

**С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская,
О.Ю. Пешкова**

**ИНКУБАТОР
СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Методические рекомендации
по запуску программы
на базе ресурсных центров СО НКО
и Центров инноваций социальной сферы**

Москва
Грифон
2016

УДК 316.35+334
ББК 60(54+56)
Г 62

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

Голубев С.В.

Г 62 Инкубатор социально ориентированных некоммерческих организаций. Методические рекомендации по запуску программы на базе ресурсных центров СО НКО и Центров инноваций социальной сферы / С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, О.Ю. Пешкова. — М.: Грифон, 2016. — 170 с.

ISBN 978-5-98862-000-0

Представленный в данных методических рекомендациях подход к организации работы по систематизации и масштабированию деятельности социально ориентированных организаций разработан экспертами Агентства социальных инвестиций и инноваций в рамках акселерационных программ для социальных предпринимателей. Адаптация технологии к работе с некоммерческими организациями проведена в рамках программы «Инкубатор СО НКО» в Москве в 2016 г.

Методические рекомендации подробно описывают все этапы подготовки и проведения программы «Инкубатор СО НКО» и могут использоваться руководителями ресурсных центров СО НКО и иных объектов инфраструктуры поддержки социальных инноваций для тиражирования предлагаемой технологии на их площадках.

ISBN 978-5-98862-000-0

УДК 316.35+334
ББК 60(54+56)

© Голубев С.В., Славгородская М.Ю., Пешкова О.Ю., 2016

БЛАГОДАРНОСТИ

Методические рекомендации, представленные в данной брошюре, стали результатом нашей деятельности по разработке и апробации технологии акселерации проектов со значимым социальным эффектом, реализуемых социальными предпринимателями и социально ориентированными СО НКО. Эта работа началась задолго до появления структурированной программы «Инкубатор СО НКО» и завершилась в рамках данной программы.

Нам помогали многие эксперты и организации, которым мы хотим выразить искреннюю благодарность.

Большой вклад в развитие программы внесло Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов, которое оказывало экспертную и административную поддержку, а также предоставило возможность проводить мероприятия на площадке коворкинга «Точка кипения». Особое спасибо мы хотим сказать кураторам нашей программы со стороны Агентства – Надежде Смирновой и Руслану Шелгунову, которые принимали активное участие в обсуждении наших инициатив по развитию работы с СО НКО.

Основной базой для реализации «Инкубатора СО НКО» стал Московский дом общественных организаций, который оказывал содействие нашей работе на всём протяжении пилотного этапа программы. Отдельное спасибо хотелось бы сказать сотрудникам МДОО – Елене Грачиковой, Марии Рулевой и Татьяне Чайковской, которые помогали организовывать наши мероприятия и проводить информационные кампании среди некоммерческих организаций.

Мероприятия нашей программы не были бы столь интересными и содержательными, если бы в них не принимали участие высокопрофессиональные эксперты – представители коммерческих и некоммерческих организаций Москвы, искренне желающие внести вклад в развитие некоммерческих организаций города. Спасибо за содержательные выступления на Днях Донора, Днях Эксперта и социальных хакатонах: Ольге Поповой-Качелкиной (Компания

развития общественных связей), Алексею Сахарову (Planeta.ru), Александре Бабкиной (проект Добро Mail.ru), Надежде Суровой (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова), Александре Фадиной (Центр лечебной педагогики), Юлии Воронцовой (АНО «Молодёжный центр «Здоровье нации»), Ольге Мироновой (Компания «Объединённая металлургическая компания», Екатерине Фроловой (Компания «SAP»), Юлии Пленковой (фонд «Со-единение»), Анне Сашинской (Благотворительный фонд «Amway»), Екатерине Коляде (Ассоциация директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России). Отдельная благодарность команде проекта «Теплица социальных технологий», представители которого неоднократно принимали участие в наших мероприятиях.

Мы благодарим Татьяну Хожаеву и Марию Марчукову, которые помогли нам провести первый социальный хакатон на базе Бизнес-инкубатора ВШЭ. Именно этот хакатон показал востребованность данного формата мероприятий для развития некоммерческих организаций. В развитии практики социальных хакатонов нам также помогла команда проекта ToDoGood под руководством Антона Степаненко. Большой вклад в организацию социальных хакатонов внесло сотрудничество с ГБУ «Центр профессионального и карьерного развития» и НИИ «Институт социального проектирования» Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, которые помогли нам привлечь к участию в хакатонах активную студенческую аудиторию.

