' willingness and desire to seek funding, which they have to repay later. Remember: when we take a loan, we borrow somebody else's money for some time, and when we repay it, we part with our own money for good. A loan is all about responsibility. Of course, we will ask for reports, we will look at how the project goes,

часто помогаем не только деньгами, но и экспертизой, связями, контактами. Деньги на этом рынке не закончились. Ушли одни импакт-инвесторы, но приходят те, кто занимался венчурными инвестициями, кому стала важна социальная составляющая», — говорит Ольга Рябова.

Заявка в клуб — не единственный способ заявить о себе как об импакт-проекте. Как уже отмечалось выше, многие импакт-инвесторы используют разные инструменты работы. Кто-то проводит специальные дни, так называемые speed dating, когда основатель любого проекта может записаться на встречу с импакт-инвестором один на один. Длительность встречи обычно не превышает 15 минут. Есть также варианты помощи *pro bono*.

ОЖИДАНИЯ ИМПАКТ-ИНВЕСТОРОВ

Отличие импакт-инвесторов от обычных инвесторов — в большей вере в проект, считают эксперты. Каким критериям должен соответствовать проект социального предпринимателя, чтобы ему поверили?

Для импакт-инвесторов, как бы это банально не звучало, важно то, как основатель проекта рассказывает о нем, с какими глазами и энергией. Также он хочет видеть команду, потому что «один в поле не воин». И пусть в команде не все являются высокопрофессиональными специалистами, зато они болеют за свой проект, не уйдут из него завтра. Дальше — важно понимание, почему вы делаете именно этот проект. Решает ли эту социальную проблему кто-то еще? Самый вредный совет — сказать, что вы единственные, кто занимается этой проблемой.

«Я бы советовала до прихода к импакт-инвестору провести с собой диалог. Если вы уверены, что вы единственные, почему вы одни? Чаще всего оказывается, что есть еще другие. Может быть, в других локациях, может быть, другими методами. Для нас это индикатор: если вы не знаете рынка, то как вы на него заходите? А рынок, в том числе, состоит из тех, кто решает проблему», — говорит Ольга Рябова.

Еще один индикатор — это слова, которые вы используете в речи. Например, вы говорите: «наши конкуренты на этом рынке...», «у нас нет партнеров, есть только конкуренты». Импакт-инвестору больше нравится, когда говорят: «наши партнеры», «с нами работают такие-то компании», «мы делаем это вместе».

Важный момент — понимание географии и масштабов, как вы хотите расти. Если вы намерены оставаться в конкретном месте, это тоже хороший ответ, главное, чтобы он был честный и понятный для инвестора.

Стоит также продумать ответ на вопрос, что произойдет, если вы получите деньги от импакт-инвестора? Какой скачок, какое изменение? А если вы не получите эти деньги, тогда что будет?

«Чем больше мы говорим на одном и том же языке, без умолчаний, тем больше вероятность того, что вы получите деньги. Чем больше мы, как импакт-инвесторы, проживем с вами в логике

because we often commit not just our money, but also our expertise, connections, and contacts. The money in this market has not run out. Some impact investors have indeed left, but others are coming in: people who had been involved in venture capital investments and have grown interested in the social component,” says Olga Ryabova.

Applying to the Club is not the only way to declare yourself as an impact project. As noted above, many impact investors use different tools. Some hold special “speed dating” days, when the founder of any project can sign up for a one-on-one meeting with an impact investor. A typical pitch session does not exceed 15 minutes. Pro bono support options are also available.

IMPACT INVESTORS' EXPECTATIONS

The difference between impact investors and ordinary investors is greater faith in the project, experts say. What criteria must a social entrepreneur's project meet in order to be supported?

For an impact investor, as clichéd as it may sound, it is important to hear how the founder talks about the project, to see his/her expression and feel his/her energy. The investor would also want to see the project team, because there is strength in numbers. The team does not have to be composed entirely of professionals, but they must be committed to their project, and not eager to leave tomorrow. Next, it is important to understand why you are doing this particular project. Is anyone else solving this social problem? The worst advice is to say that you are the only ones dealing with the problem.

“I would advise that you have a dialogue with yourself before coming to an impact investor. If you are sure you are the only one, why are you alone? More often than not, it turns out that there are others. Maybe in other locations, maybe using other methods. It is a good indicator for us: if you do not know the market, then how do you enter it? And the market, among other things, consists of those who solve the problem,” Olga Ryabova explains.

Another indicator is the words you use in your speech. For example, you go and say, “our competitors in this market...” “we have no partners, only competitors.” The impact investor prefers to hear the words like “our partners,” “such and such companies work with us,” “we do it together.”

Another important point is to understand the geography and scope of your intended growth. If you are going to stay in a particular spot, that is also a good answer, the main thing is that you should be honest and make yourself understood by the investor.

It's also worth thinking through the question of what happens once you do get the money from the impact investor. What kind of leap, what kind of change will there be? Also what happens if you don't get that money?

“The more we speak the same language, without eluding answers, the more likely you are to get money. The more we, as impact investors,

вашего проекта и его развития, тем больше мы в вас поверим. Если говорить про инструменты, я остановлюсь на доверии и честности», — говорит Ольга Рябова.

Когда импакт-инвестор решает отказать в поддержке проекта, часто он готов объяснить почему. И такой диалог позволяет проекту по-другому на себя посмотреть и понять, куда двигаться дальше.

ЧТО ДЕЛАЕТ ГОСУДАРСТВО

В последние годы государство очень активно смотрит в сторону социального предпринимательства. Появился федеральный закон, в котором закреплены понятия «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие». Поэтому социальным предпринимателям стоит обратить внимание на большой спектр возможностей, который предлагается на федеральном и региональном уровне. Причем эксперты обращают внимание на субьекты РФ. Это налоговые льготы, бесплатная аренда, когда можно получить приличное помещение, информационная и рекламная поддержка, участие в выставках, поддержка от Корпорации МСП и Росмолодежи. Можно также обратиться в Центр инноваций в социальной сфере в своем регионе.

«Понятно, что в законодательстве есть еще над чем работать. Сейчас там нет социально ориентированных НКО, которые фактически тоже занимаются соцпредпринимательством. Я думаю, что изменения в закон — это дело ближайшего будущего. По крайней мере, коллеги по нашему сектору активно этим вопросом занимаются», — говорит программный директор Impact Hub Moscow *Валерия Завгородняя*.

Самое главное для социального предпринимателя — понять, какая поддержка ему нужна. Механизмов и инструментов у государства достаточно много.

«Согласно нашему опросу, очень мало кто смотрит в эту сторону. Не надеются на то, что кто-то что-то даст. Стараются развивать свои внутренние ресурсы. Но внешняя поддержка с точки зрения налоговых льгот, аренды, каких-то субсидий и продвижения, особенно на местах, — мне кажется, этим стоит воспользоваться», — добавляет Валерия Завгородняя.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ VS СОЦПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

По словам экспертов, огромное количество социальных предпринимателей вышло из некоммерческого сектора. Бывает и наоборот: бизнес открывает СО НКО, чтобы еще больше сосредоточиться на решении социальной проблемы. Появился тренд на гибридные формы ведения бизнеса, и за ними будущее, особенно в области инклюзии, уверены наши собеседники.

are aligned with you in the logic of your project and its development, the more we will believe in you. If we talk about tools, I would focus on trust and honesty,” says Olga Ryabova.

When an impact investor decides to dismiss a project, they are usually prepared to explain why. Such a dialogue allows the project to take another look at itself and understand what to do to move forward.

WHAT THE STATE DOES

In recent years, the government has been looking very actively towards social entrepreneurship. A federal law has been passed that enshrines the concepts of “social entrepreneurship” and “social enterprise.” Therefore, social entrepreneurs should pay attention to the wide range of opportunities offered at the federal and regional levels. Experts also pay attention to the subjects of the Russian Federation. They offer tax benefits, free rent for decent locations, information and advertising support, attendance at exhibitions, support from the SME Corporation and Rosmolodezh. You can also contact the Social Innovation Center in your area.

“Clearly, there is still work to be done in the legislation. Currently it does not cover socially-oriented NGOs, which in fact are also part of social entrepreneurship. I think changing the law is a matter of the nearest future. At least colleagues in our sector are actively pushing this issue,” says Impact Hub Moscow Program Director *Valeria Zavgorodniaia*.

The most important thing for a social entrepreneur is to understand what kind of support he/she needs. The state has plenty of mechanisms and tools.

“According to our survey, very few people are looking in that direction. They don't rely on anyone giving them anything. They try to develop their own internal resources. But I think external support is really worth taking advantage of — at least in terms of tax benefits, rent, some kind of subsidies and promotion, especially at the local level,” adds Valeria Zavgorodniaia.

CHARITY VS SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

According to experts, a huge number of social entrepreneurs have left the non-profit sector. Sometimes the opposite happens: businesses open socially oriented non-profit organizations to get a greater focus on solving a social problem. A trend toward hybrid forms of doing business emerged, and these forms are the future, especially in the area of inclusivity, our experts agree.

Возможно, реестры социально ориентированных НКО, поставщиков соцслужб, реестр соцпредпринимателей в будущем сольются. У каждой организационно-правовой формы есть свои плюсы и минусы. Нужно искать ту форму ведения деятельности, которая подходит вам. Для начальной стадии проекта в области инклюзии НКО — хороший ресурс для роста. Когда у вас уже накоплена экспертиза, ее можно упаковать как продукт и монетизировать. В качестве примера можно привести инклюзивные мастерские «Простые вещи», инклюзивное кафе «Огурцы». Это не только благотворительность, но и бизнес. А если вы посмотрите на крупные некоммерческие организации, то увидите, что у них очень много коммерческих продуктов, которые помогают им жить. Кроме того, хорошие предпринимательские проекты получаются из волонтерских проектов. Дисциплина, команда и видение, каким образом можно улучшить свою деятельность — все, что нужно для старта.

Одним из трендов развития социального предпринимательства эксперты называют проекты для старшего поколения. Во всем мире, в т. ч. и в России, население стремительно стареет. По данным ООН, к 2050 году каждый шестой человек в мире будет старше 65 лет (16% населения), по сравнению с каждым 11-м в 2019 году (9% населения). Это значит, что продукты, которые социальные предприниматели будут создавать для людей старшего возраста и с особенностями здоровья, будут востребованы. Социальным предпринимателям нужно искать инновации, укреплять команду и идти в цифровой мир. Без этого, к сожалению, в будущем никак.

Любой бизнес может развиваться успешно и благополучно только в устойчивой благополучной среде. Весь мировой опыт показывает, что просто бизнес — это не цель. У бизнеса должен быть какой-то социальный эффект.

«Наверное, у социального предпринимательства будет какой-то новый взлет, старт, когда не только крупный бизнес, но и наше общество поймет ценность работы соцпредпринимателей. Чтобы ее донести, недостаточно рассказать про один-два проекта. Возможно, нам нужен какой-то знак качества, лейбл на эти социальные услуги и продукты, чтобы люди видели, узнавали и понимали, что этому продукту можно доверять, можно покупать, помогать тому сообществу, в котором ты живешь. Как это сделать — пока непонятно. Наверное, это задача на ближайший год-три», — считает *Екатерина Плужник*, начальник отдела КСО Росбанка.

Социальные предприятия — это всегда истории изменения жизни людей. В турбулентное время, когда кажется, что вокруг все плохо и ни на что нельзя повлиять, эти истории дают возможность почувствовать, что на жизни конкретных людей ты можешь влиять, причем это не требует чего-то особенного. Достаточно делать выбор в пользу социальных предпринимателей.

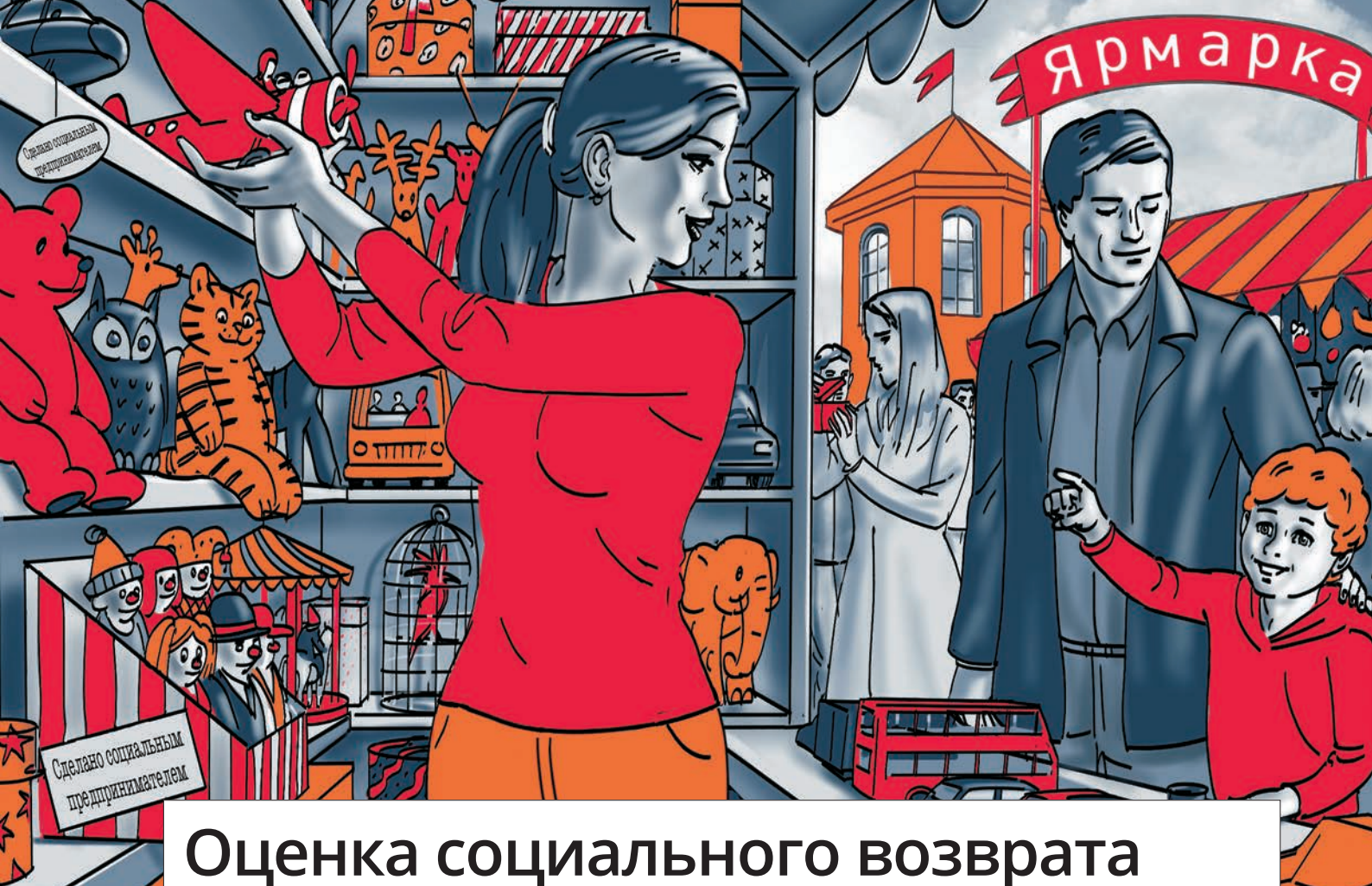
Perhaps in the future the registers of socially oriented NGOs, social service providers, and the register of social entrepreneurs will merge. Each organizational form has its strengths and weaknesses. You need to choose the right form that matches the type of business you are going to do. For the initial stage of a project in the field of inclusivity, a non-profit offers a good resource for growth. Once you have accumulated expertise, it can be packaged as a product and monetized. Examples include the inclusive workshops “Simple Things,” the inclusive cafe “Pickles.” It’s not just a charity, it’s also a business. And if you look at the big non-profits, you see that they have a lot of commercial products that help them survive. In addition, good entrepreneurial projects can emerge from good volunteer projects. Good discipline, good team, and a vision of how you can improve your performance is all you need to get started.

According to experts, projects for the older generation represent one of the trends in the development of social entrepreneurship. The population is ageing rapidly all over the world, and Russia is no exception. According to the UN, by 2050, one in six people in the world will be over 65 (16% of the population), compared to one in 11 in 2019 (9% of the population). This means that the products created by social entrepreneurs for seniors and people with disabilities will be in demand. Social entrepreneurs need to look for innovation, strengthen their teams, and go digital. Unfortunately, this is the only option for the future.

Any business can develop successfully and prosperously, given a stable and prosperous environment. All of the world’s experience shows that simply doing business is not the goal. Businesses must have some kind of social effect.

“Probably social entrepreneurship will have a new takeoff, a start, when not only big business, but the entire society will understand the value of the social entrepreneurs’ work. It is not enough to talk about one or two projects to make this understood. Maybe we need some kind of quality mark, a label attached to these social services and products so that people can see, recognize and understand that this product can be trusted, can be bought, can help the community in which you live. It is not yet clear how to do this. This is probably the task for the next year or three years,” says *Ekaterina Pluzhnik*, head of CSR at Rosbank.

Social enterprises are always life-changing stories. In turbulent times, when it seems that everything around you is bad and there is nothing you can do, these stories make you feel that you can influence the lives of specific people, and it doesn’t require anything special. Just opt for social entrepreneurs.



Оценка социального возврата на инвестиции (SROI)

на примере проекта «Начни свое дело»

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-3-35-45

Assessment of the Social Return on Investment (SROI),

Case: Start Your Own Business Project

Подход к оценке социального возврата на инвестиции (SROI) активно используется во всем мире для социальных проектов, включая социальное предпринимательство. Благодаря SROI доноры и инвесторы получают не только понимание экономической устойчивости проектов, но и непосредственной пользы и значимости для людей, что и является задачей модели социального предпринимательства. В данной статье мы хотели бы рассказать, как и зачем проводилась оценка для проекта «Начни свое дело» компании «ОМК».

The Social Return on Investment (SROI) approach is actively used worldwide for social projects, including social entrepreneurship. Thanks to SROI, donors and investors gain an understanding not only of the economic sustainability of projects, but also of the direct benefit and importance to the people, which is the ultimate goal of the social enterprise business model. In this article, we would like to describe how and why the evaluation was conducted for OMK's Start Your Own Business project.



Юлия Ходорова
Руководитель направления исследований БФ «Культура благотворительности»

Juliya Khodorova
Head of research, Giving Culture Foundation

ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНЫЙ ВОЗВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI)

Социальный возврат на инвестиции (SROI) — подход к анализу инвестиционной эффективности социальных проектов и программ, который позволяет измерять и учитывать ценность в широком смысле слова. Он представляет собой усовершенствованную модель финансового анализа «затраты-выгоды» (CBA) и позволяет сопоставить вложенные в проект или программу средства с ценностью социальных, экономических и экологических результатов, которые создает этот проект для людей¹. Метод SROI основан на определенных принципах и стандартах.

Стейкхолдеры (люди, чьи интересы затронуты проектом) находятся в центре анализа SROI, что позволяет измерить изменения, действительно важные для людей и организаций, которые их достигают, и для которых они достигаются. В рамках анализа SROI для передачи ценности результатов для стейкхолдеров используются денежные единицы, что делает возможным расчет показателя «возврата на инвестиции» путем сопоставления суммы ценности всех результатов проекта со всеми инвестициями в его реализацию.

$$\text{SROI} = \frac{\text{ценность результатов (value of outcomes)}}{\text{инвестиции investment}}$$

где «ценность результатов» — совокупная ценность всех результатов для всех стейкхолдеров проекта — запланированных и незапланированных, положительных и отрицательных; «инвестиции» — все вклады в проект — денежные и неденежные

where “value of outcomes” is the total value of all outcomes (planned and unplanned, positive and negative) for all project stakeholders; “investment” is all contributions to the project (monetary and non-monetary)

Например, соотношение 3:1 означает, что, вложив 1 рубль в некий проект или деятельность, мы получим 3 рубля в виде созданных этим проектом или деятельностью ценностей для людей.

Денежные единицы в социальном возврате на инвестиции — это единица измерения ценности, а не стоимости результатов, использование которой позволяет сравнить результаты проекта с вложенными в него ресурсами и сделать вывод о его инвестиционной эффективности.

Положительный показатель SROI больше 1, например, 2:1, говорит о том, что социальный проект имеет положительные результаты, которые в два раза превосходят по ценности сумму вложенных в него средств. SROI меньше единицы не обязательно говорит о том, что проект не эффективен, возможно, инвестиции в него еще не достигли точки «окупаемости» и требуется дальнейший анализ. И наконец, любое отрицательное значение SROI

WHAT IS SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)

Social Return on Investment (SROI) is an approach to analysis of the investment effectiveness of social projects and programs, which measures and accounts for value in a broad sense. It is a refinement of the Cost-Benefit Analysis (CBA) model that allows us to compare the money invested in a project or program with the value of the social, economic and environmental outcomes that the project creates for people¹. The SROI method is based on certain principles and standards.

Stakeholders (the people whose interests are affected by the project) are at the focus of the SROI analysis, allowing you to measure the changes that really matter to the people and organizations that achieve them and for whom they are achieved. SROI analysis uses monetary units to communicate the value of outcomes to stakeholders, which makes it possible to calculate the Return on Investment metric by comparing the value of all project outcomes to all investments in its implementation.

For example, a ratio of 3:1 means that if we invest 1 ruble in a project or activity, we will receive 3 rubles in the form of value created by that project or activity for the people.

Monetary unit in the Social Return on Investment is a unit of value, rather than cost, of outcomes, the use of which allows us to compare the performance of a project with the resources invested in it and to draw a conclusion about its investment efficiency.

A positive SROI greater than 1, such as 2:1, means that the positive outcomes of the social project are twice the value of the money invested in it. SROI less than one does not necessarily indicate that the project is not effective, perhaps the investment in it has not yet reached the point of return and requires further analysis. Finally, any negative SROI value indicates that the project is ineffective because its negative impact exceeds its positive impact.

¹ Social Value International (The Global Network for Social Value and Impact Management). Retrieved from: <https://socialvalueint.org/> (accessed: 21.09.2022)

¹ Social Value International (The Global Network for Social Value and Impact Management). Retrieved from: <https://socialvalueint.org/> (accessed: 21.09.2022)

говорит о том, что проект неэффективен, потому что его отрицательное воздействие превосходит положительное.

Существуют два вида оценки социального возврата на инвестиции:

- оценочный (evaluative SROI) — когда коэффициент SROI рассчитывается ретроспективно на основании фактических результатов, которые уже были достигнуты;
- прогнозный (forecast SROI) — когда мы пытаемся спрогнозировать, какой объем социальных ценностей будет создан, если наша деятельность достигнет запланированных результатов.

Прогнозная оценка SROI особенно полезна на этапе планирования деятельности. Благодаря ей можно понять, как максимизировать воздействие социальных инвестиций и определить, какие показатели нужно будет отслеживать и измерять в ходе реализации проекта или деятельности.

Основная задача SROI — предоставить информацию инвесторам и социальным предпринимателям для принятия управленческих решений, управления результатами. Инвесторам анализ дает возможность увидеть различные сценарии развития проекта, скорректировать воздействие или методы работы проекта.

Подход к оценке социального возврата на инвестиции может быть использован как для больших масштабных проектов, так и для небольших предприятий, он универсален и может адаптироваться под конкретные задачи и ресурсы. Самая затратная часть анализа — это монетизация и построение модели SROI. Обычно именно эта часть интересует инвесторов и доноров. При этом во многих случаях достаточно ограничиться построением теории изменений, определением круга стейкхолдеров и результатов для них. Для стартапов и малых предпринимателей будет достаточно реализации первых нескольких шагов анализа. Такой анализ не потребует значительных усилий и ресурсов и будет очень полезен для понимания воздействия, оказываемого деятельностью предпринимателей.

Стоимость работы по оценке SROI зависит от масштаба проекта, его охвата по стейкхолдерам, по регионам. А также от той степени погружения, которая требуется заказчику, и от необходимости делать монетизацию и рассчитывать модель SROI. Как и в любом исследовании, большая часть ресурсов требуется на сбор данных, на проведение интервью, на вовлечение самих участников. Наиболее трудоемкими и затратными являются проекты по оценке инфраструктурных программ, грантовых конкурсов, длительных комплексных программ с широким фокусом воздействия.

Дополнительные расходы потребуются, если необходимо сделать независимую верификацию результатов оценки.

Руководство по применению SROI опубликовано на сайте организации-основоположника подхода Social Value International: <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi/>.

There are two types of Social Return on Investment estimates:

- evaluative SROI, when the SROI coefficient is calculated retrospectively based on actual outcomes that have already been achieved;
- forecast SROI, when we try to predict how much social value will be created if our activities achieve the planned outcomes.

SROI is particularly useful in the planning phase. It gives an idea on how to maximize the impact of social investments and determine which metrics will need to be monitored and measured during the course of a project or activity.

The main task of SROI is to provide information enabling investors and social entrepreneurs to make management decisions and manage outcomes. For investors, the analysis provides an opportunity to see different scenarios for the development of the project, to adjust the impact or methods of operation of the project.

The Social Return on Investment approach can be used for large-scale projects as well as for small enterprises, it is versatile and can be adapted to specific tasks and resources. The most costly part of the analysis is the monetization and construction of the SROI model. This is usually the part that investors and donors are interested in. In many cases, it is enough to develop a theory of change, define the stakeholder circle and the outcomes received by the stakeholders. For startups and small businesses, the implementation of the first few steps of this analysis is sufficient. Such an analysis would require little effort and resources, and would be very useful in understanding the impact produced by the entrepreneurs' activities.

The cost of SROI assessment work depends on the scale of the project, its coverage by stakeholders and by region, on the degree of immersion that the customer requires, and on the need to monetize the project and to calculate the SROI model. As with any research study, most of the resources are required to collect data, to conduct interviews, and to involve the participants themselves. The most time-consuming and costly projects are those related to evaluating infrastructure programs, grant competitions, and long-term comprehensive programs with a broad focus of impact.

Additional costs will be incurred if independent verification of assessment results is required.

The SROI application guide is published on the website of the founding organization of the Social Value International approach: <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi/>.

ПРИНЦИПЫ SROI

SROI — подход, который допускает разнообразие используемых методов сбора и анализа данных при условии соблюдения единых принципов.

SROI PRINCIPLES

SROI is an approach that allows for a variety of data collection and analysis methods as long as the same principles are followed.

Таблица 1. Принципы SROI и их реализация в оценке программы «Начни свое дело»

Table 1. The SROI Principles and Their Implementation in the Evaluation of the Start Your Own Business Program

№	Принцип Principle	Описание Description
1	Вовлекать стейкхолдеров Involve stakeholders	Стейкхолдеры — все, на кого существенным образом влияет проект, а также те, кто существенным образом может повлиять на него. Они обязательно должны принимать участие в формулировании результатов проекта и определении их индикаторов, насколько это возможно. Stakeholders are people who are significantly affected by the project, or those who affect the project themselves. Stakeholders should definitely be involved in formulating the project outcomes and defining their metrics, as far as possible.
2	Понимать, что меняется Understand what changes	В процессе оценки воздействия необходимо описывать и анализировать не только запланированные, но и незапланированные изменения, не только положительные, но и отрицательные результаты, если они будут выявлены. The impact assessment process must describe and analyze not only planned but also unplanned changes, not only positive but also negative outcomes, if any.
3	Оценивать то, что важно Value the things that matter	При оценке воздействия необходимо учитывать разную важность результатов для разных стейкхолдеров. Это нужно понимать для того, чтобы выработать рекомендации по дальнейшему развитию программы/проекта. Different stakeholders may have different expectations of the outcomes of the project. This needs to be taken into account in the impact assessment in order to make recommendations for the further development of the program/project.
4	Анализировать только существенные изменения Only include what is material	Существенность результата/изменений в оценке воздействия представляет собой сочетание двух характеристик — важности, значимости — насколько результат важен для стейкхолдеров и соответствует их потребностям, и значительности — достигается ли результат в достаточном объеме, чтобы действительно повлиять на стейкхолдеров. The materiality of the outcome/change in the impact assessment is a combination of two characteristics: importance — how important the outcome is to the stakeholders and whether it meets their needs, and significance — whether the outcome is achieved sufficiently to really affect the stakeholders.
5	Не переоценивать свой вклад Do not over-claim	При оценке воздействия необходимо учитывать, что на результаты у стейкхолдеров могут влиять другие люди и организации, а также что некоторые изменения могут происходить сами по себе, без проекта/программы. When assessing impact, you need to consider that other people and organizations may be influencing stakeholder outcomes, and that some changes may happen on their own, without a project/program.
6	Действовать прозрачно Be transparent	Согласно этому принципу, процесс и результаты оценки должны быть представлены в отчете, который будет содержать все необходимые сведения, чтобы сделать вывод об обоснованности выводов и результатов оценки, а также рекомендаций по ее итогам. According to this principle, the report on the evaluation process and outcomes must be transparent and meaningful, i.e. include all necessary information that will justify the findings and results of the evaluation, as well as recommendations on its results.
7	Подтвердить результат Verify the result	Согласно этому принципу, результаты оценки должны быть представлены основным стейкхолдерам для подтверждения и обсуждения. The results of the evaluation should be presented to the key stakeholders for validation and discussion.
8	Быть ответственным Be responsible	Принимать решения и предпринимать действия по результатам оценки, которые позволят сделать положительные результаты и воздействие проекта максимальным, а незапланированные отрицательные результаты устранить полностью или минимизировать. Make decisions and take actions based on evaluation results that will maximize the positive impact of the project and eliminate or minimize unintended negative outcomes.

ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Рассмотрим реализацию принципов и подхода SROI на конкретном примере. Оценка была проведена для компании «ОМК», которая занимается поддержкой социальных предпринимателей в городах своего присутствия. Программа «Начни свое дело» реализуется с 2016 года, она была запущена последовательно в трех городах: Чусовой (Пермский край) — в 2016 году, Благовещенск (Республика Башкортостан) — в 2017 году и Выкса (Нижегородская область) — в 2018 году. Оценка социального возврата на инвестиции по программе «Начни свое дело» проводилась в мае-июне 2021 года и включала несколько этапов.

ВЫБОР ОБЪЕКТА ОЦЕНКИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Вовлечение стейкхолдеров является основополагающим принципом SROI. Под стейкхолдерами понимаются все, на кого воздействует программа и кто воздействует на нее. Во внимание принимаются довольно широкий круг стейкхолдеров, включая тех, которые не вовлечены непосредственно в деятельность проектов. Такой подход позволяет собрать больше информации, шире и глубже увидеть процессы. Однако на практике эксперты сталкиваются с различными ограничениями, связанными со сбором данных. Поиск оптимального баланса ресурсов и охвата стейкхолдеров, то есть глубины оценки, — важная задача эксперта по оценке.

В нашем примере было принято решение включить в число стейкхолдеров программы непосредственно социальных предпринимателей, сотрудников, для которых они создали рабочие места за время реализации программы (сбор данных проводился через социальных предпринимателей), а также местные сообщества (сбор данных проводился через Центры инноваций социальной сферы в регионах и местные администрации).

Анализ SROI по программе «Начни свое дело» проходил в очень сжатые сроки, и с этим связаны серьезные ограничения в определении и включении в анализ существенных стейкхолдеров программы.

В таблице представлены основные стейкхолдеры программы «Начни свое дело», описано возможное воздействие на них и представлена информация о том, были ли они включены в анализ и почему (См. Таблица 2).

Поскольку социальные предприниматели являются основной целевой аудиторией программы «Начни свое дело», было принято решение сосредоточиться на них, а для других групп стейкхолдеров принимать во внимание при расчете SROI только чисто экономические результаты в виде налоговых отчислений СП и доходов людей, которых они трудоустроили. Такое решение соответствует первому принципу SROI — вовлекать стейкхолдеров — и пятому — не переоценивать свой вклад: поскольку фактически ни сотрудники СП, ни местные сообщества не были доступны исследователям,

RESEARCH STAGES AND STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Let's look at the implementation of the SROI principles and approach with a specific example. The evaluation was conducted for OMK, a company supporting social entrepreneurs in the cities where it operates. The Start Your Own Business program has been in place since 2016, and was launched sequentially in three localities: Chusovoy (Perm Krai) in 2016, Blagoveshchensk (Republic of Bashkortostan) in 2017 and Vyksa (Nizhny Novgorod Region) in 2018. The Start Your Own Business program's social return on investment was evaluated in May-June 2021 and included several steps.

SELECTION OF THE OBJECT OF EVALUATION AND IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS

Stakeholder involvement is a fundamental principle of SROI. Stakeholders are defined as everyone who is affected by the program and who affects it. A fairly wide range of stakeholders is taken into account, including those who are not directly involved in the activities under the projects. This approach allows us to gather more information and to see processes more broadly and deeply. In practice, however, experts encounter various constraints related to data collection. Finding the optimal balance of resources and stakeholder coverage, i.e., depth of evaluation, is an important task for the evaluator.

In our example, it was decided to include the social entrepreneurs themselves, the employees for whom they created jobs during the program (data collection was conducted through the social entrepreneurs), and local communities (data collection was conducted through the Social Innovation Centers in the regions and local administrations) among the program stakeholders.

The Start Your Own Business SROI analysis was conducted within a very tight timeframe, and there are serious limitations in identifying and including significant program stakeholders in the analysis.