Большое спасибо Николаю Булатову, с которым мы неоднократно обсуждали подходы по формированию менторского сообщества как мощнейшего интеллектуального ресурса по развитию некоммерческих организаций Москвы.

Огромное спасибо всем представителям некоммерческих организаций и тренерам-консультантам за активное участие в программе, позволившее нам апробировать новые подходы и усовершенствовать технологию акселерации.

Реализация программы «Инкубатор СО НКО» была бы невозможна без слаженной работы нашей команды – сотрудников АНО «Агентство социальных инвестиций и инноваций» и всех тех, кто помогал нам организовывать мероприятия, вести информационные ресурсы, решать юридические и бухгалтерские вопросы деятельно-

сти организации. Большая благодарность Валентине Калининой, Ирине Суровцевой, Алексею Хрусталеву, Дмитрию Гарину, Денису Иванову.

И, конечно, наша работа не состоялась бы без поддержки наших семей и друзей, которые всегда одобряют наши начинания, дают советы по развитию нашей деятельности, подстраиваются под наш напряжённый график работы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	8
Глава 1. Инкубатор СО НКО: общие сведения	11
1.1. Цель и критерии оценки эффективности участия в программе.....	11
1.2. Основные блоки программы.....	15
1.3. Необходимые ресурсы для запуска программы.....	19
1.4. Управление программой.....	27
Глава 2. Технология организации и проведения мероприятий программы	30
2.1. Акселерационная программа	30
2.1.1. Структура акселерационной программы.....	30
2.1.1.1. Основа технологии акселерации	31
2.1.1.2. План-график мероприятий	33
2.1.1.3. Продолжительность программы.....	39
2.1.1.4. Механизмы продвижения проектов.....	41
2.1.2. Наборная кампания в акселерационную программу.....	43
2.1.2.1. Информационная кампания	43
2.1.2.2. Отбор кандидатов для участия в программе	48
2.1.2. Технология проведения стратегических сессий	52
2.1.3. Содержание программ развития СО НКО.....	55
2.1.3.1. Модуль 1: модель социального воздействия	55
2.1.3.2. Модуль 2: целевая аудитория и ценностное предложение	59
2.1.3.3. Модуль 3: маркетинговая стратегия организации.....	64
2.1.3.4. Модуль 4: бизнес-моделирование и финансовое планирование	71
2.1.3.5. Модуль 5: стратегия развития	76
2.1.3.5. Модуль 6: резюме проекта для партнёров и благотворителей	78

2.1.4. Индивидуальное сопровождение	79
2.1.4.1. Базовые навыки тренеров-консультантов	80
2.1.4.2. Форматы работы	84
2.1.4.2. Проведение сессий индивидуального сопровождения	86
2.1.5. Менторское сопровождение.....	89
2.1.5.1. Основные особенности и роль в программе	89
2.1.5.2. Вовлечение менторов в программу	91
2.1.5.3. Форматы работы менторов	94
2.1.6. Презентационная сессия	97
2.1.6.1. Участники презентационной сессии.....	98
2.1.6.2. Формат проведения презентационной сессии.....	99
2.1.6.3. Подготовка к проведению презентационной сессии	100
2.2. Социальные хакатоны	102
2.3. Информационные мероприятия.....	107
Глава 3. Организация мониторинга программы	111
3.1. Основные типы мониторинга	111
3.2. Оценка эффективности программы	120
3.3. Оценка социального воздействия программы	123
Заключение	127
Приложение 1. Акселерационные программы: международный и российский опыт	129
Приложение 2. Соглашение о сотрудничестве с участником программы «Инкубатор СО НКО»	146
Приложение 3. Рабочая тетрадь участника акселерационной программы для СО НКО.....	149
Приложение 4. Соглашение о сотрудничестве с тренером-консультантом программы «Инкубатор СО НКО»	164
Приложение 5. Рекомендации по подготовке презентаций для Экспертного совета программы	167

ВВЕДЕНИЕ

Социально ориентированные некоммерческие организации — один из значимых субъектов социальной политики общества. Как показывает международная и российская практика, преимуществами СО НКО являются:

- возможность концентрации ресурсов на решении социальных проблем из различных источников (бюджетные средства, средства организаций коммерческого сектора, средства пожертвований и т. п.);
- внимательное отношение к нуждам своих целевых аудиторий, выявление существующих проблем, которые ранее не являлись объектом рассмотрения государственной социальной политики. Согласно многочисленным исследованиям, без вмешательства негосударственных некоммерческих организаций в большинстве регионов России игнорировались бы такие актуальные для общества проблемы, как обеспечение равных возможностей для инвалидов; поиск новых механизмов устройства детей, оставшихся без попечения родителей; защита от семейного насилия, помощь беженцам и вынужденным переселенцам, социальная реабилитация и многие другие;
- инновационность подходов к решению социальных проблем: многие образовательные, управленческие и информационные технологии, современные методы социальной работы были впервые внедрены именно некоммерческими организациями, а затем стали частью государственной и муниципальной политики (конкурсы социальных и образовательных проектов, кризисные центры для пострадавших от насилия и т. п.);
- возможность эффективного оказания социальных сервисов населению, характеризующихся высоким качеством и низкими издержками, в т. ч. из-за привлечения добровольцев к деятельности СО НКО.

Перечисленные выше преимущества СО НКО перед организациями государственного сектора делают их значимым фактором

развития общества. В частности, в США вклад НКО в ВВП страны оценивается на уровне 5,5%, в Германии – 4%, Бразилии – 2,3%. При этом некоммерческий сектор этих стран характеризуется наличием крупных высокопрофессиональных организаций, способных брать на себя ответственность за решение социальных проблем в целом в отдельных территориях или для отдельных целевых групп.

К сожалению, уровень развития некоммерческого сектора в России достаточно низкий. При значительном числе зарегистрированных социально ориентированных некоммерческих организаций, их вклад в ВВП страны, по оценкам консультационной компании Бостон Консалтинг Групп, находится на уровне 0,9%. При этом за последние годы наблюдалось снижение данного показателя по сравнению с началом 2000-х годов, когда его значение оценивалось на уровне 1,2%. Характеристикой сектора является большое число мелких организаций, не оказывающих значимого влияния на ситуацию в городе. Реализуемые ими программы мероприятий редко направлены на поиск инновационных путей в решении реальных социальных проблем города. Большинство специализируется на досуговых мероприятиях для своих целевых групп.

Основными причинами сложившейся ситуации являются:

- низкий уровень управленческих компетенций руководителей и сотрудников СО НКО;
- отсутствие стратегий развития организации, в т. ч. понимания маркетинговой стратегии и возможностей для аккумулирования ресурсов;
- отсутствие доступа к высокопрофессиональным услугам (юридическим, маркетинговым, IT и т. п.) в связи с недостаточностью денежных средств и неразвитостью интеллектуального волонтерства в городе.

Решением данной проблемы могут стать постоянно действующие комплексные программы для руководителей СО НКО, обеспечивающие повышение профессионального уровня и информированности о доступных на территории города ресурсах для развития их организаций. Данные программы могут реализовываться на базе ресурсных центров СО НКО и Центров инноваций социальной сферы.

Представленный в данных методических рекомендациях подход к организации работы по систематизации и масштабированию дея-

тельности СО НКО был разработан экспертами Агентства социальных инвестиций и инноваций. Первоначально технология акселерации применялась Агентством только для работы с начинающими социальными предпринимателями. В 2016 году была реализована программа «Инкубатор СО НКО»¹. Эта программа стала тестовой площадкой для апробации использования технологии акселерации при работе с социально ориентированными некоммерческими организациями.

Технология акселерации подтвердила свою эффективность в рамках пилотного проекта. По результатам акселерационной программы для СО НКО в 2016 году все участники продемонстрировали положительную динамику по следующим направлениям:

- структурирование своей деятельности, которое заключалось как в уточнении миссии организации, так и в формировании набора продуктов и услуг, которые могут продаваться покупателям различных категорий — от жителей города до крупных корпораций и благотворительных фондов;
- расширение источников финансирования деятельности организаций, привлечение финансирования на проекты развития и масштабирования;
- расширение целевой аудитории, с которой работает организация в результате структурирования деятельности и масштабирования программ;
- формирование партнёрских проектов между участниками акселератора.

Кроме того, эффект акселерации был усилен за счёт включения в программу новых информационных блоков и блоков по поиску новых идей для развития организаций и отдельных направлений их деятельности.