The table presents the key stakeholders in the Start Your Own Business program, describes the possible impact on them, and provides information on whether and why they were included in the analysis (See Table 2).

Since social entrepreneurs are the main target audience of the Start Your Own Business program, it was decided to focus on them, while taking into account purely economic outcomes (in the form of tax deductions by SE and income of their employees) for other stakeholder groups in the SROI calculation. This decision is consistent with the first principle of SROI, to involve stakeholders, and the fifth, not to over-claim: since neither the SE staff nor the local communities were actually available to researchers, only those outcomes that could be established without their direct involvement were taken into account for them.

Таблица 2. Анализ стейкхолдеров программы «Начни свое дело»
Table 2. Stakeholder Analysis of the Start Your Own Business Program

№	Стейкхолдер Stakeholder	Результаты Outcomes	В расчет включить/исключить Include in/exclude from the calculation
1	Социальные предприниматели Social Entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> Новые знания и навыки Контакты с коллегами Изменения в области личного благополучия (больше свободы и одновременно ответственности) Изменение баланса рабочего и свободного времени Изменение уровня личных доходов Изменение уровня стресса, связанного с работой New knowledge and skills Contacts with colleagues Changing personal well-being (more freedom and responsibility at the same time) Changing the work-life balance Changing the personal income level Changing the level of stress associated with work 	Включить в полном объеме Include in full
2	Сотрудники социальных предприятий Employees of social enterprises	<ul style="list-style-type: none"> Источник доходов (трудоустройство) Новые знания, навыки и опыт Изменения в области личного благополучия (участие в решении социальной проблемы) Социализация и т. д. Source of income (employment) New knowledge, skills and experience Changing personal well-being (participation in social problem solving) Socialization, etc. 	Включить только экономический результат, связанный с трудоустройством (невозможно провести опрос из-за временных ограничений) Include only the economic outcome related to employment (it is not possible to conduct the survey due to time constraints)
3	Клиенты социальных предприятий и их окружение Customers of social enterprises and their environment	<ul style="list-style-type: none"> Экономия за счет доступности социальных услуг Изменения в области личного благополучия в связи с решением их социальных проблем Savings due to the availability of social services Changing personal well-being due to solving their social problems 	Исключить (невозможно провести опрос из-за временных и ресурсных ограничений) Exclude (unable to conduct the survey due to time and resource constraints)
4	Местные администрации и сообщества Local governments and communities	<ul style="list-style-type: none"> Рост налоговых отчислений и страховых взносов на ФОТ — дополнительные доходы бюджета Улучшение социального климата, рост доверия Growth of tax deductions and payroll insurance payments — additional budget revenues Improved social climate, increased confidence 	Включить только экономический результат, связанный с налоговыми отчислениями (невозможно собрать данные о других результатах из-за временных ограничений) Include only the economic outcome related to tax deductions (it is impossible to collect data on other outcomes due to time constraints)

были учтены для них только те результаты, которые можно было установить без их непосредственного участия.

Кроме того, в анализ и расчеты не были ни в каком виде включены результаты для клиентов — пользователей товаров и услуг социальных предпринимателей, поскольку они также не были доступны исследователям.

При таком ограничительном подходе к результатам программы, исследователи приняли решение также скорректировать

In addition, the outcomes for customers (users of goods and services provided by social entrepreneurs) were not included in the analysis and calculations in any form, because they were not available to researchers either.

With this restrictive approach to program outcomes, the researchers also decided to adjust contributions to the program and not include grants and investments in social enterprises from other sources in the main calculation. Thus, only

вклады в программу и не учитывать в основном расчете гранты и инвестиции в социальные предприятия из других источников. Таким образом, в качестве вклада в программу приняты только все расходы на реализацию программы со стороны компании «ОМК».

Таким образом, в анализ SROI включены полные данные о результатах программы у социальных предпринимателей и только экономические результаты для местных сообществ и сотрудников социальных предприятий.

ПОСТРОЕНИЕ КАРТЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

На основании данных, полученных из документов программы и интервью с ее сотрудниками в компании «ОМК», был подготовлен проект карты результатов программы для СП, который отражал основные направления деятельности и изменения, которые планировались в результате этих видов деятельности. Проект был проверен и уточнен со стейкхолдерами на следующем этапе работы.

На рисунке 1 представлена карта результатов программы «Начни свое дело», включенных в анализ по итогам качественного этапа исследования с учетом его ресурсных и временных ограничений.

all of OMK's expenditures on the implementation of the program are accepted as a contribution to the program.

Thus, the SROI analysis includes complete data on program outcomes for social entrepreneurs and only economic outcomes for local communities and employees of social enterprises.

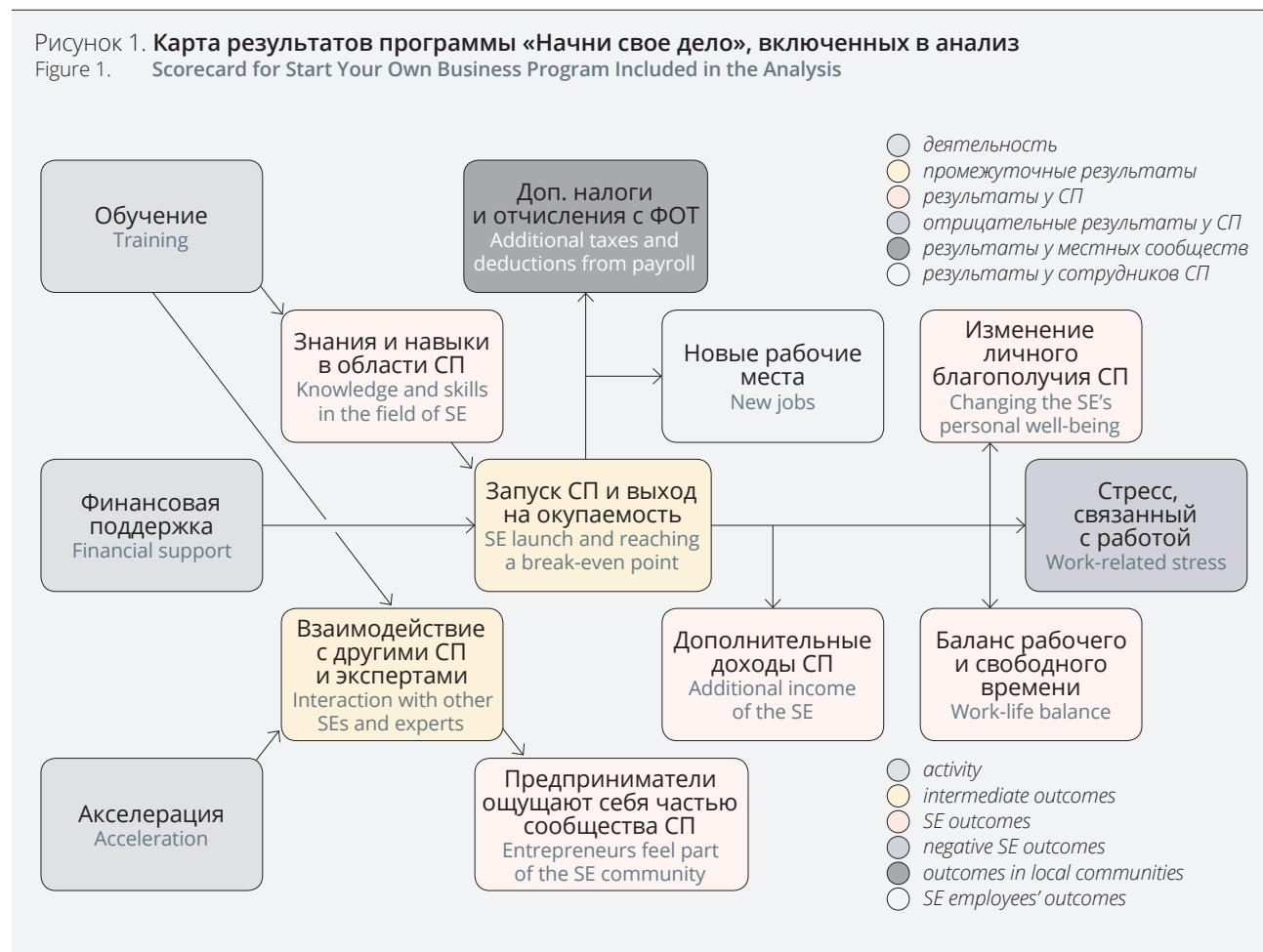
CREATING A SCORECARD

Based on the data from the program documents and interviews with the staff at OMK, a draft program scorecard was prepared for the SE, which reflected the main activities and changes planned as a result of these activities. The project was tested and refined with stakeholders in the next phase.

The figure 1 presents a scorecard of the Start Your Own Business program included in the analysis from the qualitative phase of the study, taking into account its resource and time constraints.

Рисунок 1. Карта результатов программы «Начни свое дело», включенных в анализ

Figure 1. Scorecard for Start Your Own Business Program Included in the Analysis



СБОР КАЧЕСТВЕННЫХ ДАННЫХ

Целью этого этапа является уточнение результатов, получение информации о том, как достигаются изменения у стейкхолдеров, какие положительные и отрицательные результаты связаны с деятельностью.

В рамках качественного этапа исследования были проведены интервью с представителями местных администраций и Центров инноваций социальной сферы регионов, в которых реализуется программа, а также с экспертами программы и фокус-группы с социальными предпринимателями. Сбор информации в фокус-группах на данном этапе исследования проходил в соответствии с принципом насыщения — когда большая часть информации на фокус-группах стала повторяться, а доля новых существенных фактов стала минимальной, этап был завершен.

По итогам фокус-групп, помимо очевидного результата, связанного с ростом личных доходов социальных предпринимателей, был установлен ряд других важных для них показателей.

За счет обучения и участия в индивидуальных акселерационных программах участники программы смогли приобрести уникальные знания и навыки в области социального предпринимательства. Этот результат можно считать промежуточным для других результатов проекта, однако в ходе фокус-групп выяснилось, что он сам по себе представляет ценность для СП, даже если их бизнес оказался не таким удачным, как предполагалось.

Несмотря на доступность различных материалов по СП онлайн и наличие формальных центров поддержки СП, например, в виде Центров инноваций социальной сферы, участники отметили, что нигде нет такой комплексной программы обучения, которая давала бы необходимые и достаточные знания для перехода от теории к практике.

Особую ценность для участников программы представляет индивидуальное общение с менторами и экспертами в акселерационной программе для победителей конкурса. Этот формат они признали уникальным и недоступным в других местах.

Среди существенных результатов, учитываемых в дальнейшем анализе, были такие:

- Рост профессиональных навыков и знаний;
- Личное благополучие;
- Баланс рабочего и свободного времени;
- Стресс, связанный с ответственностью;
- Связь с сообществом социальных предпринимателей;
- Уровень доходов.

СБОР КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ДАННЫХ

В оценке учитывались следующие показатели:

- Число рабочих мест, в том числе для людей с инвалидностью;
- Объемы налоговых отчислений и страховых выплат в ФОТ;
- Динамика прибыли предприятий;
- Уровень доходов предпринимателей, его изменение в связи с программой;

COLLECTING QUALITATIVE DATA

The purpose of this phase is to clarify the outcomes, to obtain information about how changes are achieved with stakeholders, what positive and negative outcomes are associated with the activity.

As part of the qualitative phase of the study, interviews were conducted with representatives of local administrations and Social Innovation Centers in the regions where the program is being implemented, as well as with program experts, and focus groups with social entrepreneurs. The information was collected in focus groups at this phase of the study following the principle of saturation — when most information from the focus group got repeated, and the proportion of new material facts became minimal, the phase was completed.

According to the results of focus groups, in addition to the obvious outcome related to the growth of social entrepreneurs' personal income, a number of other important metrics for them have been established.

Through training and participation in individual acceleration programs, program participants were able to acquire unique knowledge and skills in the field of social entrepreneurship. This outcome could be considered intermediate to the other outcomes of the project, but focus groups revealed that it was a value in itself to SEs, even if their business was not as successful as anticipated.

Despite the availability of various SE materials online and the existence of formal SE support centers, such as Social Innovation Centers, participants noted that there wasn't a comprehensive training program available that would provide the necessary and sufficient knowledge to move from theory to practice.

The program participants found personal communication with mentors and acceleration program experts (for contest winners) to be the most valuable. They recognized this format as unique and unavailable elsewhere.

The material outcomes considered in further analysis included the following:

- Growth of professional skills and knowledge;
- Personal well-being;
- Work-life balance;
- Stress related to responsibility;
- Connecting with the social entrepreneur community;
- Income level.

QUANTITATIVE DATA COLLECTION

The following metrics were taken into account in the evaluation:

- Number of jobs, including for people with disabilities;
- Volume of tax deductions and payroll insurance payments;
- Corporate profit dynamics;

- Привлеченное финансирование из других источников.

Помимо информации о социальных результатах — изменениях в жизни социальных предпринимателей, а также экономических результатов для их сотрудников и местных сообществ, анкеты содержали также фактологическую информацию о работе социальных предприятий, чтобы лучше представить продукты деятельности, реализованной в рамках программы, и информацию о дополнительных составляющих модели SROI (воздействие программы, монетизация результатов и т. д.).

Некоторые количественные данные, использованные как в описательной части отчета, так и в модели SROI, были собраны на основании информации, предоставленной местными администрациями городов и Центрами инноваций социальной сферы. В частности, это данные, связанные с объемом налоговых отчислений и страховых выплат на фонд оплаты труда от социальных предприятий, которые получили поддержку по программе «Начни свое дело».

УЧЕТ ВОЗДЕЙСТВИЯ ПРОГРАММЫ

Социальные проекты и программы всегда учитывают определенный региональный и местный контекст, поэтому при анализе их результатов очень важно рассматривать влияние других факторов. Например, на анализируемую программу могут оказывать действие другие проекты и организации, общая социально-экономическая обстановка и, несомненно, характеристики и особенности самих участников программы.

Такой подход позволяет смоделировать картину социального воздействия, более объективно отражающую реальность. Полученная в результате информация позволяет эффективнее управлять воздействием.

Как правило, при анализе SROI учитываются следующие аспекты воздействия:

- «Мертвый груз» (по данным, полученным в контрольной группе) — в каком объеме результаты могут быть достигнуты при отсутствии программы или проекта;
- Атрибуция — в каком объеме свой вклад в достижение результата вносят другие организации и проекты;
- Перенос результата — в каком объеме проект не решает проблему, а переносит ее в другую область — на другой географический район, другую группу людей и т. д.;
- Сокращение результата — если результат продолжает существовать после завершения проекта, в течение какого времени он будет по-прежнему связан с проектом, и как эта связь будет ослабевать с каждым годом. Это не обязательно означает, что результат у людей будет тоже убывать — просто он будет уже больше связан с другими факторами: их самостоятельной работой, новыми проектами, в которых они будут участвовать и т. д.²

- The level of income of entrepreneurs and its change related to the program;
- Funding raised from other sources.

In addition to information about social outcomes, such as changes in the lives of social entrepreneurs, as well as economic outcomes for their employees and local communities, the questionnaires also contained factual information about the work of social enterprises to better represent the products of the activities implemented under the program and information about additional components of the SROI model (program impact, monetization of outcomes, etc.).

Some of the quantitative data used in both the report narrative and the SROI model were gathered from information provided by local city governments and the Social Innovation Centers. In particular, this included data related to the volume of tax deductions and payroll insurance payments from social enterprises that received support under the Start Your Own Business program.

PROGRAM IMPACT EVALUATION

Social projects and programs always take into account the specific regional and local context, so it is very important to consider the influence of other factors when analyzing their outcomes. For example, the program being analyzed may be affected by other projects and organizations, the general socio-economic environment, and, of course, by the specifics of the program participants themselves.

This approach allows us to model a picture of social impact that reflects reality more objectively. The resulting information allows one to manage the impact more effectively.

Typically, the following aspects of impact are considered in SROI analysis:

- Deadweight (based on the data obtained in the control group) — an estimation of the value that would have been created if the program activities did not happen;
- Attribution — to what extent other organizations and projects contribute to the outcome;
- Displacement — to what extent the project does not solve the problem, but transfers it to another area (another geographical area, another group of people, etc.);
- Drop-off — if the outcome continues to exist after the project, how long it will still be connected to the project, and how that connection will weaken with each year. This does not necessarily mean that the outcomes people get will also decrease, but they will be more related to other factors: their own work, new projects in which they will participate, etc.²

² *The Guide to SROI. Retrieved from: <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi/> (accessed: 21.09.2022)*

² *The Guide to SROI. Retrieved from: <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi/> (accessed: 21.09.2022)*

В ходе обсуждения в фокус-группах не было отмечено каких-либо возможностей для переноса результата на другую группу стейкхолдеров, а для того, чтобы учесть «мертвый груз» и атрибуцию, в анкету был включен вопрос о воздействии, при ответе на который респондентам было предложено указать, насколько достижение ими тех или иных результатов связано с их участием в программе «Начни свое дело». Соответствующий показатель воздействия программы был включен в расчет SROI в качестве элемента модели, и далее модель была протестирована на чувствительность к нему (см. ниже).

Все результаты оценивались ретроспективно за 5 лет реализации программы — с 2016 по 2020 год включительно, и расчет на будущее не проводился. По итогам обсуждений с СП в фокус-группах, а также исходя из опыта оценки аналогичных программ и проектов, исследователи решили, что в среднем связь результатов с программой сокращается на 20–25% в год для разных городов. Этот показатель был включен в модель по расчету SROI и модель была так же протестирована на чувствительность к нему (см. ниже).

ЦЕННОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ И МОНЕТИЗАЦИЯ, ИСПОЛЬЗОВАННЫЙ МЕТОД РАСЧЕТА

Важным этапом анализа социального возврата на инвестиции является так называемая монетизация результатов — поиск и определение финансовых «прокси» (англ. proxy — представительная переменная, букв. «показатель, представляющий другой показатель»), которые будут обозначать ценность результатов, которые не имеют «рыночной стоимости» для стейкхолдеров. Следует отметить, что в данном случае речь идет не о стоимости или цене этих результатов, а об их потребительской ценности — насколько они соответствуют потребностям и запросам стейкхолдеров, для которых они достигаются.

В практике SROI допускается использование готовых прокси, которые уже применялись в других отчетах, если группа стейкхолдеров, для которых определялись прокси, схожа с анализируемой.

Важно отметить, что финансовые прокси, обозначая потребительскую ценность разных результатов одного проекта для одной группы людей, должны соотноситься с относительной важностью этих результатов. Для этого рекомендуется использовать якорный метод расчетов прокси, когда за основу берется прокси одного результата, который может быть получен любым из перечисленных выше методов, а другие прокси рассчитываются на основании значения «якорного» прокси при помощи «весов» — показателей относительной важности разных результатов для стейкхолдеров в процентах или любых других единицах.

Именно такой подход был использован при определении прокси социальных результатов для стейкхолдеров программы «Начни свое дело». За основу («якорь») расчета был взят показатель изменения ежемесячного дохода социальных предпринимателей.

The focus group discussions did not highlight any opportunities to transfer the outcome to another stakeholder group, and in order to account for deadweight and attribution, the questionnaire included an impact question asking respondents to indicate how much of their achievement of certain outcomes was related to their participation in the Start Your Own Business program. The corresponding program impact metric was included in the SROI calculation as an element of the model, and the model was further tested for sensitivity to the metric (see below).

All outcomes were evaluated retrospectively for five years of program implementation, from 2016 to 2020 inclusive, and forecast calculations were not carried out. Based on discussions with SEs in focus groups and from the experience evaluating similar programs and projects, researchers decided that on average, the correlation of outcomes to the program drops by 20-25% per year for different localities. This metric was included in the SROI calculation model and the model was also tested for sensitivity to the metric (see below).

VALUE OF OUTCOMES AND MONETIZATION, CALCULATION METHOD USED

An important phase in the analysis of social return on investment is the so-called monetization of outcomes — the search for and identification of financial proxies, which will denote the value of outcomes that do not have a market value for stakeholders. It should be noted that in this case we are not talking about the cost or price of these outcomes, but about their use value: how well they meet the needs and demands of the stakeholders for whom they are achieved.

In SROI practice, it is acceptable to use ready-made proxies that have already been used in other reports, as long as the stakeholder group for which the proxies were defined is similar to the one being analyzed.

It is important to note that financial proxies, denoting the consumer value of different outcomes of one project for one group of people, must be related to the relative importance of these outcomes. For this purpose it is recommended to use the anchor method in proxy calculations, when a proxy of one outcome is taken as a basis, which can be obtained by any of the above methods, and other proxies are calculated on the basis of the anchor proxy value using weights, i.e. indicators of relative importance of different outcomes for stakeholders in percentages or any other units.

This was the approach used in determining the proxy for social outcomes for Start Your Own Business stakeholders. The anchor of the calculation was the change in monthly income of social entrepreneurs.

В качестве «весов» для расчета ценности других результатов использовались средние показатели важности результатов и показатель воздействия программы — насколько результат по мнению СП связан с их участием в программе.

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ И РАСЧЕТ SROI

На основании полученных данных количественного исследования была построена модель и рассчитан показатель социального возврата на инвестиции по каждому городу — Чусовой, Благовещенск, Выкса — и объединенная модель в целом по программе.

Модель была построена по данным за 5 лет реализации программы «Начни свое дело» по состоянию на текущий момент, без прогнозирования социальных и экономических результатов на будущее в соответствии с принципом «не переоценивать свой вклад».

Для расчета ценности социальных результатов по годам финансовые прокси, скорректированные на воздействие программы, умножались на количество социальных предприятий/рабочих мест, получивших поддержку в соответствующий год.

Поскольку в ходе фокус-групп с социальными предпринимателями выяснилось, что даже те, чьи проекты получили поддержку в первый год, до сих пор связывают результаты своей работы с программой, в рамках 5 лет реализации программы результаты учитывались нарастающим итогом. Модель была протестирована на чувствительность к разным показателям — результаты тестирования включены в отчет.

Значение показателя социального возврата на инвестиции в программу «Начни свое дело» во всех случаях является положительным и превышает 1, что свидетельствует об инвестиционной эффективности данной социальной программы. Всего за 5 лет реализации совокупная ценность результатов программы составила свыше 144 000 000 рублей, что соответствует показателю SROI 4:1, что значит, что на каждый вложенный в программу рубль в ней создаются результаты, ценность которых составляет порядка четырех рублей в денежном выражении.

Следует отметить, что показатель тем больше, чем дольше идет программа в городе: растет число социальных предприятий, большинство из них продолжают функционировать по завершении финансовой и менторской поддержки от ОМК, но при этом результаты их работы сохраняют связь с программой.

Программа «Начни свое дело» эффективна с инвестиционной точки зрения: без учета социальных результатов показатель SROI является положительным и составляет не менее 1,6:1 в целом по программе; с учетом социальных результатов показатель SROI по программе составляет не менее 4:1.

The weights used to calculate the value of the other outcomes were the average importance of the outcomes and the impact of the program: to what extent the SEs perceived the outcome to be related to their participation in the program.

MODEL DEVELOPMENT AND SROI CALCULATION

Based on the data obtained from the quantitative study, a model was developed and the SROI metric was calculated for each locality (Chusovoy, Blagoveshchensk and Vyksa) and the combined model for the program as a whole.

The model was developed using five years worth of historical data from the Start Your Own Business program to the present moment, without projecting social and economic outcomes for the future, in accordance with the principle “do not over-claim”.

To calculate the value of social outcomes by year, financial proxies adjusted for program impact were multiplied by the number of social enterprises/jobs supported in the respective year.

Since focus groups with social entrepreneurs revealed that even those whose projects received support in the first year still associate the results of their work with the program, the five-years' program outcomes were taken into account cumulatively. The model was tested for sensitivity to various metrics; the test results are included in the report.

The value of the indicator of social return on investment in the Start Your Own Business program in all cases is positive and exceeds 1, indicating the investment efficiency of this social program. In just five years of implementation, the cumulative value of the program outcomes was more than 144,000,000 rubles, which corresponds to an SROI of 4:1. This means that for every ruble invested in the program it creates about four rubles worth of outcomes.

It should be noted that the longer the program has been going on at a specific locality, the larger a metric becomes: the number of social enterprises is growing, most of them continue to operate after the end of OMK financial and mentor support, but the outcomes of their work remain related to the program.

The Start Your Own Business program is effective from an investment point of view: without taking into account social outcomes, the SROI is positive and is at least 1.6:1 for the whole program; taking into account social outcomes, the SROI for the program is at least 4:1.



Из точки А в точку Б проверенным маршрутом:

теория изменений как инструмент
планирования и оценки импакта

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-3-46-55

From A to B by a Proven Route:

Theory of Change as a Tool for Impact
Planning and Evaluation

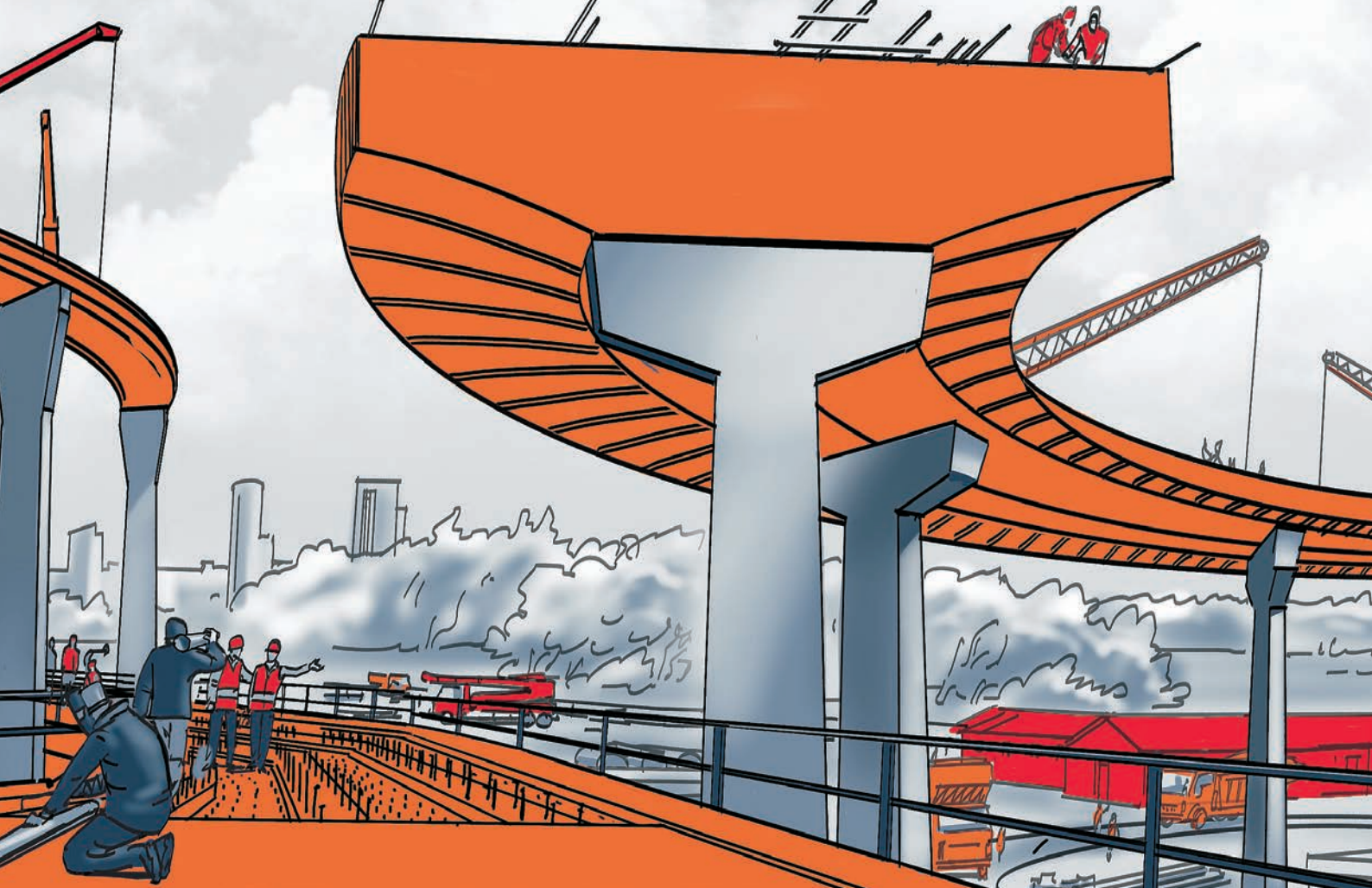
Мейнстримом для международных проектов развития еще в 90-е гг. XX века стала теория изменений. Популярность этого инструмента проектирования и оценки в России постепенно растет. Ее ключевое значение — это смена парадигмы в отношении проектов социальных изменений. Теория изменений рассматривает причинно-следственные связи в достижении социальных результатов посредством выбранных действий. Как благодаря теории изменений сделать проект более обоснованным и понятным для инвесторов и исполнителей — в нашем материале.

The theory of change became the mainstream for international development projects in the 1990s. The popularity of this design and evaluation tool in Russia is gradually growing. Its key value is a paradigm shift with respect to social change projects. Theory of change looks at causal mechanisms in achieving social outcomes through chosen actions. Read our article to find out how to make a project more reasonable and understandable for investors and implementers thanks to the theory of change.



Иван Смекалин
Аналитик
Фабрики позитивных
изменений

Ivan Smekalin
Analyst,
Positive Changes
Factory



КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ПОНЯТИЯ: ЧТО ТАКОЕ ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Теория изменений как концепция появилась в ходе обсуждения теоретически обоснованных практик оценки проектов. Эта методология вдохновляется теорией социальных изменений — как обоснованное критическое вмешательство в реальность на принципах диалога и равноправия. В соответствии с определением Рингхофер и Кохлвег: «Теория изменений — это методология для планирования, управления и оценки проектов развития и позитивных социальных изменений» (Ringhofer & Kohlweg, 2019).

Теория изменений как методология в качестве своих принципов наследует ориентацию на развитие и расширение возможностей в рамках проектов социальных изменений (там же). Ключевые компоненты теории изменений включают в себя описание социального изменения, набора действий для достижения изменения, описание непосредственных и промежуточных эффектов, а также условий и допущений для достижения итогового импакта.

Сформировавшись как самостоятельная методология в 1990-е годы, сейчас теория изменений стала мейнстримом в сфере международных проектов развития. Ее ключевое значение — это смена парадигмы в отношении проектов социальных изменений. Вплоть до конца 1990-х гг. проекты действовали по принципу «черного ящика»: на вход системы подаются ресурсы и действия, а на выходе из нее каким-то неизвестным образом получают социальные результаты. Теория изменений «распаковывает» этот черный ящик и рассматривает причинно-следственные механизмы достижения социальных результатов посредством выбранных действий. Таким образом, проект становится более обоснованным и явным в своем содержании, а потому — более понятным для инвесторов и исполнителей.

CONCEPTUALIZING THE CONCEPT: WHAT EXACTLY IS A THEORY OF CHANGE?

The theory of change as a concept emerged from the discussion of theoretically grounded practices of project evaluation. This methodology is inspired by the theory of social change as a grounded critical intervention in reality based on the principles of dialogue and equality. As defined by Ringhofer and Kohlweg: “Theory of change is a methodology for planning, management and evaluation of development projects and positive social change.” (Ringhofer & Kohlweg, 2019)

Theory of change as a methodology inherits as its principles a focus on development and empowerment in social change projects (Ibid). Key components of a theory of change include a description of social change, a set of activities to achieve the change, a description of immediate and intermediate effects, and conditions and assumptions for achieving the final impact.

Developed as a standalone methodology in the 1990s, theory of change has now become mainstream in the field of international development projects. Its key value is a paradigm shift with respect to social change projects. Up until the late 1990s, projects used to operate following the “black box” principle: resources and activities are fed into the system as inputs, and social results are achieved at the output in an unknown manner. The theory of change “unpacks” the black box and looks at causal mechanisms in achieving social outcomes through chosen actions. This makes the project more substantiated and more explicit in its content, and therefore more understandable to investors and implementers.

СМЕЖНЫЕ ПОНЯТИЯ: КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ПОХОЖИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Наряду с теорией изменений существует ряд других инструментов, которые время от времени представляют как теорию изменений.

- **Теория изменений** — повествовательное описание, обычно сопровождаемое графическим или визуальным описанием того, как и почему ожидается достижение цели или результата в конкретном контексте. Она устанавливает причинно-следственные связи между элементами проекта: если действия выполнены и предпосылки верны, то можно ожидать определенных результатов.
- **Логическая модель** — графическое или визуальное изображение теории изменений, иллюстрирующее связь между тем, что будет делать проект, и тем, чего он надеется достичь.
- **Логическая схема (LogFrame)** — тип логической модели, представленный в табличном формате, который обеспечивает упрощенное описание того, как проект должен функционировать в форме линейной цепочки причин и следствий.

Стоит заметить, что теория изменений — это не только таблица или блок-схема, а повествовательный текст с описанием не только причинно-следственных связей от действий до результатов, но и с указанием на предпосылки, выполнение которых необходимо для исполнения предположений о тех или иных связях. Теория изменений отличается нелинейностью структуры и признанием того, что на успех проекта влияют не только его исполнители, но и другие факторы, которые нужно учитывать так же, как и действия в рамках проекта.