Настоящие методические рекомендации подробно описывают все этапы подготовки и проведения программы «Инкубатор СО НКО» и могут использоваться руководителями ресурсных центров СО НКО и иных объектов инфраструктуры поддержки социальных инноваций для тиражирования предлагаемой технологии на своих площадках.

¹ Программа «Инкубатор СО НКО» реализована на средства субсидии из бюджета города Москвы, полученной по итогам проводимого Комитетом общественных связей Конкурса для социально ориентированных некоммерческих организаций.

ГЛАВА 1. ИНКУБАТОР СО НКО: ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1.1. Цель и критерии оценки эффективности участия в программе

Программа «Инкубатор СО НКО» направлена на «выращивание» некоммерческих организаций – превращение локальной инициативы по реализации социально значимых проектов в профессиональную масштабную деятельность со значимым социальным эффектом.

Основными критериями успешности прохождения программы некоммерческими организациями являются:

- структурирование модели социального воздействия организации;
- увеличение целевой аудитории организации (числа благополучателей);
- рост бюджета организации и диверсификация источников финансирования.

Данные критерии оценки выбраны по следующим причинам:

- Модель социального воздействия – основа деятельности некоммерческой организации. Она предполагает чёткое формулирование социальной миссии организации и инструментов, с помощью которых данная миссия реализуется. При этом очень важно понимать, что организация решает действительно существующие, а не надуманные проблемы своей целевой аудитории. Для этого необходимо не просто сформулировать проблему, но и найти фактические данные, подтверждающие её значимость. При отсутствии структурированной модели социального воздействия невозможно говорить о социальной значимости деятельности некоммерческой организации.
- Увеличение целевой аудитории.

Объём целевой аудитории, на которую распространяется деятельность некоммерческой организации, характеризует масштаб её деятельности и, соответственно, её реальный вклад в решение

социальной проблемы. Если организация действительно хочет реализовать конкретную миссию, она должна стремиться вовлечь в свою деятельность максимальное число представителей своей целевой аудитории.

*Ярким примером является датская организация *Specialisterne* (специалисты), которая занимается трудоустройством людей с заболеваниями аутистического спектра на позиции консультантов, оказывающих крупным коммерческим организациям услуги по тестированию программного обеспечения, телекоммуникационного оборудования и ряд других услуг. Цель организации – создать 1 млн рабочих мест для аутистов по всему миру, что означает возможность для трудоустройства всех трудоспособных людей этой целевой аудитории, которые на профессиональном уровне могут выполнять данный функционал.*

*Целевой показатель деятельности организации был рассчитан следующим образом. Всего в мире насчитывается около 6 млн человек – взрослых аутистов трудоспособного возраста. Как показала практика деятельности организации за 10 лет, на позицию консультанта-тестировщика подходит каждый шестой взрослый аутист. Таким образом, создавая 1 млн рабочих мест, *Specialisterne* комплексно решает проблему профессиональной самореализации людей с заболеваниями аутистического спектра. В настоящий момент офисы компании открыты в 13 странах мира, компания сотрудничает с крупнейшими ИТ и телекоммуникационными компаниями, постепенно приближаясь к намеченной цели.*

- Рост бюджета организации и диверсификация источников финансирования.

Бюджет организации является показателем её финансовой устойчивости и, соответственно, возможности привлекать высококвалифицированных специалистов для реализации социальных программ и проектов. Как показывает практика, максимальный вклад в решение социальных проблем вносят крупные профессиональные некоммерческие организации, а не инициативные группы граждан.

Так же как и коммерческая деятельность, социально значимые проекты нуждаются в профессиональном управлении. Только

профессиональные организации стабильно функционируют и обеспечивают высокое качество своих услуг, выполнение своих обязательств в строго установленные сроки. Привлечение добровольцев к деятельности организаций – это важный ресурс для её развития, но не обеспечивающий стабильности её деятельности.

При этом, как ни парадоксально это звучит, как и коммерческие организации, некоммерческие организации конкурируют между собой и с государственными структурами за ограниченные ресурсы (представителей целевой аудитории, частные и корпоративные пожертвования, площадки для проведения мероприятий и т. п.). Для успешного участия в этой конкуренции они должны иметь чёткую стратегию развития, включая маркетинговую и финансовую стратегии, а значит – быть профессиональной организацией, имеющей в своём штате специалистов, по уровню квалификации не уступающих бюджетному и коммерческому секторам. Соответственно, размер бюджета организации должен позволять финансировать деятельность этих специалистов по рыночным ставкам оплаты труда.