RELATED CONCEPTS: WHAT SIMILAR TOOLS EXIST

Along with the theory of change, there are a number of other tools that are occasionally presented as theory of change.

- **A theory of change** is a narrative description, usually accompanied by a graphic or visual breakdown of how and why a goal or result is expected to be achieved in a particular context. It establishes causal relationships between the elements of the project: what specific results can be expected if the activities are performed and the assumptions are correct.
- **A logic model** is a graphical or visual representation of a theory of change that illustrates the relationship between what a project will do and what it hopes to achieve.
- **Logical framework (LogFrame)** is a type of logic model presented in a table format that provides a simplified description of how the project should function, following the format of a linear chain of causes and effects.

It is worth noting that the theory of change is not just a table or a flowchart, but a narrative text describing not only causal relationships from activities to results, but also indicating the prerequisites that need to be met in order to meet the assumptions about these or those relationships. The theory of change is characterized by a non-linear structure and the recognition that the success of a project depends not only on its implementers, but is also determined by other factors that need to be considered as well as the activities within the project.

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Обзор российского опыта, связанного с использованием теории изменений, стоит начать с рассказа об экспертной записке «Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России» Центра перспективных управленческих решений и Счетной палаты РФ. В статье, написанной генеральным директором Центра Марией Шклярук и опубликованной в «Российской газете», рассказывается о специфике первых шагов к использованию теории изменений на федеральном уровне — этот инструмент внедряется как способ связать стратегические цели и перечень действий для их достижения с отдельным акцентом на достигаемом социально-экономическом эффекте. В качестве академической ссылки указывается, в частности, Кэрл Вайс, которая считается автором термина «теория изменений», с тезисом о том, что для достижения социально-экономических эффектов требуется обоснованное предположение о механизмах реализации (Шклярук, 2020).

RUSSIAN EXPERIENCE IN THE USE OF THEORY OF CHANGE

An overview of the Russian experience related to the use of theory of change should begin with a story about the expert note “Application of the Theory of Change for Strategic Audit and Strategic Planning in Russia” by the Center for Advanced Management Solutions and the Accounts Chamber of the Russian Federation. An article by Maria Shklyaruk, General Director of the Center, published in Rossiyskaya Gazeta, describes the specifics of the first steps towards the use of theory of change at the federal level — this tool is being introduced as a way to link strategic goals and a list of activities needed to achieve those goals, with a separate focus on the socio-economic effect being achieved. The work cites, among others, an academic article by Carol Weiss, who is considered the author of the term “theory of change”, with a thesis that achieving social and economic effects requires a reasonable assumption about the implementation mechanisms (Shklyaruk, 2020).

К настоящему времени экспертная записка этого коллектива авторов (Ким, Копыток, 2020) представляется наиболее обоснованной и структурированной адаптацией теории изменений для российского контекста, по меньшей мере — для использования при планировании государственных программ. Она сопровождается примерами из опыта в сфере государственного управления, например, приводится дерево проблем проекта социального контракта в направлении оказания помощи по поиску работы. От проблемы высокого уровня, например высокого уровня бедности, через «ветви» дерева можно спуститься к конкретным источникам причин проблемы — скажем, неэффективность традиционных мер соцподдержки для ряда социальных категорий. Очень важным замечанием является параграф об измерении результативности при отсутствии необходимых данных: здесь авторы

By now the expert note of this collective of authors (Kim, Kopytok, 2020) seems to be the most reasonable and structured adaptation of the theory of change for the Russian context — at least for use in planning state programs. It is accompanied by practical examples of public administration, for example, the problem tree of a social contract project aimed at assisting job seekers. The tree “branches” go from a high-level problem, such as a high level of poverty, down to the specific causes of the problem — say, ineffectiveness of the traditional social support measures for a number of social groups. A very important observation is made in the paragraph on measuring performance in the absence of the necessary data: here the

Теория изменений отличается нелинейностью структуры и признанием того, что на успех проекта влияют не только его исполнители, но и другие факторы.

The theory of change is characterized by a non-linear structure and the recognition that the success of a project depends not only on its implementers, but is also determined by other factors.

проговаривают наиболее сильное преимущество подхода теории изменений в части оценки изменений, которое заключается в том, что наличие обоснованного предположения о причинно-следственных связях восполняет доказательные пробелы.

Примером использования теории изменений в России вне государственного сектора, получившим широкое освещение в связи с упоминанием в первом русскоязычном пособии по Теории изменений, является разработанная в 2010–2011 году теория изменений Благотворительного детского фонда «Виктория» (Кузьмин, Кошелева, 2014). К этому кейсу продолжают обращаться на разнообразных практикумах по разработке теории изменений, например, вебинарах АНО «Эволюция и Филантропия», Московской школы управления «Сколково»: в них делается акцент на структуре теории изменений с указанием на важность формулирования допущений/условий и составления карты результатов в обратном порядке. Стоит отметить, что в российском опыте не происходит подмены теории изменений логической схемой. Также в разных российских интерпретациях этой концепции, которые в качестве референтного примера указывают опыт Благотворительного фонда «Виктория», остается один и тот же набор элементов теории изменений: ресурсы (inputs), действия (activities), результаты (outputs), эффекты (outcomes), воздействие (impact).

Также принципы теории изменений используются в Стандарте доказательности социальных практик в сфере детства,

authors spell out the strongest advantage of the theory of change approach to assessing change, which is that having a reasonable assumption about cause-and-effect relationships fills evidentiary gaps.

An example of the use of theory of change in Russia outside the public sector, which received wide coverage due to its mention in the first Russian-language manual on the topic, is the theory of change developed in 2010–2011 by the Victoria Children Foundation (Kuzmin, Kosheleva, 2014). The case is often referred to in a variety of workshops on developing a theory of change, such as webinars by Evolution and Philanthropy, Skolkovo Moscow School of Management: they emphasize the structure of the theory of change, pointing out the importance of formulating assumptions/conditions and mapping results in reverse order. It is worth noting that in the Russian experience the theory of change is not substituted with a logical framework. Also, various Russian interpretations of this concept, which quote the Victoria Children Foundation as reference, contain the same set of elements of the theory of change: inputs, activities, outputs, outcomes, impact.

The principles of theory of change are also used in the Standard for Evidence-Based Social Practices in Childhood, developed with

разработанном при поддержке Фонда Тимченко, Центра доказательного социального проектирования Московского государственного психолого-педагогического университета и Фонда президентских грантов. Важность этих принципов состоит в том, что они показывают неотъемлемость теории изменений для оценки социального импакта. Для оценки проекта необходимо иметь прописанную теорию изменений с тем, чтобы сформулировать предмет измерения. В социологической статье об изменении субъективного благополучия указывается, что для определения понятия «благополучие» используется теория изменений, в рамках которой указываются деятельность и цепочка социальных результатов (Archakova & Garifulina, 2020). Ранее отмечалось, что концепт благополучия является ключевым для измерения, потому что позволяет вовлекать целевые

support from the Timchenko Foundation, the Center for Evidence-Based Social Design at Moscow State University of Psychology and Pedagogy, and the Presidential Grants Fund. The importance of these principles is that they show the indispensability of the theory of change for assessing social impact. In order to evaluate a project, it is necessary to have a prescribed theory of change in order to formulate the subject of measurement. A sociological article on subjective well-being change points out that the theory of change, which specifies activities and a chain of social outcomes (Archakova & Garifulina, 2020), is used to define “well-being.” It was noted earlier that the concept of well-being is key to measurement because it allows the

Некоторые грантодающие организации внедряют практику представления грантовых заявок в формате описания теории изменений, сопровождая это образовательными программами.

Some grantmaking organizations are implementing the theory of change into their practice of submitting grant proposals, accompanied by educational programs.

группы и именно на позитивные изменения благополучия в итоге направлены социальные проекты.

Более того, описанные в стандарте инструменты мониторинга и оценки с вовлечением разнообразных данных из разных источников могут быть включены в проект на этапе планирования, и наиболее простой способ сделать это — соотнести пункты из теории изменений с соответствующими им индикаторам и методами исследования. Как пишут ранее упомянутые авторы, при помощи теории изменений происходит операционализация измеряемого концепта, что позволяет сформулировать средства оценки.

Популярность теории изменений как инструмента проектирования и оценки в России растет постепенно. Некоторые грантодающие организации, например, фонд «Навстречу переменам», фонд «Дорога к дому» внедряют практику представления грантовых заявок в формате описания теории изменений, сопровождая это образовательными программами, позволяющими заявителям познакомиться с данным инструментом проектной работы.

Хотя говорить о широкой практике внедрения пока не приходится. В частности, как показывает исследование зарубежного

involvement of target groups and positive changes in well-being are the ultimate goal of any social projects.

Moreover, the monitoring and evaluation tools described in the standard, which involve a variety of data from different sources, can be included in the project at the planning stage, and the easiest way to do this is to correlate elements of the theory of change to their corresponding indicators and research methods. As the aforementioned authors write, theory of change helps operationalize the concept being measured, which allows us to formulate the means of evaluation.

The popularity of the theory of change as a design and evaluation tool in Russia is growing gradually. Some grantmaking organizations, such as the Toward Change Foundation and The Way Home Foundation, are implementing the theory of change into their practice of submitting grant proposals, accompanied by educational programs that allow applicants to become familiar with this tool of project work.

However, there is no widespread practice of implementation yet. In particular, as a study of foreign and Russian experience in evaluating

и российского опыта проведения оценки проектной деятельности НКО¹, Фонд президентских грантов, являющийся на сегодняшний день самой крупной структурой, финансирующей социальные проекты в стране, не видит пока перспектив и возможностей для внедрения теории изменений, как и требований по оценке социальных эффектов и импакта для своих грантополучателей, считая, что это значительно усложнит процедуру выдачи и получения грантов. В целом, применение теории изменений в России на данном этапе является скорее исключением, чем общим стандартом и правилом. Во многом это обусловлено трудоемкостью реализации данного метода, в том числе отсутствием соответствующих цифровых инструментов, упрощающих задачу, а также, в целом, информации о порядке и процедурах разработки теории изменений. Стоит отметить, что первое

В целом, применение теории изменений в России на данном этапе является скорее исключением, чем общим стандартом и правилом. Во многом это обусловлено трудоемкостью реализации.

методическое пособие по разработке теории изменений на русском языке было опубликовано только в 2021 году.

Интересно при этом, что в сборнике англоязычных статей, посвященных использованию теории изменений в мировой практике, этот подход характеризуется как модный и чрезмерно используемый («trendy, over-used ... methodology») (Vun, 2021). Это ярко демонстрирует разрыв в используемых подходах в проектах, предполагающих социальные изменения. С одной стороны, догоняющее развитие позволяет избежать проблем роста: позднее внедрение технологии позволяет избежать ошибок ранней версии. К таким ошибкам в контексте теории изменений можно отнести недостаточный уровень внедрения практик мониторинга и оценки, а также отсутствие вовлеченности затронутых игроков. С другой стороны, с момента рефлексии об этих слабых местах методологии прошли годы и даже десятилетия, а использование методологии в России остается на начальном уровне без наличия какого-либо аналога.

¹ Отчет о научно-исследовательской работе «Исследование современного зарубежного и российского опыта проведения оценки проектной деятельности некоммерческих организаций» (2020).
Режим доступа: <https://impact.ngo.ru/library/view/50>
(дата доступа: 21.09.2022)

NGO project activities shows¹, the Presidential Grants Fund, which is currently the largest entity financing social projects in the country, does not yet see the prospects and opportunities for introducing the theory of change, as well as requirements to evaluate social effects and impact for its grantees, believing that it would significantly complicate the procedure for issuing and receiving grants. In general, the application of the theory of change in Russia at this stage is an exception, rather than a general standard or rule. This is largely due to the labor intensity of its implementation, including the lack of appropriate digital tools to simplify the task, as well as the general lack of information on the terms and procedures for developing a theory of change. It is worth noting that the first methodological handbook on developing

In general, the application of the theory of change in Russia at this stage is an exception, rather than a general standard or rule. This is largely due to the labor intensity of its implementation.

a theory of change in Russian was not published until 2021.

Interestingly, in a collection of English-language articles on the use of the theory of change in world practice, this approach is characterized as “trendy, over-used ... methodology” (Vun, 2021). This vividly demonstrates the gap in approaches used in social change projects. On the one hand, catch-up development makes it possible to avoid the problems of growth: late introduction of the technology makes it possible to avoid the mistakes of an earlier version. Such errors in the context of the theory of change include the lack of implementation of monitoring and evaluation practices, as well as the lack of involvement of the affected players. On the other hand, years and even decades have passed since the weaknesses of the methodology have been addressed, and the use of the methodology in Russia remains at an initial level without any counterpart being present.

¹ A study of modern foreign and Russian experience in evaluating the project activities of non-profit organizations (2020). Retrieved from: <https://impact.ngo.ru/library/view/50> (accessed: 21.09.2022) (In Russian).

СТРУКТУРА ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ: ПРИМЕР ТЕОРИИ ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

На основании рассмотренных источников можно вычлени́ть неизменные элементы теории изменений и добавить к ним элементы оценки и вовлечения, адаптированные для российского контекста. Так получилась разработанная Фабрикой² «Теория позитивных изменений», которую можно выделить среди других подходов к созданию теории изменений. Преимуществами данного подхода является то, что за счет акцента на условиях и допущениях в результате получается именно теория изменений, а не логическая модель. Обязательным элементом Теории позитивных изменений являются индикаторы элементов в карте результатов: индикаторы не только позволяют уточнить предмет социальных изменений, но и выстроить необходимые каналы коммуникаций с целевыми аудиториями, что необходимо для их вовлечения. Особенностью Теории позитивных изменений, дополняющей традиционный подход, является наличие двух дополнительных блоков для расчетов индекса доказательности и индекса обоснованности. Первый указывает на характеристики модели мониторинга и оценки, второй — характеризует источники обоснований суждений о запланированных изменениях. Кроме того, модель дополнена экономическими расчетами — текущей ликвидностью, финансовой устойчивостью и рентабельностью продаж для проектов, предполагающих наличие механизма финансовой устойчивости посредством реализации товаров/услуг (т. е. социального предпринимательства).

Словосочетание «позитивные изменения» в названии подхода отсылает к понятию импакта как социальных изменений в результате проекта развития. Теория позитивных изменений использует принятую в России лексику (например, из правил подачи заявок на грант Фонда президентских грантов³ и упомянутого Стандарта доказательности социальных практик) и выстраивает ее в качестве элементов теории изменений, которые взяты, в частности, из пособия «Теория изменений за десять шагов» Джеймса Ноубла (2019) и публикаций Джона Мэйна (2006). В настоящий момент Теория позитивных изменений включена в модель оценки проектов социального предпринимательства, планируемой к внедрению Фондом поддержки социальных проектов — федеральной структуры, которая занимается развитием среды социальных проектов и социального предпринимательства в России.

Теория позитивных изменений состоит из двух блоков. Первый — это дерево проблем с описанием текущей ситуации,

STRUCTURE OF THE THEORY OF CHANGE: AN EXAMPLE OF THE THEORY OF POSITIVE CHANGE

Based on the reviewed sources, it is possible to isolate the unchangeable elements of the theory of change and add to them the elements of assessment and involvement, adapted to the Russian context. This is how the “Theory of Positive Change” developed by the Factory² came about, which can be distinguished from other approaches to creating a theory of change. The advantage of this approach is that it emphasizes the conditions and assumptions, which results in a theory of change rather than a logical model. Indicators of elements in the results map are an indispensable element of the Theory of Positive Change: not only do they allow you to clarify the subject of social change, but also to build the necessary channels of communication with target audiences, which is necessary for their involvement. Complementing the traditional approach, the Theory of Positive Change includes two additional blocks for calculating the index of evidence and the index of validity. The first indicates the properties of the monitoring and evaluation model, the second describes the sources of justification for judgments about the planned changes. In addition, the model is supplemented by economic calculations — current liquidity, financial stability and profitability of sales for projects that involve a mechanism of financial sustainability through the sale of goods/services (i.e. social entrepreneurship).

The phrase “positive change” in the name of the approach refers to the notion of impact as a social change resulting from a development project. The Theory of Positive Change uses accepted vocabulary in Russia (for example, from the Presidential Grants Fund’s Grant Application Rules³ and the aforementioned Standard for Evidence-Based Social Practices) and constructs it as elements of Theory of Positive Change, which are taken in particular from the manual “Theory of Change in Ten Steps” by James Noble (2019) and publications by John Mayne (2006). Currently, the Theory of Positive Change is included in the model for evaluating social enterprise projects, which is planned for implementation by the Social Projects Support Fund, a federal structure that develops the environment for social projects and social entrepreneurship in Russia.

The Theory of Positive Change consists of two blocks. The first is a problem tree describing the

2 Фабрика позитивных изменений — платформа создания и развития проектов позитивных изменений в различных сферах деятельности человека и общества, разрабатывающая научные и практические подходы в этой сфере. Подробнее: www.positive-changes.ru

3 Как заполнить раздел «О проекте». Фонд президентских грантов. Режим доступа: <https://поддержка.президентскиегранты.рф/Article?id=84> (дата доступа: 21.09.2022)

2 The Positive Changes Factory is a platform for creating and developing positive change projects in various areas of human activity and society, which develops scientific and practical approaches in this area. Read more at www.positive-changes.ru

3 How to complete the “About the Project” section. Presidential Grants Fund. Retrieved from: <https://поддержка.президентскиегранты.рф/Article?id=84> (accessed: 21.09.2022) (In Russian).

целевой аудитории и проблемы целевой аудитории в контексте ситуации, которая подлежит позитивному изменению. Второй блок — это карта позитивных изменений — карта результатов проекта, выстроенных в соответствии с цепочкой социальных результатов от деятельности через результаты и эффекты в сторону социального импакта как финальной точки назначения.

ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ

- **Ситуация** характеризуется объективными показателями на основании проверенных источников данных, с конкретизацией географического и временного измерений.
- **Целевые аудитории** описываются аналогично с указанием конкретных характеристик и качеств, которую делают эту аудиторию особенной. В качестве практик вовлечения заинтересованных сторон, для каждой аудитории необходимо прописать канал коммуникации для сбора обратной связи — это важно для определения целей проекта, образа импакта и индикаторов социальных изменений.
- **Проблема** — это часть реальности, которая подлежит изменению в рамках проекта и формулировка которой представляет собой конкретизацию рамок проекта (временных, географических и социально-демографических).
- **Причины проблемы** — это связующее звено между проблемой и социальными эффектами, которые предполагается осуществлять в рамках проекта. Предполагается, что проблема является достаточно абстрактной категорией, которую можно сделать более конкретной через рассмотрение ее причин, подлежащих решению.

КАРТА ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Карта позитивных изменений состоит из восходящей цепочки результатов, которые позволят позитивно изменить проблемную ситуацию и конкретную часть жизни целевой аудитории.

Каждое звено в цепочке результатов, как того требует стандарт доказательности социальных практик, сопровождается индикаторами — объективным показателем степени достижения заявленной задачи. Для переходов от результатов к социальным эффектам и от социальных эффектов к социальному импакту требуется обоснование — на каких именно материалах основывается предположение, что причинно-следственная связь работает именно таким образом. Условия и допущения — это также обязательный пункт для каждого элемента карты позитивных изменений. Они описывают, при каких обстоятельствах предполагается указанная причинно-следственная связь.

- **Деятельность** — это самый начальный этап цепочки социального воздействия, то, что непосредственно делает проект, его мероприятия.
- **Непосредственные результаты** — это то, на что направлена деятельность. Стоит отметить, что выполнение

current situation, the target audience, and the target audience's problem in the context of the situation that requires positive change. The second block is a positive change map — an outline of project results, aligned with the chain of social results from activities through outcomes and effects toward the social impact as the final destination point.

PROBLEM TREE

- **The situation** is characterized by objective indicators based on verified data sources, specifying geographic and temporal dimensions.
- **Target audiences** are described similarly, with specific characteristics and qualities that make that audience special. As stakeholder engagement practices, a communication channel should be prescribed to gather feedback for each target audience — this is important for defining project goals, visualize impact, and social change indicators.
- **A problem** is a part of reality that is to be changed by the project, which is formulated as detailed definition of the project framework (temporal, geographical and socio-demographic).
- **The causes of the problem** are the link between the problem and the social effects that the project is supposed to achieve. The problem is assumed to be a sufficiently abstract category, which can be detailed through the consideration of its causes to be addressed.

POSITIVE CHANGE MAP

The Positive Change Map consists of a bottom-up chain of results that will positively change the problem situation and a specific part of the target audience's life.

Each link in the chain of results, as required by the standard for evidence-based social practices, is accompanied by indicators — an objective indicator of the degree of achievement of the stated goal. Transitions from outcomes to social effects and from social effects to social impact require justification — what specific materials justify the assumption that causality works in this specific way. Conditions and assumptions are also a must for every element of the positive change map. They describe under what circumstances the specified causal relationship is assumed.

- An activity is the very beginning of the social impact chain, what the project does, its activities.
- Immediate results are what the activity is aimed at. It is worth noting that performing an activity is not in itself a result. Conducting an event is not the result of the event, but simply an indicator of the activity. The results are the new qualities acquired by the target audience as a result of the activity.

деятельности — это не результат. Проведение мероприятия не является результатом мероприятия, но просто индикатором деятельности. Результаты — это те новые качества, которые приобрели люди из целевой аудитории в результате деятельности.

- Социальные эффекты — это кратко- и среднесрочные последствия результатов при соблюдении условий и предпосылок, продолжительные изменения в жизни целевых аудиторий.
- Импакт — это долгосрочные последствия социальных эффектов при соблюдении условий и предпосылок. Это связь проекта и поставленной проблемы — какой именно вклад вносит проект в ее решения, как этот вклад измеряется и чем доказывает то, что он может произойти.

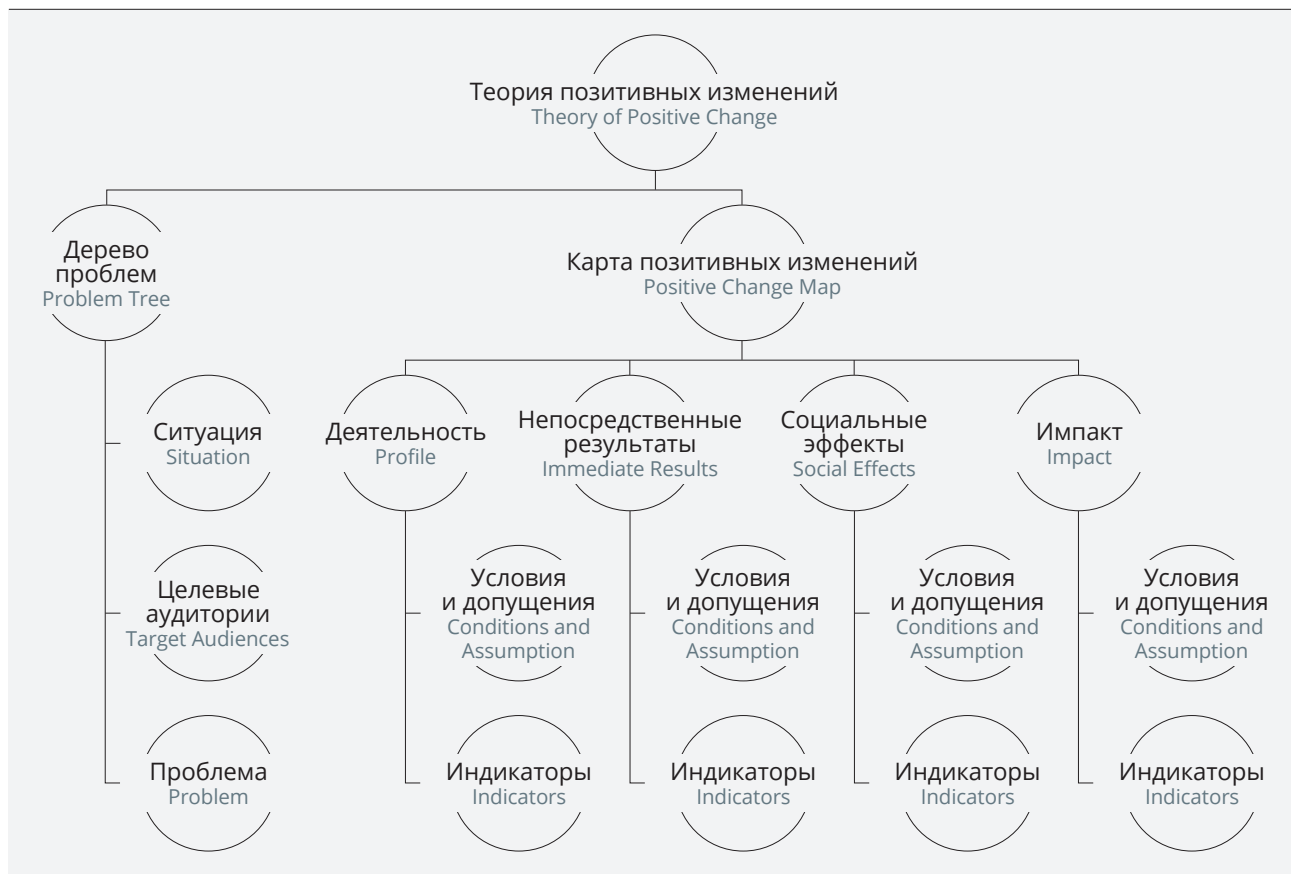
В качестве итога Теории позитивных изменений получается последовательная карта результатов, направленных на решение проблем и их причин из дерева проблем, с соответствующими индикаторами, обоснованиями логических связей и допущениями причинно-следственных связей. Логическая схема для методологии Теории позитивных изменений представлена ниже.

До конца 2022 года Теория позитивных изменений, разработанная Фабрикой, будет представлена в формате открытого онлайн инструмента, что позволит большему числу проектов получить возможность планировать и оценивать социальное воздействие с помощью этого инструмента.

- Social effects are the short- and medium-term effects of results given the conditions and prerequisites are met, lasting changes in the lives of target audiences.
- Impact is the long-term effects of social effects given the conditions and prerequisites are met. It is the connection between the project and the problem posed — what exactly the project contributes to solving it, how that contribution is measured, and what proves that it can happen.

The outcome of the Theory of Positive Change is a coherent map of results aimed at solving problems and their causes from the problem tree, with the respective indicators, rationales for logical relationships, and causal assumptions. A logical framework for the Theory of Positive Change methodology is presented below.

By the end of 2022, the Theory of Positive Change developed by the Factory will be available as an open online tool, enabling more projects to plan and evaluate social impact.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теория изменений — это инструмент разработки и менеджмента проектов позитивных социальных изменений. Методология, впервые упомянутая в 1997 году, в соответствии со своими собственными принципами, находится в процессе непрерывного становления. За последние 20 лет наличие проектной документации по модели теории изменений стало обязательным критерием как для импакт-инвестиций, так и для проведения системной оценки достигнутых социальных результатов. В России теория изменений только начинает внедряться и использоваться в качестве основы для социального импакта. Теория позитивных изменений представляется как один из шагов в сторону внедрения методологии теории изменений в России. Важным фактором распространения данного инструмента, на наш взгляд, станет создание доступного и удобного онлайн-инструмента для заполнения и визуализации пути движения из точки А в точку Б — в направлении достижения импакта проекта.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

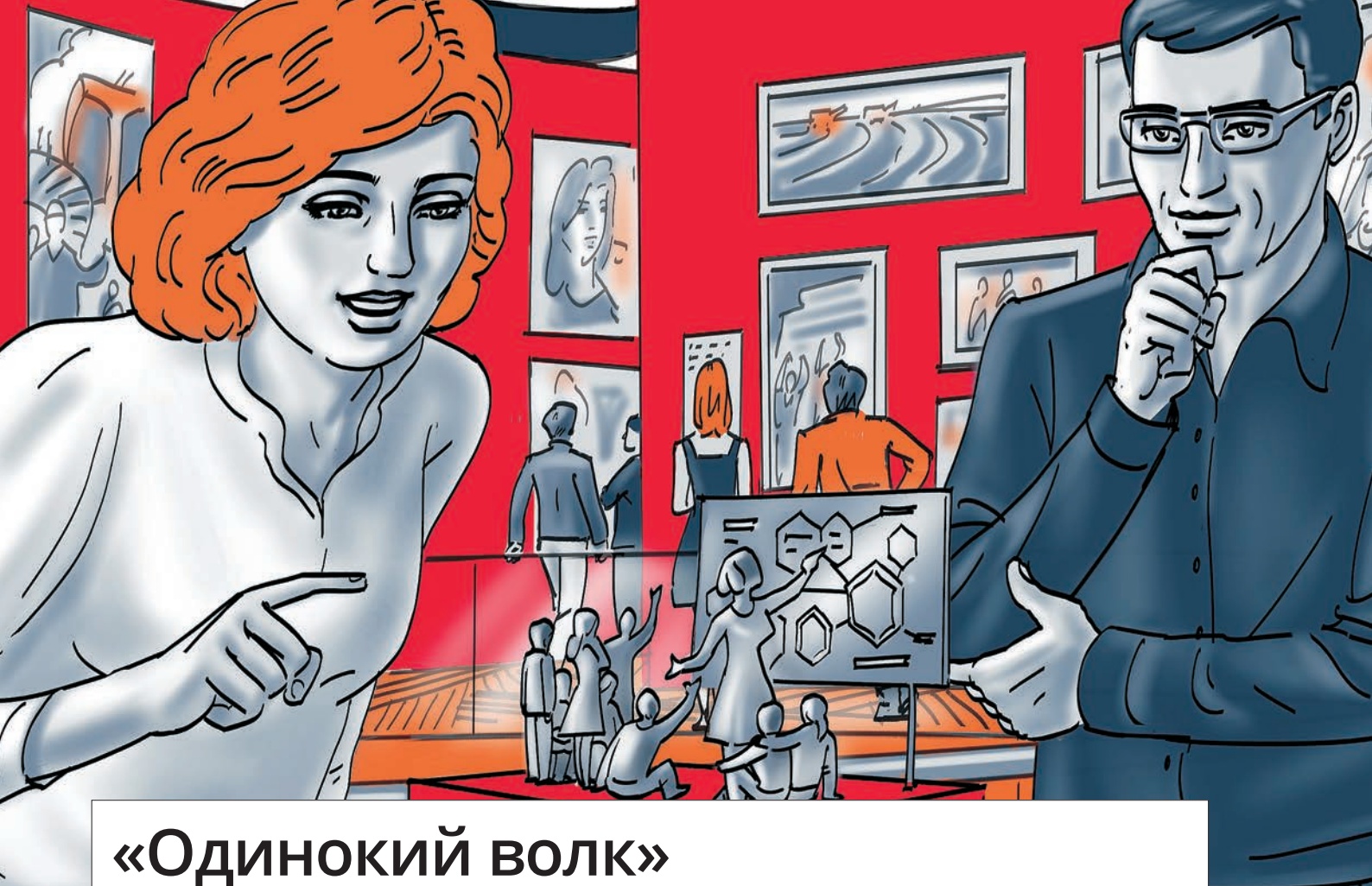
1. Ringhofer, L., Kohlweg, K. (2019). *Has the Theory of Change established itself as the better alternative to the Logical Framework Approach in development cooperation programmes?* *Progress in Development Studies*, 19(2), 112–122. <https://doi.org/10.1177/1464993418822882>.
2. Archakova, T., Garifulina, E. (2020). *Measuring Children's Subjective Well-Being in Russia: Local Practices and Federal Strategies. Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 1, 276–295. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.1.11>.
3. Yun, G. (2021). *Analysing the Credibility of Theories of Change. In Theories of Change*, 41–49. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52275-9_3.
4. Noble, J. (2019). *Theory of change in ten steps*. London: New Philanthropy Capital. Retrieved from <https://www.thinknpc.org/resource-hub/ten-steps> (accessed: 21.09.2022).
5. Ноубл, Дж. (2021). *Теория изменений за десять шагов. Фонд развития меду-апроектв и социальных программ «Глэдвэй»*. Режим доступа: <https://impact.ngo.ru/library/view/51> (дата доступа: 21.09.2022).
6. Mayne, J., Rist, R. (2006). *Studies are not enough: the necessary transformation of evaluation. the Canadian Journal of Program Evaluation*, 21(3), 93.
7. Шклярук, М. (2020). *Применение теории изменений ускорит реализацию стратегий РФ. Российская Газета*. Режим доступа: <https://rg.ru/2020/06/11/primenenie-teorii-izmenenij-uskorit-realizaciiu-strategij.html> (дата доступа: 21.09.2022).
8. Ким, А., Копыток, В., Филиппова, Ю., Цыганков, М. (2020) *Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России*. Москва: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений. Режим доступа: <https://ach.gov.ru/news/kak-ispolzovat-teoriyu-izmeneniy-dlya-strategicheskogo-audita> (дата доступа: 21.09.2022).
9. Кузьмин, А., Кошелева, Н. (2014). *Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»)*. Проспект. Режим доступа: <https://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2012/12/909.pdf> (дата доступа: 21.09.2022).

CONCLUSION

The theory of change is a tool for developing and managing positive social change projects. The methodology, first mentioned in 1997, according to its own principles, is in the process of continuous development. Over the past 20 years, the project documentation on the theory of change model has become a mandatory requirement for both impact investment and systematic evaluation of the social results achieved. In Russia, theory of change is just starting to be implemented and used as a basis for social impact. The Theory of Positive Change is presented as one of the steps toward the implementation of the theory of change methodology in Russia. An important factor in the dissemination of this tool, in our opinion, will be the creation of an easily accessible and convenient online tool for completing and visualizing the path from A to B — towards achieving greater impact of the project.

REFERENCES

1. Ringhofer, L., Kohlweg, K. (2019). *Has the Theory of Change established itself as the better alternative to the Logical Framework Approach in development cooperation programmes?* *Progress in Development Studies*, 19(2), 112–122. <https://doi.org/10.1177/1464993418822882>.
2. Archakova, T., Garifulina, E. (2020). *Measuring Children's Subjective Well-Being in Russia: Local Practices and Federal Strategies. Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 1, 276–295. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.1.11>.
3. Yun, G. (2021). *Analysing the Credibility of Theories of Change. In Theories of Change*, 41–49. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52275-9_3.
4. Noble, J. (2019). *Theory of change in ten steps*. London: New Philanthropy Capital. Retrieved from <https://www.thinknpc.org/resource-hub/ten-steps> (accessed: 21.09.2022).
5. Noble, J. (2021). *Theory of Change in Ten Steps*. Gladway Foundation. Retrieved from: <https://impact.ngo.ru/library/view/51> (accessed: 21.09.2022).
6. Mayne, J., Rist, R. (2006). *Studies are not enough: The necessary transformation of evaluation. The Canadian Journal of Program Evaluation*, 21(3), 93.
7. Shklyaruk, M. (2020). *Application of Theory of Change to Accelerate the Implementation of Development Strategies in the Russian Federation. Rossiyskaya Gazeta*. Retrieved from: <https://rg.ru/2020/06/11/primenenie-teorii-izmenenij-uskorit-realizaciiu-strategij.html> (accessed: 21.09.2022). (In Russian).
8. Kim, A., Kopytok, V., Filippova, Yu., Tsyganov, M. (2020) *Application of Theory of Change to Strategic Audit and Strategic Planning in Russia*. Moscow: Accounts Chamber of the Russian Federation, Center for Advanced Management Solutions. Retrieved from: <https://ach.gov.ru/news/kak-ispolzovat-teoriyu-izmeneniy-dlya-strategicheskogo-audita> (accessed: 21.09.2022) (In Russian).
9. Kuzmin, A., Kosheleva, N. (2014). *Theory of Change: General Recommendations for Application (from the experience of the Victoria Children Foundation)*. Prospekt. Retrieved from: <https://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2012/12/909.pdf> (accessed: 21.09.2022).



«Одинокий волк» или эффективный бизнесмен?

Сравнительный анализ образов
социального предпринимателя в России,
Казахстане и Беларуси

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-3-56-69

A “Lone Wolf” or an Effective Businessman?

Comparative Analysis of the Social Entrepreneur’s
Image in Russia, Kazakhstan and Belarus

Любое новое явление, приходя в нашу жизнь, проходит несколько стадий его принятия, понимания и интерпретации, постепенно обрастая операциональными смыслами — такими, которые отражают их применение в реальной жизни, в отличие от тех, которые указаны в словаре. Тем более сложно, когда эти явления относятся сразу к нескольким областям жизни и их множественным аудиториям — например, продавцы и покупатели, учителя и ученики, государство и бизнес, бизнес и НКО. Такая сложная

Any new phenomenon coming into our life has to go through several stages of acceptance, understanding and interpretation, gradually acquiring new operational meanings — those that reflect their application in real life, as opposed to those specified in the dictionary. This process is all the more difficult when said phenomena apply to several areas of life and multiple target audiences at once — for example, sellers and buyers, teachers and students, governments and businesses, businesses and NGOs. The term “social



судьба досталась и термину «социальное предпринимательство», в связи с чем поиск его операционального значения кажется важной и интересной задачей.

entrepreneurship” has had just such a difficult fate, and therefore finding its operational meaning seems to be an ever more important and interesting task.



Наталья Гладких

Кандидат психологических наук, ведущий эксперт Центра технологических инноваций Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ



Ольга Митина

Кандидат психологических наук, ведущий научный сотрудник Лаборатории «Психология общения» факультета психологии МГУ им. Ломоносова

Natalia Gladkikh

PhD in Psychology, Leading Expert, Centre for Technological Innovations, Institute of Social and Economic Design at the Higher School of Economics

Olga Mitina

Candidate of Sciences in Psychology, Leading Researcher at the Communication Psychology Laboratory, Faculty of Psychology, Lomonosov Moscow State University

В данной статье мы приводим результаты и методiku исследования, которое было проведено еще в 2017 году. Оно было опубликовано в сокращенном виде на английском языке в сборнике, посвященном социальному предпринимательству в ряде регионов мира¹, но не публиковалось ранее в полном виде, с описанием всей методологии. Пойти на этот шаг мы решили после того, как обнаружили, что предыдущее наше исследование восприятия социальных предпринимателей, гораздо менее масштабное и выполненное по упрощенной методологии, включавшее только два региона (Россию и Казахстан), послужило началом плеяды других исследований, сделанных по данной методологии,

In this article, we present the results and methodology of a study conducted back in 2017. It was published in an abridged form in English, in a collection of articles on social entrepreneurship in several parts of the world¹, but has not previously been released in its entirety, describing the full methodology. We decided to take this step after discovering that our previous study of the perception of social entrepreneurs, performed on a much smaller scale and using a simplified methodology, which included only two regions (Russia and Kazakhstan), prompted a plethora of other studies following this methodology, with

¹ Gladkikh, N. & Mitina, O. (2018). Comparative Analysis of Images of Social Entrepreneurs in Russia, Kazakhstan and Belarus. In Comparative Analysis of Social Entrepreneurship in Serbia, Russia, Europe and in the World. International Monograph. Belgrade: University Union-Nikola Tesla, Faculty of Business Studies and Law, 33-47.

¹ Gladkikh, N. & Mitina, O. (2018). Comparative Analysis of Images of Social Entrepreneurs in Russia, Kazakhstan and Belarus. In Comparative Analysis of Social Entrepreneurship in Serbia, Russia, Europe and in the World. International Monograph. Belgrade: University Union-Nikola Tesla, Faculty of Business Studies and Law, 33-47.

с возможностью сравнения регионов между собой, образов в динамике и т. п.²

Таким образом, мы, во-первых, хотели бы показать возможности применения расширенной методологии в исследованиях образа социального предпринимательства, основанной на психосемантике. Во-вторых, нам кажется важным дать современным исследователям возможность проведения ретроспективных сравнений, опираясь на эти данные из прошлого, изменений в текущем и будущих образах социальных предпринимателей в указанных регионах. И последнее, кажется, что пытливым исследователем может увидеть в полученных результатах и предикторы текущей ситуации, связанной с развитием социального предпринимательства в странах СНГ, что дает возможность и некоторого прогнозирования.

Актуальность дискуссии, связанной с образом социального предпринимателя, стала особенно высока в России в связи с недавним законодательным закреплением термина социального предпринимательства. Теперь к социальным предприятиям по закону нельзя отнести, например, некоммерческие организации, которым, при этом, другим законом не запрещена продажа товаров или услуг (например, в случае АНО).

Все эти изменения, безусловно, оказывают влияние и на то, что остается в итоге в сознании разных аудиторий, представителей разных стран, когда они слышат это загадочное (и для некоторых противоречивое по своей сути) словосочетание «социальное предпринимательство».

ОБРАЗ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы можем определить образ социального предпринимателя как сложный набор характеристик, который включает его ценности, стиль мышления, конкретные действия, а также характер этих действий (Брунер, Дж. & Тагиури, Р., 1954). В отличие от авторитета или репутации, которые в большей степени формируются на когнитивном уровне, образ складывается скорее на основе эмоционального восприятия, а не на анализе. Это восприятие может даже не подчиняться законам логики, а формироваться, скорее, на бессознательном уровне.

Понимание образа как социального представления (Московици, 1981) позволяет нам разработать адекватную методологию для изучения формирования и динамики его характеристик, которые являются результатом долговременного воздействия, значительных преобразований. Этот набор характеристик, с одной стороны, является очень стабильным, но с другой — постоянно усиливается и изменяется в процессе социальных взаимодействий, адаптируясь к требованиям конкретной ситуации.

² Например: Петренко Е. С., Столяров, Н. О. & Витер, К. А. (2019). Компаративный анализ ментальных моделей восприятия социального предпринимательства в России и Казахстане. *Экономические отношения*, 9(1), 107-122.

the possibility of comparing the regions among themselves, viewing the situation in dynamic, etc.²

Thus, firstly, we would like to show the possibility of applying the extended methodology in the research of the image of social entrepreneurship, based on psychosemantics. Secondly, it seems important to us to enable contemporary researchers to make retrospective comparisons, based on the past data, of changes in the current and future perceptions of social entrepreneurs in these regions. Lastly, it seems that an inquisitive researcher could use the results to predict the current situation with the development of social entrepreneurship in the CIS, which provides an opportunity to do some forecasting for the future.

The discussion related to the image of the social entrepreneur has become particularly relevant in today's Russia due to the recent legislative enshrinement of the term "social entrepreneurship." Currently the law does not include, for example, non-profit organizations in the definition of social enterprises (however, they are still not prohibited from selling their goods and services, e.g. in case of autonomous non-profit organizations).

Naturally, all these changes also have an impact on what remains in the minds of different audiences from different countries when they hear this mysterious phrase (which is also contradictory for some audiences) "social entrepreneurship."

THE IMAGE OF THE SOCIAL ENTREPRENEUR AS AN OBJECT OF RESEARCH

The image of a social entrepreneur can be defined as a complex set of characteristics that includes his/her values, thinking style, specific actions, and the nature of those actions (Bruner, J. & Tagiuri, R., 1954). Unlike authority or reputation, which are formed largely at the cognitive level, the image is formed on the basis of emotional perception rather than on analysis. This perception may not even obey the laws of logic, but rather be formed at an unconscious level.

Understanding the image as a social representation (Moscovici, 1981) allows us to develop an adequate methodology for studying the formation and dynamics of its properties, which are the result of long-term influence and significant transformations. This set of characteristics is, on the one hand, very stable, but on the other hand, it is constantly reinforced and changed in the process of social interactions, adapting to the requirements of a particular situation.

² See for example: Petrenko, E. S.; Stolyarov, N. O. & Viter, K. A. (2019). *Comparative analysis of mental models of perception of social entrepreneurship in Russia and Kazakhstan. Economic Relations*, 9(1), pp.107-122.

Образ социального предпринимателя является многомерной характеристикой. Мы можем его охарактеризовать, как минимум, в призме двух измерений: социального вклада, способности решать социальные проблемы, а также его предпринимательского потенциала — финансовой устойчивости его предприятия, профессионализма как лидера, конкурентоспособности, вклада в экономическое развитие. Другой шкалой может быть зависимость от внешних ресурсов — необходимость в государственной поддержке и других видах источников. Еще одним важным аспектом является инновация, поскольку эта характеристика является одной из самых значимых в словаре определений социального предпринимательства. Соответствует ли эта характеристика образу социального предпринимателя в жизненных реалиях? Важно отметить, что образ социального предпринимателя не должен быть усложнен и перегружен характеристиками или параметрами. Он должен быть легким для понимания, в соответствии с преобладающими взглядами населения.

Данное исследование направлено на выявление ключевых характеристик образа социального предпринимателя в России, Казахстане и Беларуси, а также на определение различий между ними в каждой из этих стран.

Чтобы провести сравнительный анализ образов, мы используем психосемантический подход. Психосемантические методы эффективны при исследовании представления людей в отношении какого-либо объекта. В частности, для воссоздания системы категорий, которые используются в общественном сознании, для определения восприятия социальных предпринимателей. Методы многомерной оценки, разработанные в рамках психосемантики, позволяют дифференцировать картину восприятия образа социального предпринимателя как в собственной стране, так и в других странах. Образы оцениваются респондентами по основным факторам, которые отражают диапазон наиболее важных характеристик, включая социальный эффект, финансовую стабильность, мотивационные характеристики, зависимость от внешних ресурсов и другие.

Этот подход имеет долгую историю внедрения в область исследования политической психологии (в частности, для описания образов политических лидеров, стран, исследователей по гендерным вопросам и многих других). Он также активно используется в этнопсихологии, психологии общественного общения, психологии искусств (Петренко, Митина & Бердников, 2002; Петренко & Митина, 2000; Петренко, 2005).

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Экспериментальная психосемантика — относительно новая область российской психологии. Этот подход использует методологию построения субъективных семантических пространств в качестве операционных моделей категориальных структур индивидуального и общественного сознания и намерен воссоздать образ мира в различных областях человеческой жизни. Задача психосемантики включает в себя воссоздание индивидуальной

The image of the social entrepreneur is a multidimensional phenomenon. We can describe it through the prism of at least two dimensions: social contribution (the ability to solve social problems) and entrepreneurial potential — financial stability of his/her enterprise, his/her professionalism as a leader, his/her competitiveness, his/her contribution to the economic development. Another possible dimension is the dependence on external resources — the need for support from the government and other sources. The next important aspect is innovation, as this is one of the most significant qualities in the vocabulary of social entrepreneurship. Does this property fit the image of the social entrepreneur in the realities of life? It is important to note that the image of a social entrepreneur should not be complicated and overloaded with different properties or parameters. It should be easy to understand, based on the prevailing views of the population.

This study aims to identify key properties of the social entrepreneur's image in Russia, Kazakhstan and Belarus, and to determine the differences between them in each of these countries.

To conduct a comparative analysis of images, we use the psychosemantic approach. Psychosemantic methods are effective in studying people's perceptions of an object. In particular, for recreating the framework of categories that define the public perception of social entrepreneurs. Multidimensional assessment methods developed within the framework of psychosemantics enable us to differentiate between the perception of a social entrepreneur in his/her home country and in other countries. The respondents are asked to rate the social entrepreneur's image by key factors reflecting a range of the most important properties, such as social effect, financial stability, motivational properties, dependence on external resources, and others.

This approach has long been used in political psychology research (in particular, to describe images of political leaders, countries, gender researchers and many others). It is also actively used in ethnic psychology, social communication psychology, and arts psychology (Petrenko, Mitina & Berdnikov, 2002; Petrenko & Mitina, 2000; Petrenko, 2005).

RESEARCH METHODOLOGY

Experimental psychosemantics is a relatively new field of Russian psychology. This approach uses the methodology of constructing subjective semantic spaces as operational models of categorial structures of individual and social perception and is intended to recreate the image of the world in different areas of human life. The task of psychosemantics involves reconstructing the individual system of meanings through

системы значений, через которую субъект воспринимает мир, других людей, себя, генезис, а также системное функционирование всех этих объектов.

Экспериментальная парадигма психосемантики происходит от метода построения семантических пространств Ч. Осгуда (Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H., 1957) (семантический дифференциал) и психологии личных конструкторов Келли (техника репертуарных решеток) (Kelly, G. 1955). Она включает в себя многомерные статистические методы для выявления категориальной структуры сознания субъекта. Русская психосемантика основана на методологической основе школ Л. Выготского, А. Леонтьева, А. Лурии, С. Рубинштейна и связана с проблемой формирования повседневного общественного сознания. Психосемантика, будучи психологической дисциплиной, тем не менее, имеет четкий междисциплинарный характер, связанный с философией и социологией.

Специфика психосемантического подхода заключается в том, что в его основе лежит анализ категориальных структур сознания, а также формирование системы смыслов, через которые субъект воспринимает мир. Субъект классифицирует что-либо, оценивает или масштабирует вещи, выносит суждения о сходстве и различии объектов и т. д. Выявленные структуры, присущие матрице данных, интерпретируются как категориальные структуры сознания субъекта. Применение методов многомерной статистики позволяет выявлять эти структуры и способствует их дальнейшей интерпретации. Например, факторный анализ позволяет выявить «пучки» взаимосвязанных признаков, конструкций и, таким образом, свести исходную основу дескриптивных признаков к определенным обобщенным категориям — факторам, составляющим координатные оси семантического пространства. Факторные нагрузки каждой описательной характеристики показывают степень, в которой данный входящий в него аспект выражается в этом признаке и геометрически соответствует его проекции на ось факторов. С математической точки зрения построение семантического пространства означает сокращение больших размеров (черты, масштабы, дескрипторы) до более мелких, сформированных по категориям факторов. Семантически факторные категории представляют собой определенный метаязык, который необходим для описания значений, поэтому семантические пространства позволяют распределять значения на фиксированный алфавит факторных категорий, выполнять семантический анализ этих значений, делать суждения об их сходстве или различии, а также проводить расчет семантической близости между различными значениями путем вычисления расстояния между соответствующими координатными точками в n-мерном пространстве.

Чтобы использовать психосемантический подход к формированию образа социального предпринимателя, мы разработали список из 38 характеристик³. Эти характеристики были представлены в качестве высказываний. Например, «Полагает, что в развитии стоит ориентироваться на помощь своего государства»,

³ Перечень вопросов анкеты представлен в Приложении.

which the subject perceives the world, other people, himself, genesis, as well as the systemic functioning of all these objects.

The experimental paradigm of psychosemantics derives from C. Osgood's method of constructing semantic spaces (Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H., 1957) (semantic differential) and G. Kelly's theory of personal constructs (repertory grid technique) (Kelly, G., 1955). It includes multidimensional statistical methods for revealing the categorial structure of the subject's perception. Russian psychosemantics is based on the methodology employed by the schools of L. Vygotsky, A. Leontiev, A. Luria, S. Rubinstein, and is related to the problem of the formation of everyday social perception. While being a psychological discipline, psychosemantics nevertheless has a clear interdisciplinary character, connected with philosophy and sociology.

Psychosemantic approach is peculiar in that it is based on analyzing the categorial structures of the perception and the development of a system of meanings through which the subject perceives the world. The subject classifies, evaluates or scales objects observed, makes judgments about similarities and differences between objects, etc. The revealed structures inherent in the data matrix are interpreted as categorial structures of the subject's perception. The application of multivariate statistical methods makes it possible to identify these structures and facilitates their further interpretation. For example, factor analysis makes it possible to identify "bundles" of interrelated features, constructs, and thus bring the initial basis of descriptive features down to certain generalized categories — the factors that make up the coordinate axes of the semantic space. The factor loadings of each descriptive characteristic show the degree to which a given constituent aspect is expressed in that property and how it corresponds geometrically to its projection on the factor axis. In mathematical terms, constructing a semantic space means reducing large dimensions (traits, scales, descriptors) to smaller ones, formed by categories of factors. Semantically, factor categories represent a certain meta-language that is necessary to describe meanings, so semantic spaces allow us to assign values to a fixed alphabet of factor categories, perform semantic analysis of these values, make judgments about their similarity or difference, and calculate semantic proximity between different values by calculating the distance between corresponding coordinate points in n-dimensional space.

To use the psychosemantic approach to building a social entrepreneur's image, we developed a list of 38 characteristics³. These characteristics were presented as statements. For example, "He/she believes that the state must assist his/her development," "Competitive," "Offers an innovative

³ The list of questions in the questionnaire is presented in the Appendix.

«Конкурентоспособен», «Предлагает инновационное решение социальной проблемы», «Его сложно назвать счастливым человеком» и т. д. Респондентам было предложено оценить список объектов по каждому утверждению по шкале от 1 до 5. В список объектов для оценки включены 4 пункта для каждой страны:

1. «Социальный предприниматель в своей стране»;
2. «Социальный предприниматель в США»;
3. «Социальный предприниматель «в идеальных условиях»»;
4. «Социальный предприниматель в России» — для респондентов из Казахстана и Беларуси и «Социальный предприниматель в Казахстане» для российских респондентов.

Респондентами исследования стали участники конкурса SAP UP 2017 года. Заполнение исследовательского бланка было частью процесса подачи заявки на участие в конкурсе. И, исходя из полученных ответов, можно сказать, что все респонденты идентифицируют себя в качестве социальных предпринимателей. Размер выборки составил 323 респондента: 105 из Беларуси, 91 из Казахстана и 127 из России.

Из общего числа протоколов для каждой из стран (см. Таблицу 1), были исключены те, в которых респонденты использовали одну категорию ответа в более чем 90% случаев. Другими словами, если респондент оценивает один объект на 38 баллов, и оставшиеся 4 балла распределяет между другими категориями, то такие анкеты исключаются из исследования. В таблице 1 показано количество «правильных» протоколов для каждого образца в каждой стране.

Для статистического анализа данных был использован исследовательский факторный анализ методом главных компонент. Метод вращения: Облимин с нормализацией Кайзера.

solution to a social problem,” “Can hardly be called a happy person,” etc. The respondents were asked to rate each statement on a scale of 1 to 5 based on their perceived relevance of that statement to a specific object of study. The list of objects to be evaluated includes 4 items for each country:

1. “The Social Entrepreneur in his/her home country”;
2. “The Social Entrepreneur in the United States”;
3. “The Social Entrepreneur under “perfect conditions””;
4. “Social Entrepreneur in Russia” — for respondents from Kazakhstan and Belarus, and “Social Entrepreneur in Kazakhstan” — for respondents from Russia.

Participants of the SAP UP 2017 contest were chosen as the respondents for the study. Filling out the research questionnaire was part of the application process. Based on the responses, we can say that all respondents identify themselves as social entrepreneurs. The sample size was 323 respondents: 105 from Belarus, 91 from Kazakhstan, and 127 from Russia.

Of the total number of protocols for each country (see Table 1), we excluded those in which respondents used one response category in more than 90% of the answers. In other words, if the respondent rated one object with 38 points and distributes the remaining 4 points among other categories, such questionnaires would be excluded from the study. Table 1 shows the number of protocols completed correctly for each sample in each country.

An exploratory factor analysis using the principal component method was used for statistical analysis of the data. Rotation method: Oblimin rotation with Kaiser normalization.

Таблица 1. **Общий состав выборки и количество «правильных» протоколов**
Table 1. **Total sample composition and number of “correct” protocols**

	Женщины Women			Мужчины Men		
	Беларусь Belarus	Казахстан Kazakhstan	Россия Russia	Беларусь Belarus	Казахстан Kazakhstan	Россия Russia
Всего респондентов Total respondents	105	91	127	100	97	102
Своя страна Home country	102	89	124	98	92	98
Другая страна Another country	101	87	115	98	92	95
США USA	102	88	116	98	91	95
В идеальных условиях Under perfect conditions	98	87	118	97	88	98

Таблица 2. **Возрастной состав респондентов***
Table 2. **Breakdown of respondents by age***

	Женщины Women	Мужчины Men
Беларусь Belarus	34,87 (10,18)	35,31 (10,54)
Казахстан Kazakhstan	31,89 (11,05)	30,46 (11,73)
Россия Russia	32,84 (8,27)	34,91 (9,67)

* В скобках дано стандартное отклонение возраста, без скобок — средний возраст в подвыборке.

* The standard deviation of age is given in parentheses, and the mean age in the subsample is given without parentheses.

РЕЗУЛЬТАТЫ

На первом этапе были проанализированы факторные структуры восприятия образа социального предпринимателя в своей стране и в других странах. Анализ проводился в каждой выборочной совокупности.

На основе анализа в итоговой матрице мы можем выделить четыре основных фактора для оценки образа социального предпринимателя. Эти факторы имеют некоторые нюансы в описании, но в целом респонденты из России, Казахстана и Беларуси выделяют следующие характеристики (См. Рисунок 1):

1. Эффективный предприниматель, создающий социальную ценность, предлагает инновационное решение социальной проблемы при поддержке фондов, инвесторов и общества;
2. Находится в зависимости от внешних источников финансирования, слабый бизнес, не поддерживаемый государством и обществом, несчастный человек;
3. Скорее коммерческий, а не социальный предприниматель, безуспешный бизнесмен; одиночка, работает без команды;
4. Не поддерживается государством и церковью.

Этот фактор отражает «здоровую» модель, которая сочетает в себе значительное социальное воздействие и эффективную бизнес-модель, которая сопровождается поддержкой со стороны фондов, инвесторов и общества. Этот фактор был обнаружен при опросе всех респондентов. С одной стороны, мы можем сказать, что это основной, общий аспект для оценки образа социального предпринимателя.

С другой стороны, интересно посмотреть результаты того, как по этому критерию респонденты оценили эту характеристику в отношении собственной страны и других. Как видно из Рисунка 1, только «социального предпринимателя в идеальных условиях» можно охарактеризовать в качестве критерия «Эффективный предприниматель, создающий социальную ценность, предлагает инновационное решение социальной проблемы при поддержке фондов, инвесторов и общества». Если говорить о данном критерии в отношении характеристики социального предпринимателя

OUTCOMES

The first stage was to analyze the factor structures in the perception of the image of a social entrepreneur in his/her home country and in other countries. The analysis was conducted in each sample population.

Based on the analysis, we can distinguish four main factors in the final matrix for assessing the image of a social entrepreneur. While the descriptions of these factors have some nuances, in general respondents from Russia, Kazakhstan and Belarus highlighted the following properties (See Figure 1):

1. An effective entrepreneur creating social value, offering an innovative solution to a social problem with the support of foundations, investors, and the public;
2. Dependent on outside funding, weak business, not supported by the state and society, unhappy person;
3. More of a commercial rather than social entrepreneur, an unsuccessful businessman; a loner, working without a team;
4. Not supported by the state and the church.

This factor reflects a “healthy” model that combines significant social impact with an effective business model that is accompanied by support from foundations, investors and the public. This factor was found in the survey of all respondents. On the one hand, we can say that this is a basic, general aspect for assessing the image of a social entrepreneur.

On the other hand, it is interesting to see how the respondents have ranked this property in relation to their home country and others by this criterion. As can be seen from Figure 1, only the “social entrepreneur under perfect conditions” can be used as the criterion “An effective entrepreneur creating social value, offering an innovative solution to a social problem with the support of foundations, investors, and the public.” If we talk about this criterion in relation to the characteristics of a social entrepreneur in the United States, it has been rated positively (above

Рисунок 1.
Оценка образов стран по фактору 1 «Эффективный предприниматель, создающий социальную ценность, предлагает инновационное решение социальной проблемы при поддержке фондов, инвесторов и общества».

Figure 1. Evaluation of country images based on factor 1 "An effective entrepreneur creating social value, offering an innovative solution to a social problem with the support of foundations, investors, and the public."



в США, то она также имеет положительную оценку (выше нуля) со стороны респондентов всех трех. При этом респонденты из Казахстана дают более высокие оценки для этого фактора, чем респонденты из Беларуси и России ($p = 0,091$ и $p = 0,007$). В целом можно сказать, что респонденты оценивают образ социального предпринимателя в США как гораздо более близкий к «идеалу», чем образ своей страны и двух других.

Оценивая свои страны по данному критерию, респонденты всех трех стран дали отрицательные оценки (лежат ниже «нуля»). При этом образ социального предпринимателя скорее даже описывается противоположными характеристиками. Российские респонденты более позитивно оценивают образ социальных предпринимателей в своей стране — дают больше баллов, чем респонденты из Беларуси и Казахстана в отношении своих стран ($p = 0,001$ и $p = 0,026$).

Для респондентов из Беларуси и Казахстана характеристики всех стран существенно различаются. Минимальные различия для опрошенных составили их собственные страны и Россия ($p = 0,062$ и $p = 0,018$). По мнению респондентов из России в отношении этого критерия не существует различий между образом социального предпринимателя в своей стране и Казахстане. В целом можно сказать, что ответы респондентов из Казахстана и Беларуси гораздо более схожи, чем ответы участников исследования из России (См. Рисунок 2).

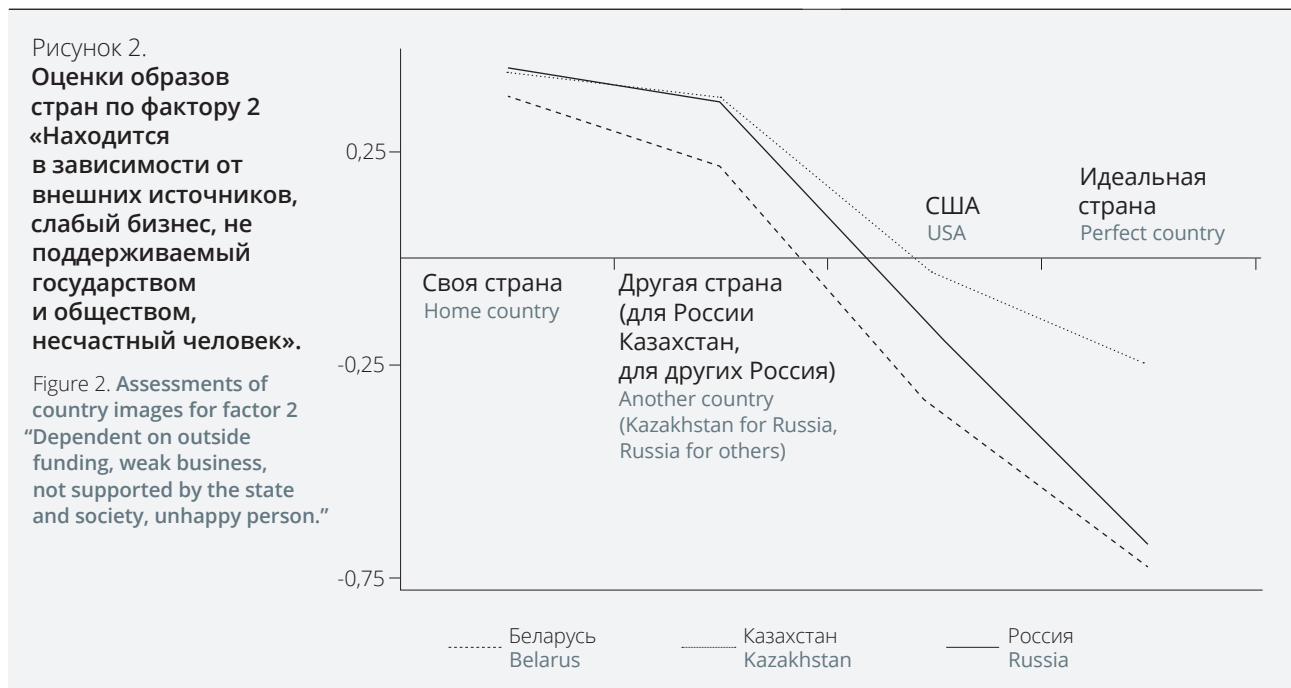
Исходя из Рисунка 2, можно увидеть, что существует та же тенденция, что и при анализе по критерию 1: респонденты из России, Казахстана и Беларуси характеризуют образ социального предпринимателя в США и «социального предпринимателя в идеальных условиях», более позитивно, чем в остальных странах (в том числе своей). По мнению участников исследования, не все так

zero) by respondents from all three countries. Respondents from Kazakhstan give higher scores for this factor than respondents from Belarus and Russia ($p = 0,091$ and $p = 0,007$). In general, we can say that respondents assess the image of a social entrepreneur in the United States as being much closer to the "perfect" picture, than the image of their home country and the other two.

In evaluating their home countries by this criterion, respondents in all three countries gave negative scores (below "zero"). At the same time, the image of the social entrepreneur is characterized rather by opposing qualities. Russian respondents are more positive about the image of social entrepreneurs in their home country — they give higher ratings than respondents from Belarus and Kazakhstan to social entrepreneurs in their respective home countries ($p = 0,001$ and $p = 0,026$).

For respondents from Belarus and Kazakhstan, the characteristics of all countries differ significantly. The respondents noted minimal differences between their home countries and Russia ($p = 0,062$ and $p = 0,018$). According to respondents from Russia, there is no difference between the image of a social entrepreneur in their home country and Kazakhstan by this criterion. In general, we can say that respondents from Kazakhstan and Belarus gave much more similar answers than the respondents from Russia (See Figure 2).

Based on Figure 2, we can see the same trend as in the analysis by criterion 1: respondents from Russia, Kazakhstan and Belarus describe the image of a social entrepreneur in the United States and "social entrepreneur under perfect conditions" more positively than in other countries (including their own). According to study participants, the image of a social entrepreneur is not so positive in their home



позитивно в отношении образа предпринимателя в каждой из их стран. Респонденты стран СНГ приписывают противоположную характеристику по критерию «не зависят от внешних источников, ведет самокупаемый бизнес и т. д.» в отношении своей страны. При этом указанная характеристика имеет более высокую оценку в отношении определения образа «социального предпринимателя в идеальных условиях», и менее значима для США (но, так или иначе, относится к противоположной стороне рассматриваемого фактора, поскольку находится ниже нуля).

При этом респонденты из Беларуси более позитивно оценивают образ социального предпринимателя в США (приписывая противоположную характеристику в отношении фактора 2: «Находится в зависимости от внешних источников, слабый бизнес, не поддерживаемый государством и обществом, несчастный человек»), чем респонденты из Казахстана и России ($p = 0,001$ и $p = 0,041$). Респонденты из Казахстана оценивают образ социального предпринимателя «в идеальных условиях» с наименьшей оценкой в отношении фактора 2, в сравнении с ответами респондентов из Беларуси и России ($p < 0,001$).

Еще одна тенденция, которая была найдена для фактора 2 — это сходство в оценках респондентов образа социального предпринимателя в собственных странах и в отношении «другой страны» (Россия для Беларуси и Казахстана, а Казахстан — для России). В целом, мы можем охарактеризовать эти образы как не имеющие существенных различий (См. Рисунок 3).

Для этого фактора мы видим противоположную тенденцию: значительные различия в оценке образа социального предпринимателя по отношению к своей стране: $p < 0,001$ между Беларусью и Казахстаном, $p = 0,013$ между Беларусью и Россией, $p = 0,056$ между Казахстаном и Россией.

countries. Respondents from the CIS countries attribute opposite properties to the criterion of "not dependent on external funding, running a self-sustaining business, etc." in relation to their country. At the same time, this quality has a higher score in relation to the definition of the image of "social entrepreneur under perfect conditions," and is less significant for the United States (but, one way or another, refers to the opposite side of the factor under consideration, because it is below zero).

At the same time, respondents from Belarus are more positive about the image of a social entrepreneur in the United States (attributing the opposite characteristic to factor 2: "Dependent on outside funding, weak business, not supported by the state and society, unhappy person") than respondents from Kazakhstan and Russia ($p = 0.001$ and $p = 0.041$). Respondents from Kazakhstan assess the image of a social entrepreneur "under perfect conditions" with the lowest score for factor 2, compared with the respondents from Belarus and Russia ($p < 0.001$).

Another trend discovered for factor 2 is the similarity in the respondents' assessments of the image of a social entrepreneur in their home countries and in relation to the "other country" (Russia for Belarus and Kazakhstan, and Kazakhstan for Russia). In general, we can describe these images as having no significant differences (See Figure 3).

For this factor we see opposing trends, with significant differences in the assessment of the image of a social entrepreneur in relation to their home country: $p < 0.001$ between Belarus and Kazakhstan, $p = 0.013$ between Belarus and Russia, $p = 0.056$ between Kazakhstan and Russia.

Another interesting trend was that the respondents from all three countries rated only

Рисунок 3.
Оценки образа стран
по фактору 3
«Скорее коммерческий,
а не социальный
предприниматель,
безуспешный
бизнесмен; одиночка,
работает без команды»

Figure 3. Country image
scores by factor 3
"More of a commercial rather
than social entrepreneur,
an unsuccessful
businessman; a loner,
working without a team."



Еще одной интересной тенденцией явилось то, что по данному фактору респонденты всех трех стран оценили наиболее высоко только образ социального предпринимателя из США. При этом респонденты из Беларуси и России не приписывают эту характеристику ни одной другой стране.

Совершенно иное восприятие характеристики респондентами из Казахстана. Они приписывают ее к определению социальных предпринимателей во всех странах, в том числе и своей. У казахстанских респондентов также существенно отличается восприятие социального предпринимателя в России в сравнении с Беларусью ($p=0,001$), а также от характеристики социального предпринимателя в отношении Казахстана респондентами из России ($p=0,005$).

Что касается оценок «идеальной страны», то более существенное различие здесь между ответами респондентов из Беларуси в сравнении с ответами представителей других стран Казахстана ($p = 0,006$) и России ($p = 0,048$) (См. Рисунок 4).

Для фактора 4 мы также можем признать общую для первых двух факторов тенденцию более положительных характеристик образа социального предпринимателя в США и «в идеальных условиях», в сравнении с характеристиками, которые респонденты применяли в отношении своей страны и «других стран». Как мы видим, респонденты из Беларуси в основном не характеризуют социальных предпринимателей в своей стране, как поддерживаемых государством и церковью. Их оценки значительно отличаются от оценок респондентов из России ($p < 0,001$) и Казахстана ($p = 0,001$). Ответы респондентов из этих двух стран также положительны в отношении этого фактора, его уровень выше нуля. Белорусские респонденты также приписывают эту характеристику образу социального предпринимателя в России, и эта оценка существенно отличается от российских ($p = 0,023$) и казахских ($p = 0,005$) респондентов.

gave high scores in this factor to the image of a social entrepreneur from the United States. Respondents from Belarus and Russia do not attribute this property to any other country.

The respondents from Kazakhstan demonstrate a completely different perception of this property. They attribute it to the definition of social entrepreneurs in all countries, including their own. Respondents from Kazakhstan also have a significantly different perception of the social entrepreneur in Russia compared to Belarus ($p=0.001$), and so do respondents from Russia when describing a social entrepreneur from Kazakhstan ($p=0.005$).

As for assessments of the "perfect country," the respondents from Belarus show a substantial difference compared to the representatives of Kazakhstan ($p = 0.006$) and Russia ($p = 0.048$) (See Figure 4).

For factor 4, we can also recognize a trend common to the first two factors, that is a more positive characterization of the image of a social entrepreneur in the United States and "under perfect conditions," compared to the characteristics that respondents applied to their home country and "other countries." As we can see, respondents from Belarus generally do not describe social entrepreneurs in their country as supported by the state and the church. Their estimates differ significantly from those of the respondents from Russia ($p < 0.001$) and Kazakhstan ($p = 0.001$). The respondents from these two countries also gave positive ratings to this factor, with a level above zero. Respondents from Belarus also attribute this characteristic to the image of a social entrepreneur in Russia, and this assessment is significantly different from the Russian ($p = 0.023$) and Kazakh ($p = 0.005$) respondents.

Рисунок 4.
Оценки образа стран по фактору 4 «Не поддерживается государством и церковью»

Figure 4. Country image scores for factor 4 “Not supported by the state and the church”



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из анализа результатов исследования, мы можем прийти к следующим основным выводам:

1. Существует четыре основных фактора для оценки образа социального предпринимателя в каждой из трех стран: Казахстане, Беларуси и России. Этими факторами являются:
 - Эффективный предприниматель, создающий социальную ценность, предлагает инновационное решение социальной проблемы при поддержке фондов, инвесторов и общества;
 - Находится в зависимости от внешних источников финансирования, слабый бизнес, не поддерживаемый государством и обществом, несчастный человек;
 - Скорее коммерческий, а не социальный предприниматель, безуспешный бизнесмен; одиночка, работает без команды;
 - Не поддерживается государством и церковью.
2. Образы социальных предпринимателей стран СНГ — России, Казахстана и Беларуси — имеют значительно отличающиеся характеристики от определения социальных предпринимателей в США и социальных предпринимателей «в идеальных условиях». В целом, образы собственной и других стран СНГ характеризуются как более «слабые», то есть менее эффективные и менее инновационные; они зависят от внешних ресурсов и не поддерживаются правительством, обществом и церковью. Респонденты оценивают образ социального предпринимателя в США как гораздо более близкий к «идеалу», чем в каждой из трех стран, участвовавших в опросе.
3. Существует специфическая характеристика, присущая образу социальных предпринимателей в США. По оценкам респондентов она заключается в «ориентации на прибыль», то есть их деятельность больше коммерческая, чем социальная. И наоборот, участники исследования из России

CONCLUSION

Based on our analysis of the findings, the following main conclusions can be drawn:

1. There are four main factors in assessing the image of the social entrepreneur in each of the three countries: Kazakhstan, Belarus and Russia. These factors are:
 - An effective entrepreneur creating social value, offering an innovative solution to a social problem with the support of foundations, investors, and the public;
 - Dependent on outside funding, weak business, not supported by the state and society, unhappy person;
 - More of a commercial rather than social entrepreneur, an unsuccessful businessman; a loner, working without a team;
 - Not supported by the state and the church.
2. Images of social entrepreneurs in the CIS countries — Russia, Kazakhstan and Belarus — have significantly different properties from the definition of social entrepreneurs in the United States and social entrepreneurs “under perfect conditions.” In general, the social entrepreneurs of their own and other CIS countries are described as “weaker,” that is, less effective and less innovative; they depend on external funding and are not supported by the government, the public, and the church. The respondents rated the image of a social entrepreneur in the United States as much closer to the “perfect” conditions than in each of the three countries surveyed.
3. There is a specific characteristic inherent in the image of social entrepreneurs in the United States. According to the respondents, it is “profit-oriented,” that is, their activities are more commercial than social. Conversely, study

и Беларуси считают, что социальные предприниматели в их странах больше ориентированы на социальные результаты и решение социальных проблем. По мнению опрошенных участников из Казахстана, социальные предприниматели больше ориентированы на прибыль во всех трех странах.

4. Социальные предприниматели из Беларуси в основном приписывают «слабую» характеристику образу социального предпринимателя в своей стране. Они дают самые низкие (по сравнению с другими респондентами) баллы своей стране по фактору 1 («Эффективный предприниматель, создающий социальную ценность, предлагает инновационное решение социальной проблемы при поддержке фондов, инвесторов и общества»), и самые высокие в отношении фактора 4 («Не поддерживается государством и церковью»). Но они также характеризуют образ социального предпринимателя в своей стране, как не сильно соответствующего характеристике «скорее коммерческий, а не социальный предприниматель, безуспешный бизнесмен; одиночка, работает без команды», чем респонденты из других стран.
5. Среди стран СНГ, участвовавших в исследовании, российские респонденты более позитивно оценивают образ социального предпринимателя в своей стране, чем респонденты из Беларуси и Казахстана оценивают ситуацию в своих странах (это особенно видно при анализе факторов 1 и 4).
6. В целом, респонденты из России, Беларуси и Казахстана по многим характеристикам имеют схожие взгляды на образ социального предпринимателя в отношении каждого из объектов: своей страны, США и «идеальной страны». Более отличные взгляды (особенно при оценке своих стран) выразили опрошенные в отношении характеристики «Скорее коммерческий, а не социальный предприниматель, безуспешный бизнесмен; одиночка, работает без команды». Более «социальный» — это образ социального предпринимателя в их стране, с точки зрения белорусских респондентов. Более «коммерческий» — это образ социального предпринимателя в Казахстане, с точки зрения казахстанских респондентов.
7. Социальные предприниматели из трех стран склонны приписывать характеристику «Не поддерживается церковью и государством» образу социального предпринимателя в своих и других странах СНГ (Россия для Казахстана и Беларуси, а также Казахстан для России). И, наоборот, «Поддерживаются церковью и государством» в отношении социальных предпринимателей в США и «в идеальных условиях».
8. Социальные предприниматели из трех стран склонны приписывать характеристику «Находится в зависимости от внешних источников финансирования, слабый бизнес, не поддерживаемый государством и обществом, несчастный человек» в отношении образа социального предпринимателя в их собственных и других странах СНГ (Россия для Казахстана и Беларуси, и Казахстан для России). При этом противоположная характеристика приписывается в отношении образа социальных предпринимателей в США и предпринимателей «в идеальных условиях».

participants from Russia and Belarus believe that social entrepreneurs in their countries are more focused on social outcomes and solving social problems. Meanwhile, respondents from Kazakhstan believe that social entrepreneurs are more profit-oriented in all three countries.

4. Social entrepreneurs from Belarus mostly rate the image of a social entrepreneur in their country as “weak”. They give the lowest scores (compared to other respondents) to their country on factor 1 (“An effective entrepreneur creating social value, offering an innovative solution to a social problem with the support of foundations, investors, and the public”), and the highest for factor 4 (“Not supported by the state and the church”). But they also describe the image of a social entrepreneur in their home country as not fitting strongly with the description “More of a commercial rather than social entrepreneur, an unsuccessful businessman; a loner, working without a team” than respondents from other countries.
5. Among the CIS countries that participated in the study, Russian respondents are more positive about the image of a social entrepreneur in their country than respondents from Belarus and Kazakhstan assessing the situation in their respective home countries (this is especially evident in the analysis of factors 1 and 4).
6. In general, respondents from Russia, Belarus and Kazakhstan have similar views on the image of a social entrepreneur in relation to each of the objects: their home country, the United States and the “perfect country.” The respondents had different views (especially when evaluating their home countries) with respect to the property “More of a commercial rather than social entrepreneur, an unsuccessful businessman; a loner, working without a team.” “More social” is the image of a social entrepreneur in their home country, according to Belarusian respondents. “More commercial” is the image of a social entrepreneur in Kazakhstan, according to Kazakh respondents.
7. Social entrepreneurs from all three countries tend to attribute the characteristic “Not supported by the state and the church” to the image of a social entrepreneur in their home country and other CIS countries (Russia for Kazakhstan and Belarus, and Kazakhstan for Russia). Conversely, “Supported by the state and the church” for social entrepreneurs in the U.S. and “under perfect conditions.”
8. Social entrepreneurs from the three countries tend to attribute the property “Dependent on outside funding, weak business, not supported by the state and society, unhappy person” to the image of a social entrepreneur in their home country and other CIS countries (Russia for Kazakhstan and Belarus, and Kazakhstan for Russia). The opposite is attributed to the image of social entrepreneurs in the United States and entrepreneurs “under perfect conditions.”

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРИМЕР БЛАНКА АНКЕТЫ

Уважаемый _____!

Приглашаем Вас принять участие в исследовании общественного мнения о социальном предпринимательстве в разных странах.

Оцените, пожалуйста, в баллах от 0 до 5 насколько, с Вашей точки зрения, та или иная характеристика присуща социальному предпринимателю в каждой из представленных стран. Поставьте 5 баллов в клетке таблицы, если качество выражено в максимальной степени, 0, если в максимальной степени выражено противоположное ему. Для оценки промежуточной степени выраженности используйте баллы 1, 2, 3, 4.

Ответы носят анонимный характер, но Ваше мнение позволит описать целостную картину отношения в обществе к социальному предпринимательству в мире.

Большое спасибо за участие!

APPENDIX 1. EXAMPLE OF A QUESTIONNAIRE FORM

Dear _____,

You are invited to participate in a public opinion survey on social entrepreneurship in different countries.

Please rate (on a scale from 0 to 5) the extent to which, in your opinion, a particular statement is typical of a social entrepreneur in each of the countries listed below. Place '5' in the respective cell if the quality is expressed to the maximum extent, 0 if the opposite is expressed to the maximum extent. Use ratings 1, 2, 3, 4 to mark values in-between.

Answers are anonymous, but your opinion will describe a holistic picture of the public attitude towards social entrepreneurship in the world.

Thank you very much for your participation!

№	Социальный предприниматель Social Entrepreneur	В России In Russia	В Казахстане In Kazakhstan	В США In the USA	В идеальных условиях Under perfect conditions
1	В развитии ориентируется на внутренние ресурсы Focused on internal resources for development				
2	Конкурентоспособен Competitive				
3	Его сложно назвать счастливым человеком Can hardly be called a happy person				
4	Поддерживается церковью Supported by the church				
5	Предлагает инновационное решение социальной проблемы Offers an innovative solution to a social problem				
6	Его деятельность способствует благосостоянию граждан этой страны His/her activities contribute to the welfare of the public				
7	Полагает, что в развитии стоит ориентироваться на помощь своего государства He/she believes that the state must assist his/her development				
8	Ориентируется в первую очередь на решение социальной проблемы, а не на прибыль He/she is more focused on solving a social problem than on generating profit				
9	Ведет финансово устойчивый бизнес He/she runs a financially sustainable business				
10	Вряд ли может рассчитывать на активную поддержку своего государства He/she can hardly count on active support of the state				
11	Дает людям своей страны цели и идеалы He/she gives the people of his/her country goals and ideals				
12	Предлагает товары и услуги, необходимые широким группам населения (массового потребления) He/she offers goods and services that the general public needs (mass consumption)				
13	Чаще всего, еле сводит концы с концами More often than not, he/she can barely make ends meet				
14	В этой стране, может рассчитывать на поддержку частных фондов, инвесторов и т. п. He/she can count on the support of private funds, investors, etc. in his/her country				
15	Способен влиять на массы, «зажигает» аудиторию (харизматический лидер) He/she is able to influence the masses, to "light up" the audience (charismatic leader)				
16	Религиозен Religious				
17	Большинству населения страны непонятна его деятельность Most of the public does not understand his/her activities				

18	Предлагает товары и услуги, необходимые только узким группам населения He/she offers goods and services that only a small part of the public needs				
19	Его деятельность повышает нравственность общества His/her work enhances the public morals				
20	Обладает высокой компетентностью, необходимыми знаниями He/she is highly competent and has the necessary knowledge				
21	Его деятельность способствует единению общества His/her work contributes to the unity of society				
22	Население страны положительно относится к такого рода предпринимательской деятельности The public has a positive attitude towards this kind of entrepreneurial activity				
23	Склонен к непродуманным решениям, авантюрам He/she is reckless and tends to make ill-considered decisions				
24	Ничем не отличается от обычного предпринимателя He/she is no different from an ordinary entrepreneur				
25	Как правило, одиночка, работает без команды He/she is generally a lone wolf, tends to work without a team				
26	Создает много рабочих мест He/she creates many jobs				
27	Занятие этим видом предпринимательства обусловлено собственным столкновением с данной социальной проблемой He/she got engaged in social entrepreneurship after personally facing the specific social problem being addressed				
28	Зависимый от внешнего финансирования Dependent on external financing				
29	Имеет хорошую команду Has a good team				
30	Имеет слабые навыки ведения бизнеса Has poor business skills				
31	Ведет самокупаемый бизнес He/she runs a self-supporting business.				
32	Как правило, имеет опыт ведения бизнеса As a rule, he/she has experience of doing business				
33	Обладает выраженными лидерскими способностями Has strong leadership skills				
34	Его деятельность — форма бескорыстного служения обществу His/her work is a form of selfless service to society				
35	Рассчитывает на признание обществом He/she counts on recognition by the society				
36	Ведет привлекательный для инвесторов бизнес His/her business is attractive to investors				
37	Его деятельность — это бизнес прежде всего (социальный эффект — вторичен) His/her operations are, above all, a business (the social effect is secondary)				
38	Занимается социальным предпринимательством, потому что не смог устроиться в другом секторе экономики He/she got engaged in social entrepreneurship because he/she could not find a job in another sector of the economy				

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Митина, О. В., & Петренко, В. Ф. (2000). Кросскультурное исследование стереотипов женского поведения (в России и США). *Вопросы психологии*, 1, 68–86.
2. Петренко, В. Ф. (2005). Психосемантические аспекты картины мира субъекта. *Психология. Журнал высшей школы экономики*, 2(2), 3–23.
3. Петренко, В. Ф. (2005). *Основы психосемантики*. Санкт-Петербург: Издательский дом «Питер».
4. Bruner, J. S., & Tagiuri, R. (1954). *Person perception*. *Handbook of social psychology*, 2, 634–654.
5. Kelly, G. (1955). *Personal construct psychology*. Nueva York: Norton.
6. Moscovici S. et al. (1981). *On social representations*. *In Social cognition: Perspectives on everyday understanding*, 8(12), 181–209.
7. Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning* (No. 47). University of Illinois press.
8. Petrenko, V. F., Mitina, O. V., Berdnikov, K. V., Kravtsova, A. R., & Osipova, V. S. (2002). *Russian Citizens Perceptions of and Attitudes Toward Foreign Countries and Different Nationalities*. *Journal of Russian & East European Psychology*, 40(6), 5–27.

REFERENCES

1. Mitina, O. V. & Petrenko, V. F. (2000). *A Cross-Cultural Study of Stereotypes of Female Behavior (in Russia and the United States)*. "Voprosy Psichologii" journal, 1, p.68-86. (In Russian).
2. Petrenko, V. F. (2005). *Psychosemantic aspects of the subject's world picture*. *Psychology. Higher School of Economics Journal*, 2(2), p.3-23. (In Russian).
3. Petrenko, V. F. (2005). *Fundamentals of Psychosemantics*. Saint-Petersburg: Piter Publishing House. (In Russian).
4. Bruner, J. S., & Tagiuri, R. (1954). *Person perception*. *Handbook of social psychology*, 2, 634-654.
5. Kelly, G. (1955). *Personal construct psychology*. Nueva York: Norton.
6. Moscovici S. et al. (1981). *On social representations*. *In social cognition: Perspectives on everyday understanding*, 8(12), 181-209.
7. Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning* (No. 47). University of Illinois press.
8. Petrenko, V. F., Mitina, O. V., Berdnikov, K. V., Kravtsova, A. R., & Osipova, V. S. (2002). *Russian Citizens Perceptions of and Attitudes Toward Foreign Countries and Different Nationalities*. *Journal of Russian & East European Psychology*, 40(6), 5-27.



Устойчивость в неустойчивом:

как социальные предприятия выживают и адаптируются в VUCA-мире

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-3-70-81

Stability in the Unstable:

How Social Enterprises Survive and Adapt in the VUCA World

Одним из ярчайших представителей организаций с высоким уровнем социального воздействия по праву являются социальные предприятия. Основатели таких проектов стремятся к созданию устойчивых финансовых моделей и балансу между миссией и коммерческим доходом. Как живут и работают социальные предприниматели в мире, где высокая скорость изменений стала нормой? Какие инновации и стратегии позволяют им пережить непростые времена?

Social enterprises are rightfully considered a quintessential example of organizations with a high level of social impact. The founders of these projects are striving to create sustainable financial models and strike a balance between social mission and commercial performance. How do social entrepreneurs manage to live and work in a world where fast-paced change has become the norm? What innovations and strategies help them get through the tough times?



Юлия Арай

Кандидат экономических наук, доцент, академический директор магистерской программы «Менеджмент», Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет

Yulia Aray

PhD, Associate Professor, Academic Director for Master in Management Program, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СОЦПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Социальное предпринимательство сегодня имеет огромный потенциал развития в России. С одной стороны, и государство, и бизнес, и общество постепенно осознают перспективность этого вида предпринимательства для осуществления системных социальных преобразований. С другой стороны, появляется все больше инициативных, предприимчивых, сознательных людей, желающих изменить ситуацию, привычный уклад дел и готовых вести предпринимательскую деятельность «со смыслом». Социальные предприниматели используют новые подходы, разрабатывают инновационные, а часто и «прорывные» решения в сферах, где есть неудовлетворенные потребности и спрос.

Напомним, что «особенность социального предпринимательства заключается в том, что оно нацелено в первую очередь на достижение основной миссии, цели организации, связанной с решением конкретной социальной проблемы, при этом создание финансовой устойчивости является необходимым способом достижения этой цели» (Арай, Бурмистрова, 2014).

Социальное предпринимательство возникает в тех сферах, где государство или традиционный бизнес попросту не справляются с решением социальных проблем, и поэтому нестабильность, кризисы, усугубление социально-экономического положения в стране, как бы это ни звучало странно, создают новые ожидания и запросы к социальному предпринимательству. Так, для социальных предпринимателей открываются новые возможности, которые они способны трансформировать в устойчивые бизнес-модели, работающие на благо общества. Однако эти организации заведомо осуществляют свою деятельность в низкомаржинальных, неустойчивых сферах, поэтому успех реализации проектов, особенно в крайне волатильной бизнес-среде, которая присуща нашему времени, зависит от навыков социальных предпринимателей маневрировать, подстраиваться, быть гибкими, выстраивать партнерства и эффективно распоряжаться ресурсами. И речь идет не о добавлении каких-то инструментов, подходов в управление, а изменение ментальной модели управления организацией в сфере социального предпринимательства, которая должна в итоге приводить к жизнестойкости таких организаций.

VUCA-МИР — СРЕДА ОБИТАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СЕГОДНЯ

Как говорил великий гуру в области менеджмента Питер Друкер: «все уже поняли, что изменений не избежать. Хотя мы по привычке все еще считаем, что изменения похожи на смерть и налоги (то есть их следует откладывать как можно дольше). Однако в этот период потрясений, в котором мы сегодня живем, изменения стали нормой» (Drucker, 2006).

NEW OPPORTUNITIES FOR SOCIAL ENTREPRENEURS

Social entrepreneurship has enormous potential for development in today's Russia. On the one hand, the state, the business and the public are gradually realizing the promise of this type of entrepreneurship for the implementation of systemic social change. On the other hand, more and more ambitious, enterprising, responsible people appear who want to change the situation, the usual way of doing things, and who are ready to do business "with a meaning." Social entrepreneurs use new approaches, develop innovative and often "breakthrough" solutions in areas where unmet needs and demands exist.

As a reminder, "the peculiarity of social entrepreneurship is that it is aimed primarily at achieving the main mission, organizational goal associated with addressing a particular social problem; creating financial sustainability in this case is a necessary means to achieving this goal." (Aray, Burmistrova, 2014)

Social entrepreneurship emerges in areas where the state or the traditional businesses simply cannot cope with social problems; this is why, strangely enough, instability, crises, deterioration of social and economic situation create new expectations and demands for social entrepreneurship. Thus, new opportunities are opening up for social entrepreneurs, which they are able to transform into sustainable business models that work for the benefit of the society. However, these organizations are known to operate in low-margin, unstable areas, so the success of any project, especially in a highly volatile business environment inherent to our time, depends on the social entrepreneurs' skills to maneuver, adjust, be flexible, build partnerships and effectively manage resources. And it is not about adding some tools and management approaches, but about a change in the mental model of organizational management in the field of social entrepreneurship, which should ultimately improve resilience of such organizations.

THE VUCA WORLD — THE ORGANIZATIONAL HABITAT OF TODAY

As the great management guru Peter Drucker used to say: "Everybody has accepted by now that change is unavoidable. But that still implies that change is like death and taxes — it should be postponed as long as possible. But in a period of upheaval, such as the one we are living in, change is the norm." (Drucker, 2006).

Действительно, мы живем в мире, где высокая скорость изменений, связанная со всеми областями жизни, начиная от котировок акций, появлением новых технологических решений, смены модных тенденций, и т. д., стала нормой. При этом изменения очень часто носят нелинейный, непредсказуемый характер, что приводит к сложности прогнозирования развития событий, планирования на долгосрочную перспективу, возникновению дополнительных рисков для всех участников социально-экономической системы.

VUCA — это аббревиатура, которой часто описывают современную бизнес-среду. Она характеризуется:

Нестабильностью (V: Volatility): изменения происходят постоянно. С каждым днем мир становится все более нестабильным, где большие и малые изменения все более непредсказуемы, более драматичны и происходят быстрее.

Неопределенностью (U: Uncertainty): отсутствие предсказуемости, вероятность неожиданного наступления событий делает прогнозируемость будущего затруднительным, а порой невозможным.

Сложностью (C: Complexity): все больше факторов приходится учитывать при принятии решений, сложно установить причинно-следственные связи.

Неоднозначностью (A: Ambiguity): двойственность получаемой информации, возможность неправильного толкования приводит к непониманию, как действовать на рынке.

Руководители сегодня вынуждены работать в среде, где неопределенность становится нормой, количество факторов неопределенности возрастает, а их интенсивность и направление воздействия становятся непредсказуемыми. Кроме этого, все чаще в жизни случаются события, относящиеся к «Черным лебедям»¹, которые кардинально могут менять течение истории. В такой среде горизонты планирования сокращаются, неоднозначность и сложность принятия решений возрастают.

СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В VUCA-МИРЕ

Стремление выжить — цель любого организма на Земле. Подобно всему живому, организации рождаются, развиваются, умирают, и вне зависимости от формы и миссии, все они также имеют конечную цель — выжить в мире, полном нестабильности,

¹ Впервые термин и теорию озвучил американский математик и экономист Нассим Талеб (в 2004 году в своей книге «Одуроченные случайностью» он обозначил теорию, а в книге «Черный лебедь» ввел и сам термин). Под «Черным лебедем» Нассим Талеб понимает событие, которое изначально кажется редким и сложнопрогнозируемым. К примерам «черных лебедей» последнего столетия он относит: развитие интернета, Первую мировую войну, распад Советского Союза, атаку террористов 11 сентября 2001 года.

Indeed, we live in a world where rapid change experienced in all areas of life, from stock quotes, new technological solutions, changing fashion trends, etc., has become the norm. At the same time, change is often non-linear, unpredictable in nature, which complicates prediction of the course of events, long-term planning, and creates additional risks for all participants in the socio-economic system.

VUCA is an acronym that is often used to describe today's business environment. It is characterized by:

V (Volatility): changes occur all the time. The world is becoming more unstable every day, with big and small changes becoming increasingly unpredictable, more dramatic, and happening faster.

U (Uncertainty): the lack of predictability, the probability of unexpected events occurring makes predicting the future difficult, and sometimes impossible.

C (Complexity): more and more factors have to be considered when making decisions, it is difficult to establish causal relationships.

A (Ambiguity): the ambiguity of the information received, the possibility of misinterpretation leads to a lack of understanding of how to act in the market.

Today's managers are forced to work in an environment where uncertainty is becoming the norm, the number of uncertainty factors is increasing, and their intensity and direction of impact is becoming unpredictable. In addition, events known as "Black Swans", which can dramatically change the course of history, are happening more and more often. This environment makes planning horizons even shorter, and decision-making more ambiguous and complex.

ORGANIZATIONAL SURVIVAL STRATEGIES IN THE VUCA WORLD

The desire to survive is the goal of every organism on Earth. Like all living things, organizations are born, develop, and die, and regardless of their form and mission, they also all have the ultimate goal of surviving in a world full of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (in other words, the VUCA world).

¹ The term and theory were first voiced by the American mathematician and economist Nassim Taleb (he outlined the theory in "Fooled by Randomness" (2004) and introduced the term itself in "Black Swan" (2007). By "Black Swan" Nassim Taleb means an event that initially seems rare and difficult to predict. He cites some examples of the "black swans" from the last century: the development of the Internet, World War I, the collapse of the Soviet Union, and the terrorist attack of September 11, 2001.

непредсказуемости, сложности, и неоднозначности (иными словами VUCA-мире).

Особенности внешней среды, связанные с характеристиками VUCA, обуславливают поведение компаний сегодня, а также те стратегии, подходы и инструменты управления, которые становятся наиболее востребованными с точки зрения эффективности и применимости. Среди множества современных, актуальных управленческих подходов, на которые руководители ориентируются в быстроменяющейся внешней среде, и которые являются крайне релевантными для социальных предпринимателей, хотелось бы особое внимание уделить четырем:

- Необходимость постоянного пересмотра и адаптации бизнес-модели организации;
- Выстраивание партнерств с широким кругом заинтересованных сторон;
- Усиление индивидуальных и организационных способностей, связанных с гибкостью и адаптивностью;
- Развитие сотрудничества в рамках экосистем.

Инструменты, востребованные организациями для выживания в VUCA-мире, являются релевантными и для организаций с высоким уровнем социального воздействия — социальных предприятий. Рассмотрим каждый из перечисленных подходов с точки зрения применимости в социальном предпринимательстве.

1. НЕОБХОДИМОСТЬ ПОСТОЯННОГО ПЕРЕСМОТРА И АДАПТАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Трансформация и изменения бизнес-моделей в современных организациях становятся порой рутинной, требующей постоянного и пристального внимания со стороны руководства организаций. Профессор Колумбийской школы бизнеса Рита Макграф изучает, как «ведут себя» стратегии в условиях крайней неопределенности и постоянных изменений. Она рассказала редактору Harvard Business Review о том, как распознать надвигающийся кризис и обойти конкурентов. Рита отмечает, что всеобщий интерес к новым бизнес-моделям связан, во-первых, с тем, что все ускоряется. «Короче становится срок жизни продуктов, и все меньше времени отводится на их разработку. Когда постоянно что-то изменяется, люди начинают заранее готовиться к очередному «прорыву». Во-вторых, ужесточается конкуренция в отраслях. Опасность приходит оттуда, откуда ее никто не ждет. Кому могло бы прийти в голову, что iPad затмит все планшетики? В-третьих, появляются новые бизнес-модели: компании предлагают потребителям не столько товары, сколько целую программу взаимодействия» (Макграф, 2011).

Бизнес-модели организаций сегодня подвержены серьезным изменениям в связи с вышеперечисленными факторами — иногда изменения касаются инкрементальных преобразований, а иногда совершенно радикальных, которые влекут за собой отказ от существующих продуктов, каналов сбыта и т. д. В данном случае мы говорим о традиционном бизнесе.

Features of the environment associated with the characteristics of VUCA determine the companies' behavior today, as well as the strategies, approaches and management tools that are becoming the most demanded in terms of efficiency and applicability. Among the many modern, relevant management approaches that managers are guided by in a rapidly changing environment and which are highly relevant to social entrepreneurs, I would like to pay special attention to four:

- The need for constant review and adaptation of the organization's business model;
- Building partnerships with a wide range of stakeholders;
- Strengthening individual and organizational abilities related to agility and adaptability;
- Developing cooperation within ecosystems.

The tools demanded by organizations to survive in the VUCA world are also relevant to organizations with a high level of social impact — social enterprises. Let us consider each one of these approaches in terms of applicability to social entrepreneurship.

1. THE NEED FOR CONSTANT REVIEW AND ADAPTATION OF THE ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL

Transformation and changes in business models in modern organizations are sometimes routine, requiring constant and close attention from the management. Columbia Business School professor Rita McGrath examines how strategies "behave" under conditions of extreme uncertainty and constant change. She told the Harvard Business Review editor about ways to recognize the impending crisis and outmaneuver the competition. Rita notes that the general interest in new business models is due, first of all, to the increasing speed of everything. "Product life cycles and design cycles are getting shorter. When the pace of change gets faster, people realize that they need to look for the next big thing. The second issue is interindustry competition. Competition is coming from unexpected places. Who could have anticipated that the iPad's success would put all kinds of display devices? And the third trend is disruptions from business models that offer better customer experiences instead of simply products." (McGrath, 2011).

The business models of organizations today are subjected to serious changes due to the factors mentioned above — sometimes the changes are merely incremental, and sometimes they are radical, which involves abandoning existing products, sales channels, etc. In this case, we are talking about a traditional business.

В социальном предпринимательстве этот подход крайне актуален в связи с тем, что внешняя среда также подвержена сильным, непредсказуемым и интенсивным изменениям, а сами бизнес-модели обычно имеют сложную архитектуру. Пересмотр, оценка текущей бизнес-модели социальных предприятий, выявление слабых зон и точек роста должны быть неотъемлемой частью постоянной работы этих организаций. Однако необходимо отметить ряд особенностей, характеризующих социальное предпринимательство и обуславливающих специфику изменений бизнес-моделей социальных предприятий, на которые они могут делать особый акцент:

- необходимость достижения социальными предприятиями «двойного эффекта» — результативность социальных предприятий должна всегда оцениваться с позиции достижения экономических показателей и социального воздействия, поэтому трансформации бизнес-моделей должны происходить в соответствии с этим принципом, иначе такие организации могут столкнуться с угрозой «размытия миссии» или потери устойчивости;
- возможность привлечения смешанных ресурсов — «гибридная» природа социального предпринимательства (обладание характеристиками и особенностями, присущими как коммерческому, так и некоммерческому сектору) предопределяет уникальные возможности, которые доступны именно социальным предприятиям. Например, доступ к широкому спектру ресурсов, доступных обоим секторам, — гранты, пожертвования, кредитные средства и т. д. (конечно, при условии наличия необходимых организационно-правовых форм). Такие возможности позволяют социальным предпринимателям создавать более сложные, комплексные бизнес-модели;
- участие широкого круга заинтересованных сторон — наличие у социальных предприятий стейкхолдеров, с одной стороны, создает необходимость учета интересов сторон при изменении и трансформации бизнес-модели, с другой стороны, помогает реализовать открывающиеся возможности с их участием.

2. ВЫСТРАИВАНИЕ ПАРТНЕРСТВ С ШИРОКИМ КРУГОМ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Все большее значение в мире бизнеса приобретают понятия — «сотрудничество», «взаимодействие», «кооптация» (co-optation) — подходы, которые помогают организациям справиться с неопределенностью и изменениями. Особенную важность эти подходы приобретают в сфере, где требуются коллективные усилия для достижения результатов, например, в сфере устойчивого развития. Авторы статьи «За природу — всем миром», опубликованной в Harvard Business Review, отмечают, что «очень многие уже понимают важность полноценного сотрудничества» в интересах достижения целей устойчивого развития и решения острых проблем, стоящих перед человечеством», появляются инновационные модели, выгодные компаниям и способствующие системным

In social entrepreneurship this approach is extremely relevant due to the fact that the external environment is also subject to strong, unpredictable and intense change, and the business models themselves usually have a complex architecture. Reviewing and evaluating the current business model of social enterprises, identifying weaknesses and growth points should be an integral part of ongoing work for these organizations. However, it is necessary to note a number of features that are peculiar to social entrepreneurship and cause specific changes in the business models of social enterprises, on which they can make a special emphasis:

- the need for social enterprises to achieve a “double effect” — the performance of social enterprises should always be evaluated from the perspective of achieving economic results and social impact, so the transformation of business models should follow this principle, otherwise such organizations may face the threat of “mission erosion” or loss of sustainability;
- the possibility of engaging mixed resources — the “hybrid” nature of social entrepreneurship (possessing the properties and features inherent in both the commercial and non-profit sectors) defines the unique opportunities that are available to social enterprises. For example, access to a wide range of resources available to both sectors — grants, donations, loan funds, etc. (subject, of course, to the availability of the necessary organizational and legal forms). Such capabilities allow social entrepreneurs to develop more complex, integrated business models;
- participation of a wide range of stakeholders — the presence of stakeholders in social enterprises, on the one hand, creates the need to take into account the interests of all parties in changing and transforming the business model, and on the other hand, helps to implement the emerging opportunities with their participation.

2. BUILDING PARTNERSHIPS WITH A WIDE RANGE OF STAKEHOLDERS

Increasingly important in the business world are the concepts of “collaboration”, “cooperation”, and “cooptation” — approaches that help organizations cope with uncertainty and change. These approaches are particularly important in areas where collective effort is required to achieve results, such as sustainable development. The authors of the Harvard Business Review article “The Collaboration Imperative” note that “we are seeing both a growing awareness of the critical need for improved collaboration” to achieve sustainable development and address the most urgent problems faced by the humankind” and “the emergence of innovative models that create value for companies and drive systemic change.

преобразованиям. Лучшие общие проекты нацелены и на совершенствование бизнес-процессов, и на достижение желаемых результатов экономической деятельности. Они начинаются с объединения нескольких ведущих организаций, увязывают интересы каждой из них с общей задачей, поощряют плодотворное соревнование и, помимо прочего, способствуют установлению доверительных отношений между партнерами» (Бильман и др. 2014).

В социальном предпринимательстве опора бизнеса на развитие партнерств — крайне важная цель, т. к. специфика решаемых социальными предпринимателями задач, их охват, масштаб, глубина, определяют необходимость развития сотрудничества с целым рядом организаций для достижения общих целей и результатов, создания социального блага. К особенностям социального предпринимательства, которые характеризуют специфику выстраивания партнерских отношений, можно отнести следующие:

- использование межсекторных возможностей — создание общественного блага, восполнение существующих провалов рынка и государства находятся на стыке интересов целого ряда участников различных секторов (государственного, коммерческого, некоммерческого);
- выход за рамки конкуренции — создание общественного блага подразумевает выход за такие рамки;
- усиление синергетических эффектов — в рамках развития партнерских отношений в социальном предпринимательстве происходит колоссальный прирост синергетических эффектов за счет объединения ресурсов и компетенций.

3. УСИЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ, СВЯЗАННЫХ С ГИБКОСТЬЮ И АДАПТИВНОСТЬЮ

Адаптивность и гибкость сегодня становятся необходимыми характеристиками организаций, которые хотят выжить в долгосрочной перспективе. В статье «Уроки гибкости: что общего у бизнеса и балета», опубликованной в Harvard Business Review, автор Дженнифер Джордан проводит аналогию между качествами, необходимыми танцору в балете, и современному руководителю организации. «В разговорах о менеджменте стало очень часто звучать слово «гибкость». Но что оно на самом деле означает? Я познакомилась с этим понятием задолго до того, как стала изучать менеджмент и тем более рассказывать о нем руководителям компаний в учебной аудитории. Я впервые узнала о гибкости в балетной студии, где училась на профессиональную танцовщицу. Все молодые танцоры стремятся быть ловкими и гибкими, чтобы достичь уровня парящего Барышникова, кружащегося Кента и скользящего Нуреева. Но сейчас вдали от балетной студии я вижу, что многие из качеств, необходимых в балете, ценятся и в среде управленцев: прочный внутренний стержень, способность быстро переключаться, особая гибкость и широкая амплитуда движений, а также четкое представление о желаемом результате» (Джордан, 2018).

Optimal collaborations focus on both business processes and outcomes. They start with a small group of key organizations, link self-interest to shared interest, encourage productive competition, and, above all, build and maintain trust.” (Billman et al., 2014).

In social entrepreneurship, the business relying on the development of partnerships is an extremely important goal, because the specifics of the tasks solved by social entrepreneurs — their scope, scale, and depth — determine the need to develop cooperation with a number of organizations to achieve common goals and results, creating social good. The features of social entrepreneurship, which characterize the specifics of building partnerships, include the following:

- the use of cross-sectoral opportunities — creating public goods, filling the existing gaps of the market and the state are at the intersection of the interests of a number of actors in different sectors (public, commercial, and non-profit);
- going beyond competition — the creation of a public good implies going beyond such limits;
- strengthening the synergies — developing partnerships in social entrepreneurship leads to a tremendous increase in synergies by combining resources and competencies.

3. STRENGTHENING INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL ABILITIES RELATED TO AGILITY AND ADAPTABILITY

Adaptability and agility are becoming the cornerstone properties for organizations that want to survive in the long term. In “Lessons in Agility from a Dancer Turned Professor” published in Harvard Business Review, author Jennifer Jordan draws an analogy between the qualities required of a ballet dancer and the modern manager of an organization. “Agility” has become a hugely popular management buzzword. But what does it really mean? My first introduction to the concept came long before I studied management, let alone talked about it with executives in the classroom. My first exposure to agile was in the ballet studio, when I was studying to be a dancer. All young dancers aspire to agility — to be up there with the leaping Baryshnikovs, the twirling Kents, and the gliding Nureyevs. But now, far from the ballet studio, I see many of the characteristics that are required in ballet transferring to the executive suite: core strength, ability to change focus quickly, extreme flexibility and range of motion, and knowing where you want to go.” (Jordan, 2018).

In social entrepreneurship, the need to apply methods of agility, adaptability is associated with a

В социальном предпринимательстве необходимость применения методов гибкости, адаптивности связана с рядом особенностей, присущих организациям, задействованным в данной сфере:

- близость социальных предпринимателей к потребителю позволяет социальным предпринимателям адаптировать продукты, услуги, бизнес-модели к ожиданиям и потребностям клиентов более точно и своевременно;
- представление о желаемом результате — «теория изменений», которая лежит в основе каждой организации в сфере социального предпринимательства, определяет вектор развития организации, предполагаемый для достижения результата, таким образом задает амплитуду изменений;
- способность «быть большими, оставаясь маленькими» — способность социальных предпринимателей, оставаясь микро и малыми предприятиями по размерам, создавать системные, масштабные социальные преобразования, определять широкие возможности социальных предприятий, задавать вектор воздействия за пределами организационных границ.

4. РАЗВИТИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА В РАМКАХ ЭКОСИСТЕМ

Развитие сотрудничества в рамках экосистем приобретает все более важное значение в мире бизнеса. Порой соперничество на рынке часто связано не столько с разнообразием ценностных предложений, сколько с поиском новых путей сотрудничества и взаимодействия. Как отмечают авторы статьи «Сила экосистемы», «растет число сценариев, в которых отдельная компания уже не выступает независимым стратегическим актором: ее успех зависит от сотрудничества с другими фирмами в экосистеме, охватывающей несколько секторов рынка», основной причиной этому служит растущее влияние экосистем, связанное «с тремя структурными сдвигами в экономике: отказом от ряда правовых гарантий, размыванием границ между продуктами и услугами и технологической революцией в обслуживании клиентов». Так, «мышление в категориях экосистем поможет ответить на пять ключевых вопросов: можете ли вы помочь другим фирмам в создании ценности? Какую роль вам следует играть? Какими должны быть условия входа в экосистему? Способны ли вы адаптироваться к экосистеме? Сколькими экосистемами вам стоит управлять?» (Якобидес, 2020).

Социальные предприятия обычно являются активными участниками экосистем, что повышает их устойчивость в турбулентные времена, создает условия для создания системных преобразований, открывает возможности, связанные с доступом к необходимым ресурсам и компетенциям. Особенности социальных предприятий с точки зрения развития сотрудничества в рамках экосистем, прежде всего, связаны с тем, что:

- социальные предприятия в высокой степени зависимы от элементов экосистемы — это, с одной стороны, создает ряд ограничений, с другой стороны, взаимная зависимость внутри экосистемы укрепляет связи, делает их особенными, сложно воспроизводимыми;

number of features inherent in the organizations operating in this area:

- being close to the consumer, social entrepreneurs can adapt their products, services, business models to the expectations and needs of customers more accurately and in a more timely manner;
- idea of the desired result — the “theory of change”, which is the basis of every organization in the field of social entrepreneurship, determines the development vector of the organization, assumed to lead to the positive result, and thus sets the amplitude of change;
- the ability to “be big while staying small” — the social entrepreneurs’ ability to create systemic, large-scale social change, while remaining micro and small in size, determines the great potential of social enterprises to set the vector of impact beyond organizational boundaries.

4. DEVELOPING COOPERATION WITHIN ECOSYSTEMS

Developing cooperation within ecosystems is becoming increasingly important in the business world. At times, competition in the marketplace is often not so much about a variety of value propositions as it is about finding new ways to cooperate and collaborate. As the authors of “In the Ecosystem Economy, What’s Your Strategy?” note, “In many contexts, the firm is no longer an independent strategic actor. Its success depends on collaboration with other firms in a designed ecosystem spanning multiple sectors.” The main reason is the growing influence of ecosystems associated with “three big structural changes in our economy: ... an unprecedented rollback of regulations protecting firms, a blurring of the separation between products and services, and technology that is revolutionizing how firms can serve their customers.” The author says, “an ecosystem-focused framework needs to answer five questions: Can you help other firms create value? What role should you play? What should the terms for participation be? Can your organization adapt? How many ecosystems should you manage?” (Jacobides, 2019).

Social enterprises are usually active participants in ecosystems, which increases their resilience in turbulent times, creates the conditions for creating systemic change, and opens up opportunities related to access to necessary resources and competencies. The peculiarities of social enterprises in terms of the development of cooperation within ecosystems are primarily related to the following facts:

- social enterprises are highly dependent on elements of the ecosystem — this, on the one hand, creates a number of constraints, but on the other hand, the mutual dependence within

- способность социальных предпринимателей быть частью нескольких экосистем повышает «проникновение» решений социальных предпринимателей на разные уровни создания общественного блага, усиливает уникальность создаваемых социальными предприятиями решений и бизнес-моделей.

Подводя итог рассуждений, хотелось бы сделать акцент на том, что эффективные инструменты, применяемые сегодня традиционными бизнес-организациями, не просто являются релевантными для социального предпринимательства, но и должны быть широко востребованы и применимы в этой сфере в связи со спецификой и особенностями организаций, которые описаны выше.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В УСЛОВИЯХ VUCA

Бесспорно, пандемия COVID-19 стала серьезным вызовом не только для общества, но и для организаций и государств. Время пандемии характеризуется высокой степенью неопределенности, непредсказуемости наступления и развития событий, масштабом воздействия на все сферы социальной и экономической жизни людей. И бизнес, и некоммерческие организации оказались в новых реалиях, где принятие решений о дальнейшем развитии необходимо было принимать быстро, слаженно внутри команды, не зная последствий и вероятности наступления предполагаемых событий.

Центр поддержки социальных инноваций Impact Hub Moscow совместно с учеными Высшей школы менеджмента СПбГУ и Масачусетского университета в период с июня 2020 года по январь 2021 года провели исследование «Социальное предпринимательство в эпоху пандемии». Его цель — выявить изменения, произошедшие в сфере во время пандемии COVID-19. Особое внимание исследователи уделили инновациям и стратегиям, которые помогли организациям пережить кризис.

Большинство российских социальных предприятий, принявших участие в исследовании, относятся к малому бизнесу (12%) и микробизнесу (82%). Общий возраст компаний равен 5–6 годам — к началу пандемии они находились на стадиях развития и роста.

В исследовании приняли участие социальные предприятия вне зависимости от организационно-правовой формы. Все организации-респонденты были разделены на три типа в зависимости от основного способа получения дохода: «коммерческие», «некоммерческие» и «гибридные» организации. Большая часть дохода «коммерческих» организаций формируется за счет продажи их товаров и услуг, «некоммерческих» — за счет внешних источников финансирования (грантов, пожертвований), в то время как компании «гибридного» типа совмещают доход от продажи товаров и услуг с пожертвованиями и грантами.

Исследование «Социальное предпринимательство в эпоху пандемии» позволило специалистам выявить несколько

the ecosystem strengthens the connections, makes them special and hard to reproduce;

- the ability to be part of multiple ecosystems increases the “penetration” of social entrepreneurs’ solutions to different levels of public good creation, enhances the uniqueness of the solutions and business models created by social enterprises.

To summarize, I would like to emphasize that the effective tools used today by traditional business organizations are not just relevant for social entrepreneurship, but should be widely demanded and applicable in this area due to the specifics and characteristics of the organizations described above.

RESULTS OF A STUDY OF THE BEHAVIOR OF ORGANIZATIONS WITH A HIGH LEVEL OF SOCIAL IMPACT IN THE VUCA ENVIRONMENT

Undoubtedly, the COVID-19 pandemic has become a major challenge not only for the society, but also for organizations and states. Pandemic times are associated with uncertainty, unpredictability of the onset and development of events, and the scale of their impact on all areas of social and economic life of people. Both businesses and nonprofit organizations found themselves in a new paradigm, where decisions about further development had to be made quickly, coherently within the team, without knowing the consequences and the probability of occurrence of anticipated events.

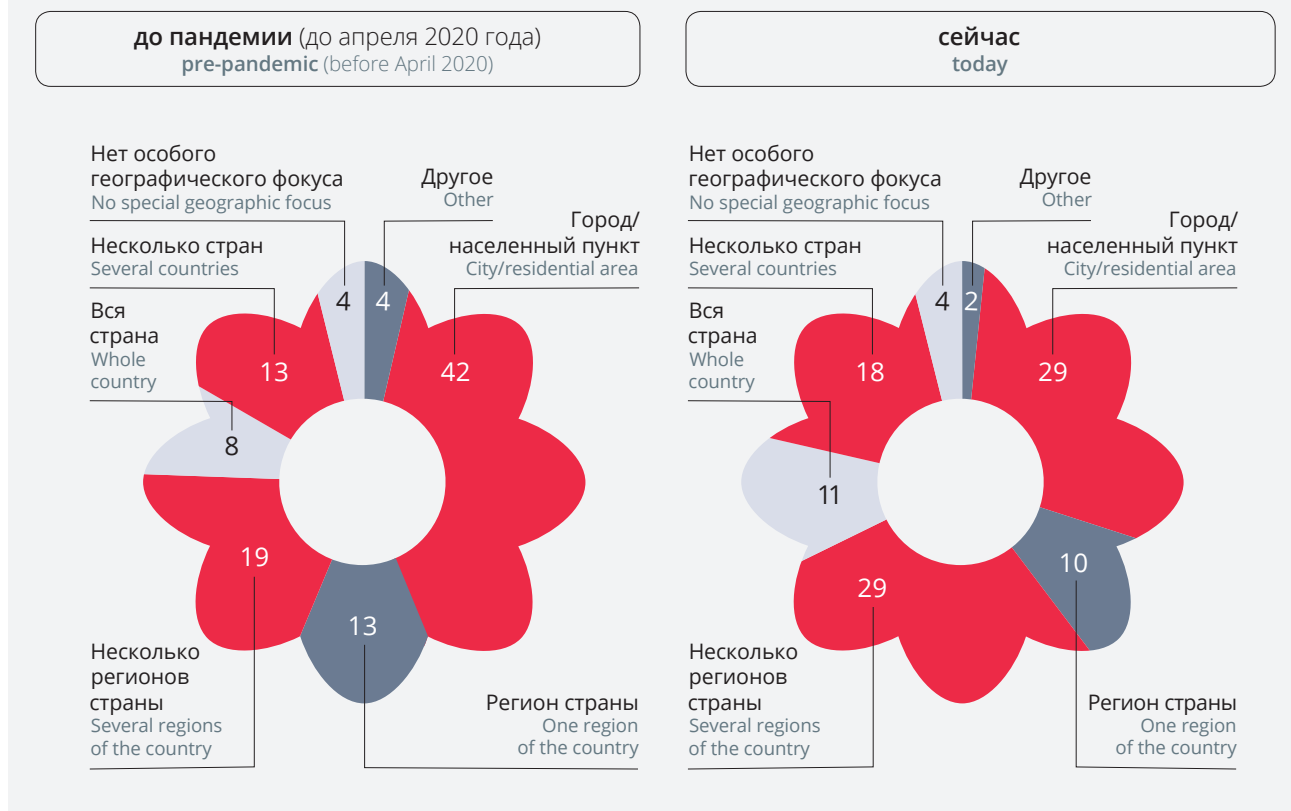
The Impact Hub Moscow Social Innovation Support Center, together with scientists from the Graduate School of Management at St. Petersburg State University and the University of Massachusetts, conducted a study, “Social Entrepreneurship in the Age of the Pandemic,” from June 2020 to January 2021. The goal of the study was to identify the changes that occurred in the sector during the COVID-19 pandemic. The researchers paid special attention to innovations and strategies that helped organizations survive the crisis.

The majority of Russian social enterprises participating in the study were small businesses (12%) and microbusinesses (82%). The overall age of the companies was 5-6 years — when the pandemic started, they were in the development and growth stages.

Social enterprises of all organizational and legal forms took part in the study. All respondent organizations were divided into three types, depending on the main method of income generation: “commercial,” “non-profit,” and “hybrid” organizations. Most of the revenue of “commercial” organizations came from the sale of their goods and services, while “non-profit” organizations derive most of their income from external funding sources (such as grants, donations). Finally, “hybrid” companies combine income from the sale of goods and services with donations and grants.

The study “Social Entrepreneurship in the Age of the Pandemic” helped experts identify

Рисунок 1. Географический охват социальных предприятий (%)
Figure 1. Geographic coverage of social enterprises(%)



ключевых тенденций, которые указывают на то, что многие социальные предприниматели смогли не просто выстоять в это непростое время, но и использовать вызовы внешней среды как источники возможностей для своих организаций. Так, во время пандемии 74% «коммерческих» и 61% «гибридных» компаний удалось не просто сохранить, но и увеличить доход от собственных продаж.

Пандемия оказала влияние на географическое расширение организаций, о чем сообщили 50% респондентов. По мнению большинства опрошенных, на подобный рост повлиял онлайн-формат работы (78% респондентов из ответивших «да» на вопрос — «произошло ли географическое расширение Вашего бизнеса?») (См. рисунок 1).

Пандемия в целом увеличила количество внедряемых инноваций. 53% социальных предпринимателей представили продукты, которые стали новаторскими для их компаний и для рынка в целом.

Еще одним важным аспектом, который отражает стабильность деятельности организаций, касается сохранения численности персонала. В большинстве организаций (в 85%) численность персонала либо осталась прежней, либо даже выросла. В лучшей позиции по сохранению численности персонала оказались организации, которые работают на «гибридном» или преимущественно внешнем финансировании («некоммерческие» организации).

several key trends indicating that many social entrepreneurs had not only been able to withstand these difficult times, but also to turn the challenges of the environment into opportunities for their organizations. Thus, during the pandemic, 74% of “commercial” and 61% of “hybrid” companies managed not only to maintain but also increase their sales revenues.

The pandemic impacted the geographic expansion of organizations, as reported by 50% of the respondents. The majority of respondents said their growth was influenced by the online work format (78% of the respondents of those who answered “yes” to the question — “Has your business experienced a geographic expansion?”) (See Figure 1).

The pandemic generally increased the number of innovations being introduced. 53% of the social entrepreneurs presented products that were groundbreaking for their companies and for the market as a whole.

Another important aspect that reflects the stability of organizations relates to maintaining the number of employees. In most organizations (85%) the number of staff either remained the same or even increased. Organizations that operate on “hybrid” or predominantly external funding (“non-profit” organizations) were in the best position to retain headcount.

В целом, можно отметить, что картина среди тех, кто участвовал в опросе, очень позитивная. Социальным предпринимателям удалось сохранить свои позиции по большинству критически важных факторов, а некоторым даже улучшить показатели. Однако, конечно, необходимо сказать об ограничении исследования, относящемся к «эффекту выжившего», иными словами, в опросе приняли участие преимущественно те организации, которые пережили кризисный период и продолжили свою деятельность. Но, несмотря на это ограничение, конечно, важным является вопрос о том, какие стратегии использовали те социальные предприниматели, которым удалось справиться с вызовами турбулентного периода.

В рамках исследования были выделены три направления стратегий, объединяющих набор конкретных стратегических действий:

- Стратегии повышения эффективности (улучшение существующих продуктов; повышение профессиональных компетенций команды; сохранение и защита позиций, которые организация занимала до начала пандемии; оптимизация бизнес-процессов; оптимизация структуры затрат; улучшение способов доставки товаров/услуг);
- Стратегии роста (создание совершенно новых продуктов; выход на новые сегменты благополучателей; разработка новой формальной стратегии развития организации; выход на новые сегменты покупателей продукции; создание клиентских сервисов; поиск дополнительных источников дохода; создание новых способов доставки продуктов; экспансия в новые города и регионы; запуск онлайн-продаж; запуск новых цифровых продуктов; приобретение новых активов; запуск цифровых версий существующих продуктов);
- Развитие взаимодействия со стейкхолдерами (привлечение новых партнеров; расширение команды; привлечение некоммерческого финансирования; объединение с другими социальными предпринимателями; привлечение новых поставщиков; взаимодействие с органами государственной власти; привлечение инвестиций).

Согласно результатам исследования, наиболее востребованные и успешные стратегии социальных предпринимателей в пандемию были направлены на повышение эффективности, особенно — улучшение существующих продуктов, повышение профессиональных компетенций команды, оптимизация бизнес-процессов. В меньшей степени были востребованы стратегии роста и взаимодействия со стейкхолдерами. Однако среди стратегий роста популярными были: создание совершенно новых продуктов; выход на новые сегменты благополучателей; разработка новой формальной стратегии развития организации; выход на новые сегменты покупателей продукции. Среди стратегий, направленных на выстраивание взаимодействия со стейкхолдерами, особо востребованы: привлечение новых партнеров; расширение команды; объединение с другими социальными предпринимателями (См. рисунок 2).

Overall, it can be noted that the overall picture among those who participated in the survey is quite positive. Social entrepreneurs have been able to maintain their positions on most critical factors, and some have even improved their performance. However, it is also necessary to mention the limitation of the study related to the “survivor effect”; in other words, the survey involved mainly those organizations that survived the crisis period and continued their activities. But despite this limitation, the important question, of course, is what strategies were used by those social entrepreneurs who had been able to cope with the challenges of a turbulent period.

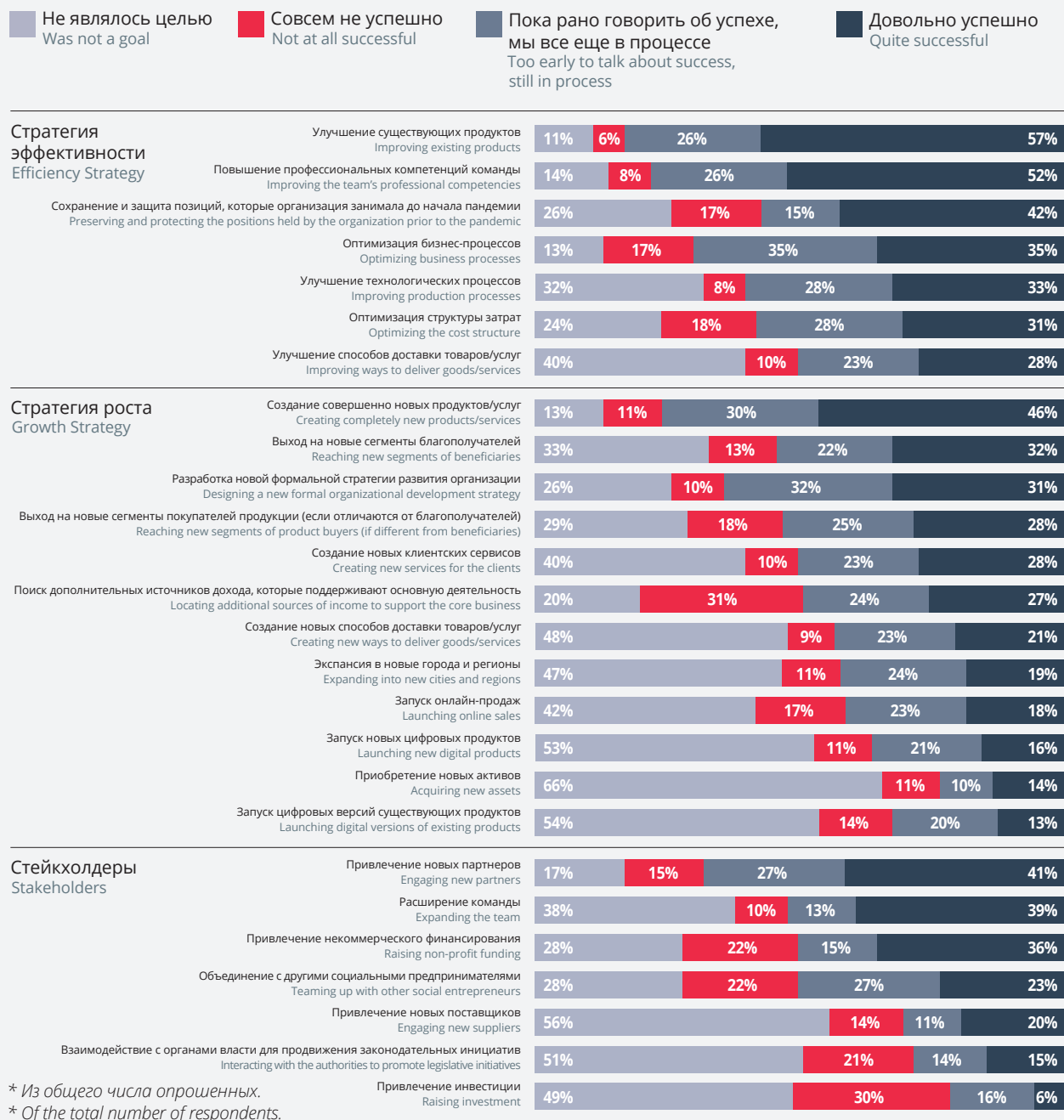
The study highlighted three types of strategies, each packing a set of specific strategic actions:

- Strategies to improve efficiency (improving existing products; improving the professional competencies of the team; maintaining and protecting the positions achieved before the pandemic; optimizing business processes; optimizing the cost structure; improving the way goods/services are delivered);
- Growth strategies (creating brand new products; reaching new beneficiary segments; developing a new formal development strategy for the organization; entering new product customer segments; creating customer services; locating additional revenue sources; creating new ways to deliver products; expanding into new cities and regions; launching online sales; launching new digital products; acquiring new assets; launching digital versions of existing products);
- Development of interaction with stakeholders (attracting new partners; expanding the team; attracting non-profit funding; association with other social entrepreneurs; attracting new suppliers; interaction with public authorities; attracting investment).

According to the study, the most popular and successful strategies of social entrepreneurs in the pandemic were aimed at improving efficiency, namely: improving existing products, improving the professional competencies of the team; optimizing business processes. Growth strategies and interaction with stakeholders were also in demand, albeit to a lesser degree. The most popular directions among the growth strategies, however, were: creating brand new products; reaching new beneficiary segments; developing a new formal development strategy for the organization; and reaching new product customer segments. Among the strategies aimed at building interaction with stakeholders, particularly demanded ones included: attracting new partners; expanding the team; and teaming up with other social entrepreneurs (See Figure 2).

Thus, we can conclude that despite the high level of uncertainty, variability and unpredictable environment caused by the COVID-19 pandemic, social entrepreneurs have been able to adapt,

Рисунок 2. Стратегии социальных предпринимателей в период пандемии
Figure 2. Social Entrepreneurs' Strategies during the Pandemic



Так, можно сделать вывод о том, что, несмотря на высокий уровень неопределенности, изменчивости и непредсказуемости внешней среды, вызванной пандемией COVID-19, социальные предприниматели смогли адаптироваться, использовать вызовы как «окно возможностей» — не только собраться, чтобы оптимизировать бизнес-процессы, затраты в сложное время, но и разработать новые продукты, способы доставки, выстроить новые партнерские отношения. Конечно, представителям сектора еще есть,

to turn challenges into opportunities — not only to get together to optimize business processes and costs in difficult times, but also to develop new products, delivery methods, build new partnerships. Of course, the sector representatives still have room to develop the application of the most effective strategies discussed above, but we can already say with certainty that, despite the specifics of such organizations, primarily related to the need to

куда развиваться в применении наиболее эффективных стратегий, обсуждаемых выше, но уже можно с уверенностью сказать, что, несмотря на специфику деятельности таких организаций, прежде всего, связанную с необходимостью соблюдать баланс между созданием социальной и экономической ценности, они способны успешно выживать и развиваться в непростом VUCA-мире. Возможно, объяснение этому кроется не только в сильном предпринимательском духе, который им присущ, но и в высоком уровне ответственности перед благополучателями.

P.S. Пока вы читали эту статью, VUCA-мир еще больше приблизился к состоянию BANI: B (Brittle) — хрупкий, A (Anxious) — тревожный, N (Nonlinear) — нелинейный, I (Incomprehensible) — непостижимый. Это значит, что инструменты управления организациями вновь требуют переосмысления в соответствии с новыми реалиями².

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Арай, Ю., Бурмистрова, Т. (2014) Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. *Российский журнал менеджмента*, Том 12, No 4, с. 55–78. СПб: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета.
2. Макграф Р. (2011) Все ли в порядке с вашей бизнес-моделью? *Harvard Business Review*. Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a10869/> (дата доступа: 15.09.2022).
3. Бильман, Э., Уолен, Дж., Рэм, Н., Джуб, Э. (2014) За природу — всем миром». *Harvard Business Review*. Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/a13686> (дата доступа: 15.09.2022).
4. Джордан, Д. (2018) Уроки гибкости: что общего у бизнеса и балета». *Harvard Business Review*. Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/829619> (дата доступа: 15.09.2022).
5. Якобидес, М. (2020) Сила экосистемы. *Harvard Business Review*. Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/821978> (дата доступа: 15.09.2022).
6. Drucker, P. (2006) *Managing in Turbulent Times*. Harper.

balance the creation of social and economic value, they can successfully survive and develop in the challenging VUCA world. This phenomenon can likely be explained not only by their strong entrepreneurial spirit but also by their responsibility to their beneficiaries.

P.S. While you were reading this article, the VUCA world has moved even closer to the state of BANI: B (Brittle), A (Anxious), N (Nonlinear), I (Incomprehensible). This means that the organizational management tools once again need to be rethought to match the new realities².

REFERENCES

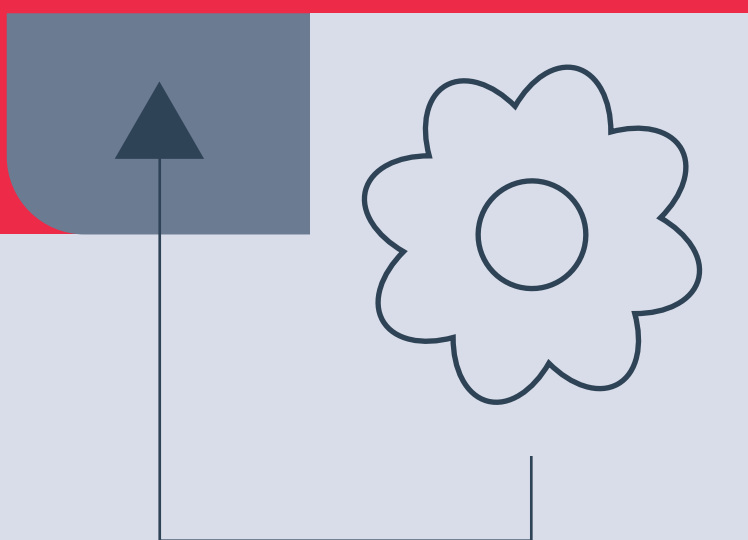
1. Aray, Y., Burmistrova, T. (2014) Specifics of business models in social entrepreneurship. *Russian Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, p. 55–78. St. Petersburg: St. Petersburg State University Press. (In Russian).
2. McGrath, R. (2011) When Your Business Model Is in Trouble. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2011/01/when-your-business-model-is-in-trouble> (accessed: 15.09.2022).
3. Billman, E., Whalen, J., Nidumolu, R., Ellison, J. (2014) The Collaboration Imperative. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2014/04/the-collaboration-imperative-2> (accessed: 15.09.2022).
4. Jordan, J. (2018) Lessons in Agility from a Dancer Turned Professor. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2020/04/lessons-in-agility-from-a-dancer-turned-professor> (accessed: 15.09.2022).
5. Jacobides, M. (2019) In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy> (accessed: 15.09.2022).
6. Drucker, P. (2006) *Managing in Turbulent Times*. Harper.

2 Термин VUCA был придуман более 30 лет назад экономистами Уорреном Беннисом (Warren Bennis) и Бертоном Нанусом (Burt Nanus). Эта концепция доминировала в деловом мире в течение последних 20 лет, т. к. отражала действительность в период «холодной войны», действительность, связанную с изменчивостью, неопределенностью, сложностью и двусмысленностью. Однако в 2016 году Джеймс Кашью (Jamaïs Cascio) представил новейшую и обновленную концепцию мира — BANI. Прочитать о ней подробнее можно на РБК Тренды (<https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4>).

2 The term VUCA was coined over 30 years ago by economists Warren Bennis and Burt Nanus. This concept has dominated the business world for the past 20 years because it reflected the reality of the Cold War, a reality of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. In 2016, however, Jamaïs Cascio introduced the latest and updated concept of the world — BANI. Read more on RBC Trends (<https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4>).

Новая жизнь издательского проекта «Каталог «Социальное предпринимательство России»»

New Life of the Publishing Project “Catalog “Social Entrepreneurship of Russia”



Зачем мы с 2014 года собираем примеры, кейсы и обзоры социальных предприятий, независимо от их формы собственности и сферы деятельности? Мы видим, как из почти незаметных на уровне статистик и расчетов ВВП постепенно растут новые элементы экономики. Одна из их характерных черт — открытость к кооперации и узнаванию друг друга. Именно эта черта вызвала цепную последовательность стимулирующего законодательства в одной из самых передовых экономик мира — в Республике Корея, когда от закона о социальном предпринимательстве стал возможен переход к более широкому закону о социальной кооперации и затем к закону о социальной экономике.

We have been collecting examples, cases studies and reviews of social enterprises, regardless of their form of ownership or field of activity, since 2014. Why? Because we can see how these phenomena, virtually invisible at the statistics and GDP calculations level, are gradually developing into new elements of the economy. One of their key traits is eagerness to cooperate and get to know each other. It was this trait that triggered a chain of enabling legislation in one of the world's most advanced economies, the Republic of Korea, making it possible to move from the law on social enterprises to a broader legislation on social cooperation and then to a law on social economy.



Социальные предприятия изначально и потенциально готовятся выстраивать экосистемы позитивных изменений, когда для этого придет время. Они создают совокупность предприятий и сообщества, которые являются частью единой системы, работающей над созданием и созданием человеко-ориентированной социальной экономики.

В каждом номере журнала «Позитивные изменения» мы продолжаем работу, начатую в период издания ежегодного каталога «Социальное предпринимательство России». Мы представляем читателю и исследователю предприятия, объединяющие в себе характеристики двух субъектов прежних экономических отношений — некоммерческого и коммерческого. Это объединение позволяет создавать предприятия-носители позитивных моделей будущего — социальные предприятия. А они в свою очередь создают, внедряют и распространяют свой опыт и практику решений на все отрасли. Главное сейчас — видеть их именно как драйверов будущего, и поэтому ключевой критерий отбора для социальных предприятий в журнал — наличие данных об оценке социального эффекта и социального воздействия на изменения в жизни сообществ и общества в целом.

Social enterprises are potentially positioned from the start to build ecosystems of positive changes when the time comes to do so. They develop a set of businesses and communities that form part of a unified system working to create and build a human-centered social economy.

In each issue of the Positive Changes Journal, we continue the work that started with the publication of the annual catalog “Social Entrepreneurship in Russia.” We introduce our readers and researchers to the enterprises combining properties of two traditional economic agents — non-profits and commercial entities. This combination makes it possible to create entities carrying positive change models of the future — social enterprises. These, in turn, create, implement and share their experience and practical solutions over all industries. The key today is to view them precisely as drivers of the future, and so the main criteria for social enterprises to be featured in the Journal is to have data on the assessment of social effect and social impact on the life of the community and the public in general.



Владимир Вайнер
Директор «Фабрики
позитивных изменений»

Vladimir Vainer
Director of Positive Changes
Factory

Образовательная компания «ЭГО»

Интеллектуальный новаторский продукт компании — социальный авторский проект «Здоровое ЭГО»

EGO Educational Company

The Company's Intellectual Innovation Product Is the Healthy EGO Original Social Project



Культурно-просветительский интерактивный offline-курс, направленный на интеллектуальную психологическую помощь представителям социально незащищенных категорий населения: алко- и наркозависимые люди, находящиеся на реабилитации, в глубокой депрессии и разочаровании, а также дети с опытом сиротства и дети с инвалидностью. Цель курса — духовное развитие, обретение навыков уверенной аргументированной речи, снятие психологических барьеров перед публикой, зарождение интереса к литературе и истории, укрепление патриотических чувств, формирование стремления к самореализации, здоровых интересов в жизни.

An interactive offline cultural and educational course, aimed at intellectual psychological help to representatives of socially unprotected categories of population: alcohol and drug addicts, people in rehabilitation, in deep depression and frustration, as well as orphaned children and children with disabilities. The course promotes spiritual development, acquisition of confident reasoned speaking skills, removes psychological barriers before the audience, raises interest in literature and history, strengthens patriotic feelings, and facilitates the desire for self-realization, healthy interests in life.

РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

Зависимые, находящиеся на реабилитации:

1. Потеря интереса к жизни, обществу, боязнь людей, неуверенность в себе.
2. Нарушение мозговой деятельности, когнитивные изменения, как следствие — утрата интереса к чтению и образованию в целом, сложности в поиске себя и своего места в обществе, смысла жизни.
3. Психологический барьер при публичном выступлении, сформировавшийся на фоне негативных событий в жизни или еще раньше (в школе или вузе).

PROBLEM ADDRESSED

Addicts in rehabilitation:

1. Loss of interest in life and society, fear of people, insecurity.
2. Impaired brain activity, cognitive changes, as a consequence — loss of interest in reading and education in general, difficulties in finding themselves and their place in the society, loss of meaning in life.
3. A psychological barrier to public speaking, formed under the influence of negative events in grown-up life or earlier, at school or university.



4. Недостаток знаний, полученных в школе, вузе, требующий навыков самообразования, в дальнейшем — полноценной самореализации.
5. Депрессивное, угнетенное состояние личности, пассивная жизненная позиция.

4. Lack of knowledge from the school or university, which requires self-education skills, and complete self-realization in the future.
5. Depressive personality state, passive position in life.

Дети с опытом сиротства и дети с инвалидностью:

1. Развитие детского логического и ассоциативного мышления, разветвленного мышления.
2. Проблемы с развитием памяти и речью, волнение, конфуз перед другими детьми.
3. Улучшение настроения от успехов в понимании литературы, живописи, умения проводить анализ и строить мысль.
4. Увлечение самопознанием через познание духовных ценностей и основ христианской морали.
5. Патриотическое воспитание через гордость за своих соотечественников — русских классиков.
6. Формирование доброй воли в вопросе заботы о русской природе через воспитание любви и трепетного отношения к ней.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

Основа курса — русская классическая литература и фрагментарно история российского общества. Базовый блок включает 25 занятий по 90 минут в группах не более 20 человек. Проект реализуется на территории реабилитационного центра или детского дома/приюта с обязательным контролем штатных сотрудников за выполнением домашних заданий. Курс предполагает встречи автора-ведущего со слушателями в формате творческого взаимодействия, аргументированной дискуссии с опорой на полученный материал и личный анализ прочитанного. Это живой, интерактивный процесс обретения навыков ораторского мастерства, развития логического и ассоциативного мышления. Важная особенность курса — тонкое переплетение группового и индивидуального формата с абсолютным вовлечением в процесс каждого слушателя.

1. Помощь в подготовке к чтению произведений русских классиков, их полноценного анализа.
2. Развитие навыков самостоятельной работы.
3. Максимальное вовлечение в решение логических задач на основе русской классики.
4. Максимальная сосредоточенность автора курса на индивидуальных проблемах человека и построение работы с каждым после пристального изучения его способностей, талантов, одаренности.
5. Занятия в малых группах с целью раскрепощения каждого слушателя, обретения и закрепления им навыков публичного выступления и комфортного владения собой на публике, мягкого нивелирования психологического барьера.

Решение задач заложено в программу каждой целевой аудитории с учетом возраста и специфики проблем. Рекомендуется для каждой аудитории не менее 25 занятий по 90 минут 1–2 раза в неделю с обязательным условием выполнения домашних заданий.

Например, курс для алко- и наркозависимых людей, находящихся на реабилитации:

ORPHANED CHILDREN AND CHILDREN WITH SPECIAL NEEDS:

1. Development of children's logical and associative thinking, radiant thinking.
2. Problems with memory and speech development, anxiety, embarrassment in front of other children.
3. Improved morale from successes in understanding literature, painting, and the ability to analyze and construct thought.
4. A passion for self-knowledge through learning spiritual values and the foundations of Christian morality.
5. Patriotic education through taking pride in fellow countrymen — Russian classical authors.
6. Developing goodwill on the issue of caring for the Russian nature by fostering love and a reverent attitude toward it.

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

The course is based on the Russian classical literature and some fragments from the history of the Russian society. The basic block includes 25 sessions of 90 minutes each in groups of up to 20 students. The project is implemented at the rehabilitation center or an orphanage/shelter with obligatory staff control over homework performance. The course includes meetings between the author/host and the students in the format of creative interaction and reasoned discussion based on the material delivered and personal analysis of the reading. It is a lively interactive process of acquiring public speaking skills and developing logical and associative thinking. An important feature of the course is the subtle interweaving of the group and individual learning format maximizing the engagement of each student.

1. Assistance in preparing to read and analyze in detail the works of Russian classics.
2. Development of independent work skills.
3. Maximum engagement in solving logical problems based on the Russian classical literature.
4. The author's maximum concentration on the individual problems of each student in the course and the setting up the work with each student after carefully studying his/her abilities, talents, and giftedness.
5. Sessions in small groups with the aim of loosening up each listener, helping them develop and strengthen their public speaking skills and feel comfortable in public, while gently removing the psychological barriers. Problem solving is built into the program for each target audience, taking into account their age and the specifics of the problems. It is recommended for each class to have at least 25 sessions of 90 minutes 1-2 times a week with mandatory homework.

For example, a course for alcohol and drug addicts in rehab includes:

- An introduction to the concept of classical literature and its role in the life of every person;

- введение в понятие классической литературы, ее роль в жизни каждого гражданина,
- классицизм в европейской и русской литературе,
- реализм в русской литературе,
- Д. И. Фонвизин (историческая справка о екатерининском периоде русской истории, биография, разбор пьесы «Недоросль», сопутствующие материалы, дискуссия),
- А. С. Грибоедов (историческая справка о преддекабрьских событиях русской истории, биография, разбор пьесы «Горе от ума», сопутствующие материалы, дискуссия),
- А. С. Пушкин (гений, уникальность, биография, анализ романа «Евгений Онегин», сопутствующие материалы, дискуссия),
- основы символизма и понятие «маленького» человека в русской литературе (глубокий построчный анализ поэмы А. С. Пушкина «Медный всадник», сопутствующие материалы, дискуссия),
- библейские истины и христианская мораль в русской литературе на примере повести Н. В. Гоголя «Страшная месть», произведений Н. С. Лескова и т. д. (количество произведений зависит от увлеченности слушателей дискуссиями и длительностью курса),
- выборочно лирика с целью объяснения понятия «лирический герой» и, например, символизма.

Механизм обеспечения устойчивости полученных результатов: инструктаж штатных сотрудников о способе продолжения таких занятий своими силами, работа с родителями зависимых по формированию соответствующей развивающей среды в домашних стенах, которая будет способствовать закреплению и преумножению достигнутых во время курса результатов.

ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

- Сертификат надежного предприятия г. Москвы № 000.046.
- Свидетельство надежного партнера Торгово-промышленной палаты РФ № 00913-315.
- Член Торгово-промышленной палаты РФ и Московской торгово-промышленной палаты с 2014 г.
- С 2021 года в Реестре социальных предприятий г. Москвы.
- 87-е место в Рейтинге надежных партнеров и финансово устойчивых предприятий Центрального федерального округа России.

ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

В двух реабилитационных центрах г. Москвы проведено суммарно 24 занятия по 90 минут со 152 резидентами.

ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2021 ГОД

Мнение руководства реабилитационных центров и Фонда «Здоровая страна», участвовавших в программе апробации проекта (подтверждается оригиналами официальных документов):

- Classicism in European and Russian literature;
 - Realism in Russian literature;
 - Denis Fonvizin (historical background on the Catherine rule period in the Russian history, biography, analysis of the “Young Ignoramus” play, related materials, discussion);
 - Alexander Griboyedov (historical note on the events preceding the Decembrist revolt in the Russian history, biography, analysis of “The Woes of Wit” play, related materials, discussion);
 - Alexander Pushkin (ingenuity, uniqueness, biography, analysis of the “Eugene Onegin” novel, related materials, discussion);
 - The basics of symbolism and the notion of the “Little Man” in Russian Literature (in-depth line-by-line analysis of Alexander Pushkin’s “The Bronze Horseman” poem, related materials, discussion);
 - Biblical truths and Christian morality in the Russian literature, using “A Terrible Vengeance” by Nikolai Gogol, the works of Nikolai Leskov, etc. (the number of works depends on the students’ enthusiasm for the discussion and the course duration);
 - Selected lyrical works to explain the concept of the “lyrical hero” and, e.g., symbolism.
- Sustainability of the results is ensured by the following mechanism: instructing staff members to continue the classes on their own, working with the parents of addicts to set up an environment conducive to further development at home, helping to consolidate and augment the results achieved during the course.

ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

- Certificate of Reliable Enterprise in Moscow No. 000.046.
- Certificate of Reliable Partner of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation No. 00913-315.
- Member of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation and the Moscow Chamber of Commerce and Industry since 2014.
- Entered in the Register of Social Enterprises of Moscow since 2021.
- 87th place in the Rating of Reliable Partners and Financially Stable Enterprises of the Central Federal District of Russia.

WHAT WAS DONE LAST YEAR

A total of 24 sessions of 90 minutes each were conducted with 152 residents in two rehabilitation centers in Moscow.

DIRECT RESULTS FOR 2021

Opinion of the management of rehabilitation centers and the Healthy Country Foundation, who participated in the project pilot (confirmed by the original official documents):

1. У резидентов с зависимостью от алкоголя и наркотиков снизилась тревожность и влечение к ПАВ (психоактивным веществам).
2. Улучшилось настроение и проявляется интерес к познанию духовной составляющей русской классической литературы.
3. По итогам проведенных уроков риторики резиденты стали грамотно формулировать свои мысли и желания.
4. Увеличение числа участников: от 5 человек в каждой группе до 20.
5. У резидентов с зависимостью от ПАВ, которые ограничивали себя в духовном и педагогическом развитии, стал проявляться интерес к обучению.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2021 ГОД

Мнение резидентов о курсе (цитаты на основе письменных отзывов):

- Евгений Л.: «Проект помогает мне развиваться всесторонне, напоминает мне, что я — часть общества, заставляет работать мозг и делать умозаключения на основании полученных знаний, путем размышлений. Это достойная альтернатива развлекательным фильмам».
- Виктор П.: «Я получаю возможность интеллектуально развиваться, тренирую память. Это мне дает возможность выйти из тяжелого состояния. Я был бы очень рад, если б уроки проходили чаще и вместо некоторых мероприятий в реабилитации. Это дает мне возможность улучшить культуру своей речи, грамотность, умение разговаривать в обществе».
- Саша С.: «Я — филолог по образованию, переводчик и преподаватель иностранного языка. Аспирант, который, к сожалению, так и не доучился. Попав на первое занятие Кристины, я был приятно удивлен простотой подачи и глубиной анализа. Ее курс рождает ясно различимую структуру, которая так необходима сейчас, когда знания так разрозненны, хаотичны и поверхностны, что часто приводило меня к потере интереса к занятиям в институте. Самоотверженность и любовь Кристины к предмету, интерактивность занятий и горячие дискуссии подогревают интерес. Считаю, что курс Кристины заслуживает самого пристального внимания».
- Александр Л.: «Мне хочется поблагодарить Кристину за ее очень интересную авторскую программу занятий, за приоритет, отданный именно риторике и ораторскому мастерству; за данную всем нам возможность поразмыслить над темами, не имеющими отношения к нашему заболеванию, вспомнить историю государства Российского. Я с нетерпением ждал каждую субботу. Осмелюсь утверждать, что мои чувства, эмоции и мнение касаясь целесообразности дальнейшего проведения занятий разделяют практически все».

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

С опорой на опыт проведения пилота в двух реабилитационных центрах: потерявший себя из-за алкоголя или наркотиков человек

1. Residents with drug and alcohol addiction demonstrated decreased anxiety and cravings for psychoactive substances.
2. Better mood and newly demonstrated interest in the spiritual component of the classical Russian literature.
3. After completing the rhetoric lessons, the residents started to articulate their thoughts and desires properly.
4. Increasing the number of participants: from 5 persons per group to 20.
5. Residents with psychoactive substance addiction who had previously been disinterested in spiritual and pedagogical development began to show an interest in learning.

SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2021

Residents' opinions about the course (quotes taken from written feedback):

- Yevgeniy L.: "The project helps me to develop comprehensively, reminds me that I am part of the society, makes my brain work better and make inferences based on the knowledge gained, by way of reflection. It's a good alternative to entertaining movies."
- Victor P.: "I get a chance to develop intellectually, to train my memory. It gives me an opportunity to cope with the challenging situation. I would be very happy if classes were held more often, maybe even replacing some of the other activities in rehab. They give me an opportunity to improve my speech culture, literacy, and social skills."
- Sasha S.: "I am a philologist by training, a translator and a foreign language teacher. Unfortunately, I never got to finish my graduate studies. When I got to Christina's first class, I was pleasantly surprised by the simplicity of the presentation and depth of analysis. Her course creates a clearly discernible structure, which is very necessary at this time of scattered, chaotic and superficial knowledge, which often led me to lose interest in my classes at the institute. Christina's dedication and love for the subject, the interactivity of the classes, and the heated discussions fuel the participants' interest. I think that Christina's course deserves the closest attention."
- Alexander L.: "I want to thank Christina for her interesting original training program, for prioritizing rhetoric and oratory skills; for giving all of us an opportunity to reflect on topics that have nothing to do with our disease, to remember the history of the Russian state. I looked forward to every Saturday. I dare say that almost everybody here shares my feelings, emotions, and opinions on the advisability of further classes."

SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

Based on the experience of the pilot project in two rehabilitation centers, a person who has

Сфера Scope	Культурно-просветительская, образовательная, оздоровительная Cultural and upbringing, educational, recreational activities
Где Where	Москва, вся Россия Moscow, all Russia
Год основания Year Established	2008
Основатель Founder	Марковская Кристина Гансовна Kristina Gansovna Markovskaya
Организационно-правовая форма Legal Form	Общество с ограниченной ответственностью Limited Liability Company
Целевая аудитория Target Audience	1. Алко- и наркозависимые, находящиеся на реабилитации. 2. Дети с опытом сиротства, дети с инвалидностью. 1. Alcohol and drug addicts in rehab. 2. Orphaned children and children with special needs.
Требуемые инвестиции Investment Required	Порядка 500 000 рублей на реализацию проекта в каждом заинтересованном реабилитационном центре или детском доме/приюте: 25 занятий по 90 минут (без учета транспортных расходов в случае проведения курса в регионах) Circa 500,000 rubles to implement the project in each interested rehabilitation center or orphanage/shelter: 25 sessions of 90 minutes each (not including transportation costs in the case of courses conducted in remote areas)
Методы оценки воздействия Impact assessment methods	1. Письменный опрос резидентов (имеются оригиналы отзывов). 2. Устный опрос резидентов штатными психологами и представителями администрации. 3. Интервью автора курса с представителями фонда «Здоровая страна», администрациями реабилитационных центров, сотрудниками (имеются оригиналы официальных документов). 1. Written survey of the residents (original feedback documents available). 2. Oral interviews with the residents by staff psychologists and the administration. 3. The course author's interviews with representatives of the Healthy Country Foundation, the rehab centers' administration and staff (original official documents available).
Адрес Address	Москва, ул. Минская, 1Г, к. 4, оф. 77 1G Minskaya St., Bldg. 4, Office 77, Moscow
Контакты Contacts	+7 (495) 726-26-17 director@egocompany.ru

хочет вернуться к полноценной жизни в социуме, к своим забытым здоровым желаниям и интересам: учиться, получить профессию, трудиться. Человек обретает моральную и духовную силу, способен стать полезным для общества. Задача общества — протянуть ему руку.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Курс был апробирован на благотворительных началах за счет средств автора проекта. Сейчас проект планируется масштабировать (охватить не только Москву и область, но и регионы) за счет привлеченных ресурсов (социальные инвесторы, гранты, импакт-инвестиции), кроме того, разрабатывается модель монетизации проекта. Немаловажным является пролонгированный эффект от курса: людям нужно помочь лишь сделать первый шаг, сломать оковы, дальше при поддержке психологов и близких они продолжают читать литературу и заниматься саморазвитием.

lost himself because of alcohol or drug addiction would like to return to a full life in society, to his forgotten healthy desires and interests: studying, getting a profession, working. Rehab residents acquire moral and spiritual strength and can once again become useful members of the society. It is up to the society to lend them a hand.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

The course was tested free of charge, at the expense of the project author. The authors are now planning to scale up the project (to cover not only Moscow and the surrounding area, but all of Russia) by raising funding (social investors, grants, impact investment). In addition, a project monetization model is being developed. An important aspect is the prolonged effect of the course: people only need help in making the first step, breaking the shackles; then, with the support of psychologists and relatives, they continue to read the literature and engage in self-development.

QRepublik —

умные медицинские идентификаторы.
Система для сохранения здоровья
и долголетия

QRepublik:

Smart Medical Identifiers.
A System for Health and Longevity



QRepublik — это комплексное решение для медицинской идентификации в экстренной ситуации. Технологии сфокусированы на проблеме нехватки информации о человеке в экстренной ситуации для оказания помощи и обеспечивают простой способ доступа, хранения и управления информацией. К медицинскому профилю можно получить доступ в любое время и в любом месте с помощью браслетов, наборов наклеек и насадок для часов.

РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

30% людей старше 60 лет падают минимум раз в год и около 54% получают серьезные травмы. Почти половина травм, полученных в результате падения, приводит к ухудшению качества жизни, а 95% травм должны быть прооперированы в течение 24–48 ч. Такие данные приводят ВОЗ и Минздрав России.

Люди с инвалидностью, люди с хроническими неинфекционными заболеваниями (болезни системы кровообращения, онкозаболевания, хронические болезни органов дыхания, сахарный диабет), дети, пожилые, спортсмены, туристы — любой человек может оказаться в ситуации, когда счет для спасения жизни идет на минуты, а врачам нужна полная информация о человеке, чтобы оказать качественную помощь. Медицинский идентификатор QRepublik помогает спасти жизнь в критических ситуациях, когда человеку стало плохо, он потерял сознание, не может говорить. Отсканировав QR-код, врачи получают важную информацию, есть ли аллергии и какие лекарства принимает человек, какие у него заболевания, группа крови, как связаться с родственниками.



QRepublik is a comprehensive solution for emergency medical identification. The technology addresses the issue of the lack of information about a person in an emergency to help them and provides an easy way to access, store and manage information. A medical profile can be accessed anytime, anywhere with wristbands, sticker sets and watch attachments.

PROBLEM ADDRESSED

30% of people over 60 fall at least once a year, and about 54% get serious injuries. Almost half of the injuries from falls result in impaired quality of life, and 95% of injuries must be operated on within 24 to 48 hours, according to the WHO and the Russian Ministry of Health.

People with disabilities, people with chronic diseases (circulatory disorders, cancer, chronic respiratory diseases, diabetes), children, the elderly, athletes, tourists — anyone can find themselves in a life-threatening situation, where every second counts, and doctors need to get complete information about the person affected to provide quality care. The QRepublik medical identifiers save lives in critical situations, when a person has suffered an accident, is unconscious, or cannot speak. By scanning a QR code, the doctors get important information on any allergies the patient may have, what medicines they take, what diseases they have, their blood type, and their relatives' contact information.



ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

Система медицинской идентификации включает в себя три технологических решения.

1. Неэлектронный идентификатор «Браслет помощи» — инструмент медицинской идентификации в экстренной ситуации, обеспечивающий простой способ доступа, хранения и управления медицинской информацией пользователя.
2. Сервис «Тревожная кнопка». Например, установка такой кнопки по месту проживания пожилого человека позволяет оперативно связаться с социальным работником, сиделкой, экстренными службами.

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

The Medical Identification System includes three technological solutions.

1. Aid Wristband non-electronic identifier is a medical identification tool for an emergency situation that provides an easy way to access, store and manage a user's medical information.
2. Alarm Button Service. The button can be installed at an elderly person's residence, for a quick contact with a social worker, a caregiver, or emergency services.

3. Сервис QDP — сбор информации о состоянии здоровья подопечного, обработка на основе AI (искусственный интеллект) для прогнозирования возможного развития таких заболеваний, как: артериальной гипертензии, хронической сердечной недостаточности и сахарного диабета.

ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

Топ-200 инициатив для форума «Сильные идеи для нового времени».

Грамота и памятная медаль «За бескорыстный вклад в организацию Общероссийской акции взаимопомощи #МыВместе».

Статус «Партнер национальных проектов» (финалист рэнкинга «Наш вклад», оценивающего вклад бизнеса и НКО в реализацию национальных проектов и достижение национальных целей по итогам 2021 года).

ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

Разработана тревожная кнопка, началась разработка системы предсказания заболеваний, к системе медицинской идентификации подключены новые пользователи.

ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2021 ГОД

Подключено к системе 6500 человек, установлены тревожные кнопки у людей, не выходящих из дома.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2021 ГОД

Имеются подтверждения спасенных жизней.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

По результатам проведенных расчетов, при внедрении «Системы идентификации человека в экстренной ситуации» на базе «Браслетов помощи» и сервиса «Тревожная кнопка», коммерческий годовой доход для подразделений социального обслуживания в расчете на 30 тыс. человек может составить до 151 млн руб. в 2023 году и 233,5 млн руб. в 2024 году соответственно, без учета уменьшения обращений граждан в ЛПУ.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Первая статья дохода по модели SaaS (с англ. software as a service — программное обеспечение как услуга) включает подписку на расширенный личный кабинет, консультацию врачей, сервис прогнозирования заболеваний).

Вторая статья дохода — это производство и продажа медицинских идентификаторов, тревожных кнопок.

Третья статья дохода — работа с B2B рынком.

3. QDP Service collects information about the patient's health status and processes the data using AI to predict the possible development of diseases, such as hypertension, congestive heart failure and diabetes.

ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

Top 200 Initiatives for the "Strong Ideas for a New Time" forum.

Diploma and commemorative medal "For altruistic contribution to the organization of the All-Russian campaign of mutual aid #WeAreTogether".

"Partner of National Projects" status (short-listed in "Our Contribution" ranking that evaluates the contribution of businesses and NGOs to the implementation of national projects and achievement of national goals at the end of 2021).

WHAT WAS DONE LAST YEAR

The alarm button has been developed, development of AI-based disease prediction system started, and new users were connected to the medical identification system.

DIRECT RESULTS FOR 2021

6,500 people are connected to the system, alarm buttons are installed for people who do not leave their homes.

SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2021

Evidence of lives saved is available.

SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

According to our calculations, with the introduction of the Emergency Situation Identification System based on the Aid Wristbands and the Alarm Button Service, the annual commercial revenue for the social services units could be up to 151 million rubles in 2023 and 233.5 million rubles in 2024 per 30,000 people, respectively, not including a decrease in the load on the public health facilities.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

The first income item on the SaaS (Software as a Service) model is the subscription fee to an extended personal account, doctors' consultations, and the disease prediction service.

The second income item is the production and sale of medical identifiers and alarm buttons.

The third income item is working with the B2B market.

Сфера Scope	Медико-социальная помощь Medical and Social Assistance
Где Where	Россия, США, Канада, Мексика, Австралия, Израиль, Перу, Франция, Германия и другие страны Russia, USA, Canada, Mexico, Australia, Israel, Peru, France, Germany and other countries
Год основания Year Established	2018
Основатель Founder	Александр Сенкевич Alexander Senkevich
Организационно-правовая форма Legal Form	Общество с ограниченной ответственностью Limited Liability Company
Целевая аудитория Target Audience	Дети и взрослые в возрасте 7-99 лет Children and adults aged 7-99
Оборот Turnover	2021 г. — 5,7 млн руб., 2022 г. — 15 млн руб. 2021: 5.7 million rubles, 2022: 15 million rubles
Требуемые инвестиции Investment Required	20 млн рублей 20 million rubles
Методы оценки воздействия Impact assessment methods	<p>QRepublic планирует проводить оценку по следующим показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> увеличение численности граждан, участвующих в систематической оценке состояния их здоровья и которым оказано содействие в прохождении диспансеризации, а также оказана консультация с применением телемедицинских технологий; увеличение численности граждан, получающих лекарственные препараты через муниципальные аптечные сети и повышение информированности социальных организаций о состоянии их здоровья; увеличение продолжительности и качества пребывания целевой аудитории в привычной социальной среде (домашних условиях). <p>QRepublic plans to evaluate the following indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> Increasing the number of people who have their health status regularly checked and who are assisted in undergoing regular medical checkups, or being consulted using telemedicine technologies; Increasing the number of people who receive medications through municipal pharmacy chains and increasing the social workers' awareness about their health status; Increasing the duration and quality of stay of the target audience in the familiar social environment (home).
Адрес Address	121205, Москва, территория инновационного центра Сколково, Большой бульвар, д. 42, стр. 1, пом. 150 42 Bolshoy Boulevard, Building 1, Room 150, Skolkovo Innovation Center, Moscow, 121205
Контакты Contacts	+7 (915) 213-58-10 ceo@qrepublik.com

Starfish family pools

Семейный акваклуб у дома

Starfish family pools

A Family Aqua Club Next Door



3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ
И БЛАГОПОЛУЧИЕ



8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА
И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
РОСТ



9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ,
ИННОВАЦИИ
И ИНФРАСТРУКТУРА



17 ПАРТНЕРСТВО В
ИНТЕРЕСАХ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

STARFISH — акваклуб, в котором есть возможность заниматься спортом всей семьей и где каждый может найти свою программу оздоровления. Здесь проводятся занятия для детей и взрослых, в т. ч. беременных женщин, пожилых и людей с особенностями здоровья. Одним из преимуществ STARFISH является вода питьевого качества в бассейнах.

РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

- Отсутствие единого пространства с комплексом программ тренировок для каждой возрастной категории от 0+;
- Разрозненность членов семьи: вынужденное оздоровление в разных локациях;
- Отсутствие принципа семейного оздоровления, когда команда тренеров ведет каждого члена семьи и всю семью (в целом) к желаемому результату;
- Нехватка количества бассейнов по количеству рожденных детей;
- Недостаточное количество бассейнов с действительно чистой водой (соблюдение норм СанПиН);
- Отсутствие широкой информированности населения о пользе раннего плавания и акваprenатальной гимнастики для беременных;
- Недостаточное обеспечение мест оздоровления с доступной средой для людей с особенностями здоровья;
- Отсутствие инклюзивных программ для детей с особенностями здоровья и их родителей;
- Отсутствие возможности гидрореабилитации и оздоровления для людей с особенностями здоровья в шаговой доступности;
- Общая нехватка высококвалифицированных специалистов по грудничковому, раннему и спортивному плаванию;
- Скорое выгорание и отсутствие мотивации у тренеров по плаванию.



STAR
FISH
family pools



STARFISH is an Aqua Club where the whole family can exercise and where everyone can find a wellness program that is right for them. Various classes are available for children and adults, including pregnant women, the elderly and people with disabilities. One advantage of STARFISH is potable-quality water in the swimming pools.

PROBLEM ADDRESSED

- A set of training programs covering every age group from 0+ does not exist;
- Family members having to split up to attend recreation activities in different locations;
- The concept of family wellness, wherein a team of coaches leads each family member and the family in general to the desired result, is non-existent;
- Number of swimming pools is inadequate to the number of children born;
- Lack of swimming pools with really clean water (compliant with SanPiN regulations);
- Lack of public awareness on the benefits of early swimming and prenatal aqua exercises for pregnant women;
- Lack of recreation facilities accessible to people with disabilities;
- Lack of inclusive programs for children with disabilities and their parents;
- Lack of hydrotherapy and recreation opportunities for people with disabilities within walking distance;
- General shortage of specialists specializing in infant, early childhood and sports swimming;
- Swim coaches experiencing burnout and lack of motivation.

Сфера Scope	Спортивное оздоровление для каждого члена семьи Sports recreation for the entire family
Где Where	ЦФО, Москва Central Federal District, Moscow
Год основания Year Established	5 декабря 2020 года December 5, 2020
Основатели Founders	Слесарева Ирина Вячеславовна, Слесарев Александр Иванович Irina Vyacheslavovna Slesareva, Alexander Ivanovich Slesarev
Организационно-правовая форма Legal Form	Индивидуальный предприниматель Individual entrepreneur
Целевая аудитория Target Audience	<ul style="list-style-type: none"> • семьи с детьми, в т. ч. многодетные; • дети в возрасте 5-6 недель и старше; • дети и взрослые с особенностями здоровья; • взрослые, в т. ч. пенсионеры; • беременные женщины. <ul style="list-style-type: none"> • families with children, including multi-child families; • children aged 5-6 weeks and older; • children and adults with disabilities; • grown-ups, including retirees; • pregnant women.
Оборот Turnover	2–2,3 млн рублей в месяц (один акваклуб) 2–2.3 million rubles per month (for a single Aqua Club)
Требуемые инвестиции Investment Required	<p>Прямые инвестиции не требуются. Для открытия следующего акваклуба требуется 15–17 млн руб., из которых около 9 млн планируется привлечь по льготным (беспроцентным) кредитным программам, остальное из личных средств основателей. Для масштабирования проекта требуются помещения в Москве, соответствующие всем необходимым требованиям для грудничковых бассейнов.</p> <p>No direct investment required. Opening another Aqua Club requires 15–17 million rubles, of which about 9 million will be raised through concessional (interest-free) lending programs; the rest will be provided by the founders. Scaling up the project requires premises in Moscow that meet all the necessary requirements for infant swimming pools.</p>
Методы оценки воздействия Impact assessment methods	<p>Для оценки социального воздействия и эффективности деятельности используется в основном метод наиболее значимых изменений. 270-300 семей в месяц оздоравливаются в STARFISH, часто члены этих семей сами становятся инициаторами бесед-интервью, выделяют сильные стороны проекта, благодарят за изменения их качества жизни и преобразования в личных взаимоотношениях в семье, рассказывают об экономии средств или полном отказе от услуг няни, водителя, психолога и других специалистов после того, как начали семейное оздоровление в STARFISH. Мы используем также методы контрибутивной оценки, эмпирические исследования, сбор и анализ статистических данных и данных научных исследований и публикаций, выстраивая карту позитивных изменений семейного акваклуба STARFISH.</p> <p>To assess the social impact and efficiency of activities, the method of the most significant changes is mainly used. 270-300 families a month attend the STARFISH classes; often members of these families themselves initiate conversations and interviews, highlighting the strengths of the project, thanking for changes in their quality of life and changes in personal relationships within the family, talking about saving money or completely abandoning babysitters, drivers, psychologists and other professionals after they started family treatments at STARFISH. We also use contributive evaluation methods, empirical research, collection and analysis of statistical data and findings of scientific studies and publications, building a map of positive changes at the STARFISH Family Aqua Club.</p>
Адрес Address	Москва, ул. Первомайская, д. 42. 42 Pervomayskaya St., Moscow.
Контакты Contacts	+7 (903) 121-12-38 ivslesareva23@gmail.com

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

- Предоставление комплекса оздоровительных программ в индивидуальном формате для каждой возрастной категории;
- Внедрение собственной методики занятий для детей;
- Организация доступной инклюзивной среды для оздоровления и спортивного досуга людей с любыми возможностями здоровья;
- Соблюдение всех необходимых норм при строительстве и работе акваклуба, в том числе поддержание питьевого качества воды, согласно нормам СанПиН для грудничковых бассейнов;
- Разработка собственной системы мотивации сотрудников и выполнение плана личного развития каждого сотрудника через проектную деятельность;
- Формирование традиции регулярных семейных праздничных и спортивных мероприятий на территории акваклуба и за его пределами с целью поддержания семейных традиций и укрепления института семьи;
- Партнерское сотрудничество с организациями и представителями, разделяющими ценности STARFISH и культурные ориентиры;
- Вовлечение в волонтерскую и добровольческую деятельность путем помощи и взаимодействия с благотворительными фондами и другими НКО.

ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

В 2020 году опробовали и подтвердили статус акваклуба с доступной средой для детей с особенностями здоровья. Акваклуб сотрудничал со Школой адаптивной физической культуры Добежиных. Специалисты провели на базе наших бассейнов и тренажерного зала курсы реабилитации для детей с особенностями здоровья.

В 2020 году концепция проекта STARFISH представлена и оценена по достоинству специалистами отрасли как особо значимая и уникальная на мероприятии First Water Forum.

В 2021 году акваклуб STARFISH стал партнером мероприятия «Большой океан — международный фестиваль на ВДНХ».

В 2021 году проведены открытые экскурсии и мастер-классы в STARFISH для руководителей акваклубов со всей России, оказана методическая помощь и консультации.

В марте 2022 года получили статус «Социальное предприятие».

Награда «Хорошее место» по итогам 2021 года (ежегодно вручается компаниям с самым высоким рейтингом по отзывам и оценкам пользователей на сайте Яндекс).

Акваклуб отмечен на всероссийской дружелюбной карте Kid-friendly как место, куда можно смело зайти с малышом — попить воды, отдохнуть, помыть руки, сходить в туалет.

Бассейны и занятия плаванием проверены и рекомендованы специалистами женской консультации и врачами роддома при ГКБ им. Плетнева, ГКБ им. Иноземцева и педиатрами районных клиник.

20+ партнеров и амбассадоров проекта.

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

- Developing a set of wellness programs with a specific format for each age group;
- Introducing our own methodology for children's classes;
- Organizing an accessible and inclusive environment for health, sports and recreation activities for people of all abilities;
- Compliance with all necessary standards in the construction and operation of the Aqua Club, including maintaining potable-quality water according to SanPiN regulations for infant pools;
- Developing own employee motivation system and implementing a personal development plan for each employee through project activities;
- Building a tradition of regular family celebrations and sports events in the Aqua Club territory and beyond, in order to maintain family traditions and strengthen the family institution;
- Partnering with organizations and representatives sharing STARFISH values and cultural references;
- Involvement in volunteer and charity activities through assistance and interaction with charitable foundations and other non-profits.

ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

In 2020, the club was piloted and confirmed its status of an Aqua Club with an accessible environment for children with disabilities. The Aqua Club collaborated with the Dobezhin School of Adaptive Physical Education. The School's specialists conducted rehabilitation courses for children with disabilities at our swimming pools and gym.

In 2020, the STARFISH project concept was presented and appreciated by industry experts as particularly significant and unique at the First Water Forum event.

In 2021, STARFISH Aqua Club partnered with "The Great Ocean — International Festival at VDNKh."

In 2021, open tours and master classes were conducted in STARFISH for Aqua Club leaders from all over Russia, providing methodological assistance and consultations.

In March 2022, the project received the status of a Social Enterprise.

The Good Place 2021 Award (presented annually to companies with the highest ratings according to user reviews and ratings on the Yandex website).

Aqua Club is marked on the nationwide Kid-friendly map as a place where you can safely go with your baby — to drink water, to rest, to wash your hands, to go to the bathroom.

Our swimming pools and swimming classes have been tested and recommended by the women's clinic specialists and doctors at the maternity hospital at the Pletnev Municipal Clinical Hospital, Inozemtsev Municipal Clinical Hospital, and pediatricians at district clinics.

20+ partners and project ambassadors.

ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

С открытия акваклуба 5 декабря 2020 года по настоящее время проведено:

- 12 920 занятий для грудничков;
- 7890 занятий для детей, взрослых и беременных в бассейне с противотоком;
- 1720 занятий для детей с инвалидностью;
- 1830 сеансов оздоровительного массажа, EMS и Душа Алексеева;
- Внедрили и успешно реализуем новые программы и комплексы занятий и оздоровительных процедур;
- Провели более 30 культурных и спортивных мероприятий для укрепления семейных ценностей и формирования традиций акваклуба, более 10 внешних и онлайн партнерских мероприятий;
- 3450 абонементов из 6000 существующих оформлено на семью: в карточке клиента 2 и более человек из одной семьи;
- 4500 абонементов оформлены повторно, что доказывает наличие системности посещения оздоровительных занятий в STARFISH;
- 270+ семей в месяц оздоравливаются в STARFISH;
- 40+ детей с инвалидностью оздоравливаются в STARFISH.

ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2021 ГОД

- Увеличение доли повторных клиентов и тех, кто системно оздоравливается по программам STARFISH;
- Вовлечение второго и последующих членов семьи в процесс оздоровления;
- Гидрореабилитация и улучшение качества жизни детей с инвалидностью;
- Детализация и расширение комплекса предоставляемых услуг оздоровления на основании запросов от посетителей STARFISH;
- Реализация 10+ личных проектов сотрудников STARFISH как инструмент мотивации и личного развития;
- Сформирована корпоративная культура как инструмент предоставления качественных услуг;
- 95% всех сотрудников STARFISH продолжают свою деятельность в акваклубе с момента открытия;
- Взрослые члены семьи в среднем в три раза больше проводят времени с детьми за счет совместного посещения тренировок в STARFISH и участия в мероприятиях акваклуба;
- Более 40 семей, имеющих детей с инвалидностью, интегрированы в дружелюбный социум, стали более уверенными.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2021 ГОД

- Расширение локализации предоставления услуг одного акваклуба с одного района до всего административного округа и соседних с ним районов;

WHAT WAS DONE LAST YEAR

The following activities have been conducted since the opening of the Aqua Club on December 5, 2020:

- 12,920 classes for infants;
- 7,890 classes for children, adults and pregnant women in a counterflow pool;
- 1,720 classes for children with disabilities;
- 1,830 sessions of wellness massage, EMS and Alexeev Shower treatment;
- We have introduced and are successfully implementing new programs and combinations of exercises and recreational procedures;
- Held more than 30 cultural and sporting events to strengthen family values and develop Aqua Club traditions, more than 10 external and online partnership events;
- 3,450 family subscriptions out of the total of 6,000: two or more people from the same family are entered in the customer card;
- 4,500 subscriptions have been renewed, which proves that there is a recurring attendance of recreational activities at STARFISH;
- 270+ families a month attend STARFISH for recreation;
- 40+ children with disabilities attend STARFISH for recreation.

DIRECT RESULTS FOR 2021

- Increase in the proportion of recurring clients and those who systematically improve their health through STARFISH programs;
- Involving two or more family members in the recovery process;
- Hydrotherapy and improving the quality of life for children with disabilities;
- Elaboration and expansion of the range of wellness services provided based on requests from STARFISH visitors;
- Implementation of 10+ personal projects by STARFISH employees as a motivation and personal development tool;
- A corporate culture has been established as a tool for providing quality services;
- 95% of all STARFISH employees continue working at the Aqua Club since it opened;
- Adult family members, on average, spend three times as much time with their children by attending STARFISH training sessions together and participating in Aqua Club activities;
- More than 40 families with children with disabilities have been integrated into a friendly society and have become more confident.

SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2021

- Continuing localization of the services from a major district to a single administrative unit and nearby areas;



- Целевая аудитория регулярно участвует в добровольческой и волонтерской деятельности;
- Взрослые и дети участвуют в праздничных, спортивных и добровольческих мероприятиях;
- Семейные традиции спортивного оздоровления переходят в семейное партнерское взаимодействие;
- Отсутствие текучки кадров в акваклубе;
- Расширение круга компетенций тренерского состава;
- Увеличение количества плавающих детей в Московском регионе;
- У 100% беременных женщин, которые проходили программы оздоровления в STARFISH, роды прошли без осложнений;
- 95% родивших, которые ранее занимались в STARFISH, привели своих детей в возрасте от 1 мес. на грудничковое плавание;
- За последние 6 месяцев работы акваклуба проведено три больших районных праздника, два семейных фестиваля городского формата, спортивные забеги и заплывы на открытой воде;
- Взрослые стали больше времени проводить совместно с детьми;
- Концепция акваклуба «Бассейн у дома» позволяет снизить и/или полностью отказаться от трат семейного бюджета на проезд до акваклуба, няню и психологическую помощь;
- Помощь детям с инвалидностью и их семьям в нахождении продуктивных и эффективных форм реабилитации и абилитации.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Развитие сети STARFISH как акваклубов у дома способствует качественному изменению городской инфраструктуры, значительно улучшает здоровье населения, влияет на увеличение показателей продолжительности жизни, уменьшает затраты отдельно взятой семьи на медицинскую помощь.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

85% дохода акваклуб получает от индивидуальных занятий плаванием для грудничков, детей, подростков, взрослых, беременных и людей с инвалидностью.

15% — от других программ оздоровления: EMS-тренировки, TRX-тренировки, миофасциальный релиз, акваджет, Душ Алексева и оздоровительный массаж.

- The target audience regularly participates in volunteer work and activities;
- Adults and children participate in holiday, sports and volunteer activities;
- Traditions of family sports wellness transition into family partnerships;
- Absence of staff turnover in the Aqua Club;
- Expanding the range of competencies of the coaching staff;
- Increasing the number of children taking swimming lessons in the Moscow region;
- 100% of pregnant women who underwent wellness programs at STARFISH gave birth without complications;
- 95% of parents who had previously practiced at STARFISH brought their babies as young as 1 month old for infant swimming;
- Over the past 6 months, Aqua Club held three large district festivals, two city family festivals, sports races and open water swims;
- Adults are spending more time together with their children;
- The “Aqua Club Next Door” concept reduces and/or eliminates the costs of traveling to the Aqua Club, babysitting and psychological assistance;
- Helping children with disabilities and their families find productive and effective forms of rehabilitation and habilitation.

SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

Development of STARFISH chain under “Aqua Club Next Door” concept contributes to qualitative changes in the urban infrastructure, significantly improves public health, increases life expectancy, reduces the cost of medical care for a family.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

The Aqua Club receives 85% of its income from individual swimming lessons for infants, children, teenagers, adults, pregnant women and people with disabilities.

15% comes from other wellness programs: EMS training, TRX training, myofascial release, aqua jet, Alekseev Shower and wellness massage.

BabyApp

Мобильное приложение для родителей детей от 0 до 2 лет

BabyApp

A Mobile App for Parents With Children Aged 0 — 2



Мобильное приложение BabyApp формирует персонализированную программу развития для ребенка по результатам заполнения диагностического чек-листа. BabyApp содержит обучающие курсы и марафоны для родителей, статьи и советы дня для снижения уровня родительской тревоги.

РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

В России около 3 млн детей от 0 до 2 лет. Многих родителей волнуют вопросы детской неотложки, массажа, сна, прикорма и другие. Однако о пользе раннего развития у них недостаточно информации. Как результат, они остаются наедине со своими вопросами и тревогами. Часто родители путают раннее развитие с ранним обучением конкретному навыку, считая, что этим должен заниматься специалист. Педиатры, которые больше всего общаются с молодыми родителями, не имеют реальной возможности на приеме рассказать маме, что такое раннее развитие ребенка на самом деле. Приложение BabyApp популяризирует идею раннего развития и помогает сформировать индивидуальную программу развития для каждого ребенка.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

1. Разработана «Методика First.School», направленная на гармоничное развитие всех психических сфер нормотипичных детей в возрасте от 0 до 2 лет.
2. Разработано 18 диагностических чек-листов, которые заполняет родитель для формирования персонализированной программы занятий с ребенком.



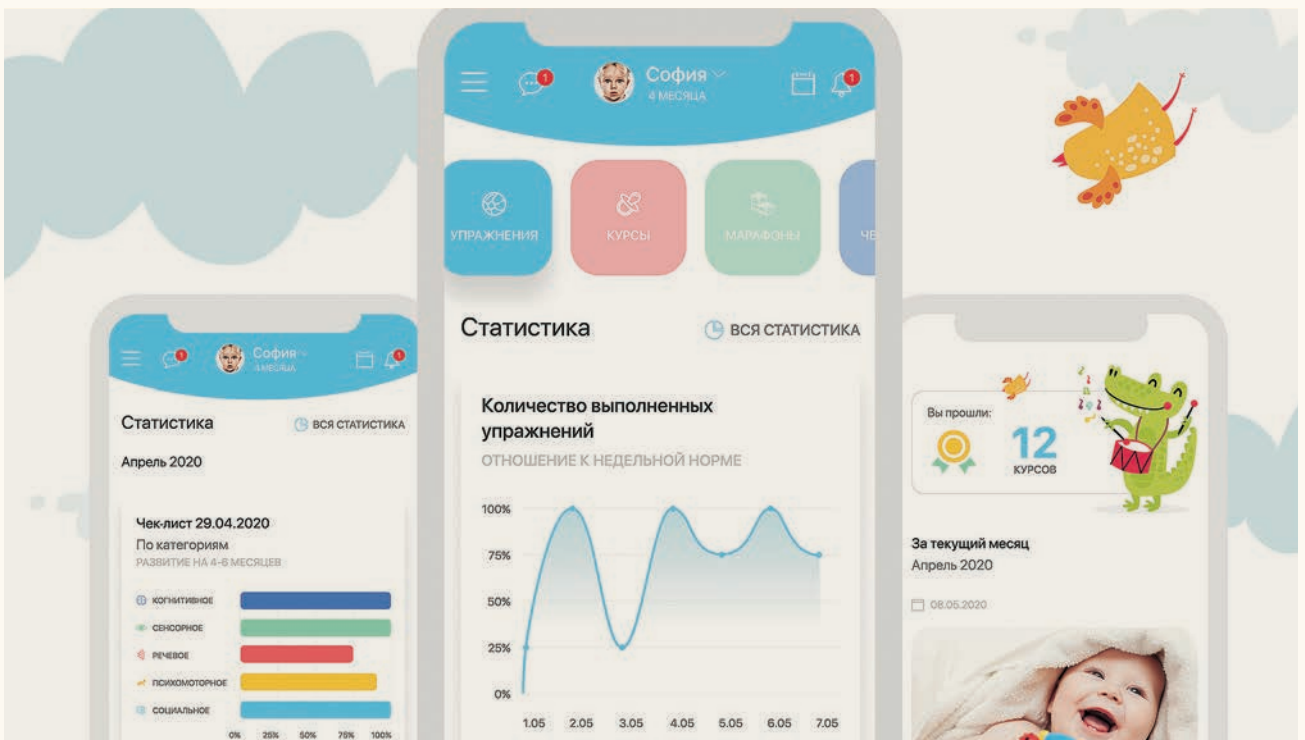
BabyApp mobile app produces a personalized development program for your child based on the results of a diagnostic checklist. BabyApp contains training courses and marathons on parenting, articles and tips of the day to reduce parental anxiety.

PROBLEM ADDRESSED

There are about 3 million children aged 0 to 2 in Russia. Many parents are concerned about pediatric emergency care, massage, sleep, complementary feeding, and other issues. However, they do not have enough information about the benefits of early development. As a result, they are left alone with their questions and concerns. Often parents confuse early development with early learning of a particular skill, believing that this should be done by a specialist. Pediatricians, who communicate most with young parents, have no feasible opportunity to explain to moms during an appointment what early childhood development really is. BabyApp popularizes the idea of early development and helps produce an individual development program for each child.

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

1. Developed the "First.School Methodology", supporting harmonious development of all mental spheres of neurotypical children aged 0 to 2 years.
2. Produced 18 diagnostic checklists that parents fill out to create a personalized program of lessons with their child.



Сфера Scope	Материнство и детство Maternity and Childhood
Где Where	Вся Россия All Russia
Год основания Year Established	2020
Основатели Founders	Блохина Анастасия Владимировна, Соколова Ирина Сергеевна Anastasia Vladimirovna Blokhina, Irina Sergeevna Sokolova
Организационно-правовая форма Legal Form	Общество с ограниченной ответственностью Limited Liability Company
Целевая аудитория Target Audience	Женщины 24-45 лет, имеющие одного и более детей Women aged 24-45 with one or more children
Оборот Turnover	3+ млн рублей 3+ million rubles
Требуемые инвестиции Investment Required	Инвестиции требуются для популяризации идеи и пользы раннего развития Investment is needed to promote the concept and benefits of early development
Методы оценки воздействия Impact assessment methods	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение опросов и интервью с пользователями мобильного приложения; • Опросы кураторов, ведущих женщин в период апробации; • Сбор чек-листов мам, участвовавших в апробациях BabyApp. • Surveys and interviews with mobile app users; • Interviews with supervisors guiding women during the approbation period; • Checklists from moms participating in BabyApp trials.
Адрес Address	Москва, ул. Доватора., д. 7/8-6 7/8 Dovatora St., Apt. 6, Moscow
Контакты Contacts	+7 (967) 260-91-87 sokolova@first.school

3. Создано 1800+ развивающих игровых упражнений, включающие видео и текстовую инструкцию для родителей.
4. Отснято и подготовлено 17 курсов и марафонов, дающие ответы на самые волнующие родителей вопросы. Все курсы отличаются лаконичностью и прикладным характером. Достаточно 5–15 минут в день, чтобы освоить интересующий материал.
5. Написано 400+ статей, отвечающих на вопросы родителей.
6. Сформулирован 731 совет для эмоциональной поддержки мамы.
7. Проведено более 50 вебинаров и прямых эфиров по запросам пользователей.
8. Созданы площадки для общения родителей с психологами в социальных сетях.

ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

1. Получена положительная экспертиза Центра экспертиз Санкт-Петербургского государственного университета (кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры психического здоровья детей и родителей Варвара Аникина).

3. Created 1,800+ fun developmental exercises, with videos and text instructions for parents.
4. Filmed and edited 17 courses and marathons answering parents' most frequent questions. All courses are concise and applied. 5 to 15 minutes a day is enough to master the material of interest.
5. Wrote 400+ articles answering parents' questions.
6. Formulated 731 emotional support tips for moms.
7. Conducted 50+ webinars and live broadcasts at the request of users.
8. Created platforms for communication between parents and psychologists in social media.

ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

1. A positive review by the Expert Center of St. Petersburg State University (Varvara Anikina, Ph.D. in Psychology, Senior Lecturer in the Department of Mental Health of Children and Parents) received.

-
2. Получена положительная экспертиза Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета (доктор медицинских наук, заведующая кафедрой реабилитологии факультета послевузовского и дополнительного профессионального образования Галина Сулова).
 3. Проведены успешные апробации приложения в кризисных центрах помощи женщинам в Москве и Санкт-Петербурге.
 4. Проведена успешная апробация мобильного приложения BabyApp в центре раннего развития Краснодарского края.
 5. Проведен обучающий курс «Методика First.School» и выдан 21 сертификат психологам и педагогам, планирующим работу с диадой «Мать-младенец».
-

ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

1. Получены положительные экспертизы от профессиональных сообществ.
 2. Проведено 870 игровых занятий и сняты ролики для приложения, по которым сейчас обучают своих младенцев мамы.
 3. Проект представлен на «Ананьевских чтениях» — ежегодной международной научной конференции, проводимой факультетом психологии Санкт-Петербургского государственного университета.
-

ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2021 ГОД

5000+ скачиваний мобильного приложения.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2021 ГОД

1. 350+ мам занимаются с детьми регулярно.
 2. Снижение риска отказа от детей у несовершеннолетних мам (по данным опросников в рамках апробации приложения BabyApp в кризисных центрах помощи женщинам).
-

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Планируемое воздействие: активная популяризация мобильного приложения BabyApp в кругах профессионального и родительского сообществ.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Выручка от продажи подписок.

-
2. A positive review from the St. Petersburg State Pediatric Medical University (Galina Suslova, M.D., head of the Department of Rehabilitation at the Faculty of Postgraduate and Additional Professional Education) received.
 3. App trials completed successfully in women's crisis centers in Moscow and St. Petersburg.
 4. BabyApp mobile app successfully tested at an early development center in the Krasnodar Krai.
 5. A training course on "First.School Methodology" conducted and 21 certificates issued to psychologists and teachers planning to work with mother-and-child pairs.
-

WHAT WAS DONE LAST YEAR

1. Received positive reviews from the professional communities.
 2. Conducted 870 game lessons and filmed videos for the app, which moms are now using to teach their babies.
 3. Presented the project at the Ananiev Readings, an international scientific conference conducted annually by the Psychology Department of St. Petersburg State University.
-

DIRECT RESULTS FOR 2021

5,000+ downloads of the mobile app.

SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2021

1. 350+ moms exercising with their children on a regular basis.
 2. Reduced risk of child abandonment among underage mothers (according to questionnaires used to test the BabyApp at women's crisis centers).
-

SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

Planned impact: Active promotion of the BabyApp mobile app in the professional and parenting communities.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

Subscription revenue.



Согласно ФЗ от 29.12.2010 № 436-ФЗ относится к категории информационной продукции для детей, достигших возраста 12 лет.

Журнал посвящен вопросам создания позитивных общественных изменений посредством импакт-инвестиций, социального предпринимательства, а также методологии и инструментов оценки социально-экономического воздействия социальных проектов и программ.

РЕДАКЦИОННЫЙ КОМИТЕТ

Главный редактор: *Гладких Наталья Юрьевна, к. психол. н., директор Института передовых исследований человека и общества, ведущий эксперт Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ*
Ведущий редактор: *Вайнер Владимир Леонидович, директор «Фабрики позитивных изменений», заведующий центром инновационных экосистем в социальной сфере Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ*

Веб-сайт «Фабрики позитивных изменений»:
<https://positive-changes.ru/>

Веб-сайт журнала «Позитивные изменения»:
<http://impactjournal.ru/>

По вопросам подписки, распространения журнала и сотрудничества:
editor@impactjournal.ru

Дизайн, производство: WOWHOUSE.ru

Иллюстрации: Никита Бестужев

Редактор: Юлия Вяткина

Юрист: Ирина Майсурадзе

Корректура и перевод: ООО «Бюро переводов «Лондон-Москва»

Учредитель, издатель:

ООО «Фабрика позитивных изменений»

Выпускается с декабря 2021 года



**фабрика
позитивных
изменений**

The Journal focuses on creating positive social changes through impact investments, social entrepreneurship, and methods and tools for assessment of social and economic impact of community-focused projects and programs.

EDITORIAL COMMITTEE

Editor-in-Chief: *Natalya Yurievna Gladkikh, PhD in Psychology, Director of the Institute for Advanced Study of Human and Society, Leading Expert at the HSE Institute for Social and Economic Design*

Senior Editor: *Vladimir Leonidovich Vainer, Director of Positive Changes Factory, Head of the Centre for Social Innovation Ecosystems at the HSE Institute for Social and Economic Design*

Web-site Positive Changes Factory LLC:
<https://positive-changes.ru/>

Web-site Positive Changes Journal:
<http://impactjournal.ru/>

For subscription, Journal distribution and cooperation:
editor@impactjournal.ru

Design: WOWHOUSE.ru

Illustrations: Nikita Bestuzhev

Editor: Yuliya Vyatkina

Lawyer: Irina Maysuradze

Translated and proofread by

London-Moscow Translations Ltd.

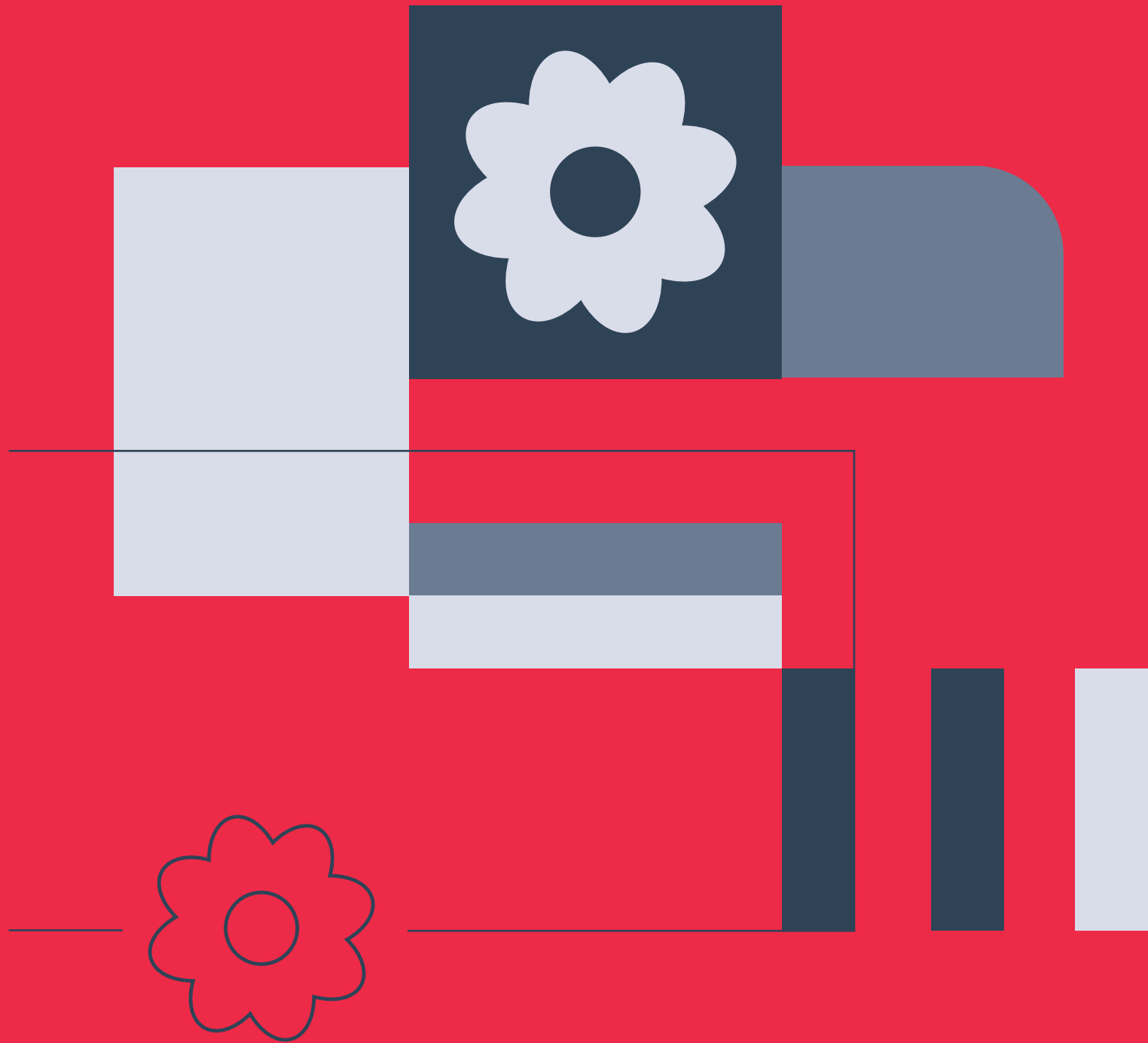
Founder:

Positive Changes Factory LLC

Published since December 2021



ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ/POSITIVE CHANGES. Научно-популярный журнал Том 2 № 3. Подписано в печать 27.10.2022. Выход в свет 14.11.2022. Тираж 1500 экз. Цена свободная. Адрес редакции, издателя: 129110, г. Москва, Олимпийский проспект, дом 16, строение 5, этаж 2, помещение I, комната 25. Адрес типографии: 127273, г. Москва, Сигнальный проезд, дом 19, строение 1. Зарегистрирован в Роскомнадзоре 26.04.2022, регистрационный номер ПИ № ФС77-83152





ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ positive changes

Журнал посвящен вопросам создания позитивных общественных изменений посредством импакт-инвестиций, социального предпринимательства, а также методологии и инструментов оценки социально-экономического воздействия социальных проектов и программ.

The Journal focuses on creating positive social changes through impact investments, social entrepreneurship, and methods and tools for assessment of social and economic impact of community-focused projects and programs.



Издатель:
ООО «Фабрика позитивных изменений»