Необходимо также заметить, что большое значение имеет не только размер бюджета, но и стабильность поступления денежных средств. Многие некоммерческие организации в России существуют исключительно за счёт грантовых средств и/или средств пожертвований. Такая финансовая политика несёт в себе существенные риски, связанные с высокой вероятностью прекращения финансирования в случае проигрыша на открытом конкурсе или изменения корпоративной политики организаций-жертвователей. При этом использование средств пожертвований и грантов ограничивает возможности финансирования административных расходов – необходимой составляющей бюджета профессиональной организации.

Соответственно, для обеспечения финансовой устойчивости необходимо максимально диверсифицировать источники финансирования, используя все доступные ресурсы – от грантовых средств и средств пожертвований до доходов от предпринимательской деятельности.

Говоря о предпринимательской деятельности, нужно отметить, что среди российских некоммерческих организаций широко распространено мнение о том, что они не должны заниматься пред-

принимательской деятельностью. Их задача – служение обществу. Однако эта концепция постепенно уходит в прошлое. Её место занимает понимание того, что для реализации миссии некоммерческая организация должна быть финансово устойчивой, а значит, заботиться не только о социальном благе, но и о достаточно рациональных вещах, таких как привлечение финансирования, разработка востребованных на рынке товаров и услуг, организации продаж и т. п.

Недаром в последние годы большую популярность приобрела концепция «социального предпринимательства» – деятельности, органично объединяющей в себе социальную и предпринимательскую составляющие. При этом социальное предпринимательство не обязательно должно быть зарегистрировано как коммерческая организация. Во всём мире социально-предпринимательские проекты создаются в различных организационно-правовых формах – коммерческих и некоммерческих организаций, при этом нередко эти формы используются одновременно для реализации одного проекта. Это позволяет привлекать максимальный объём ресурсов для достижения их социально значимых целей.

В связи с этим приоритетом для некоммерческих организаций должно стать внедрение концепции социального предпринимательства в свою деятельность, а это значит – разработку и предложение рынку востребованных товаров и услуг высокого качества. При этом под рынком понимаются группы людей или организаций, которые готовы платить за товары и услуги. Каким образом рыночное предложение будет связано с социальной миссией и поддержкой благополучателей организации – это творческая задача для руководителя и управленческой команды организации, которую необходимо решить.

Одним из наиболее ярких примеров организаций, которые успешно сочетают социальную миссию с предпринимательской деятельностью, является программа «Ювелирные девочки», реализуемая Благотворительным фондом «Безопасный дом».

«Ювелирные девочки» – это программа арт-терапии для детей и подростков из групп риска, а также пострадавших от торговли людьми. Возраст участников программы – от 5 до 24 лет. На еженедельных

занятиях дети приобретают профессиональный навык изготовления уникальных украшений из натуральных материалов, а также узнают о том, как защитить себя от насилия и эксплуатации, изменить своё социальное положение, заработать деньги законным путём, планировать свой бюджет и улучшить условия жизни. Бижутерия является «точкой входа» для работы с детьми, которая позволяет наладить контакт с ребёнком, проработать его психологические проблемы, просто объяснить основы финансового менеджмента, помочь ему оценить свои нужды на данный конкретный момент и помочь понять ценность собственного труда и цену заработанных денег.

При этом продажа ювелирных изделий, изготовленных по эскизам талантливых российских дизайнеров, является значимым источником финансирования программы. Бижутерия продаётся как в России, так и за рубежом. Основные покупатели – женщины и мужчины в возрасте от 18 до 65 лет, для которых либо важна социальная значимость программы, либо само изделие *hand-made*, либо и то, и другое. Нередко покупателями становятся юридические лица, которые приобретают продукцию своим сотрудникам и партнёрам, позиционируя это как часть программ своей корпоративной социальной ответственности.

1.2. Основные блоки программы

Программа «Инкубатор СО НКО» структурирована таким образом, чтобы максимально усилить управленческую команду организации и содействовать разработке и реализации стратегии её развития.

Программа имеет следующую структуру.

- 1) Стратегические сессии – мероприятия по формированию стратегического видения и разработке программ развития организаций. Стратегические сессии проводятся в формате семинаров-тренингов, в рамках которых в ходе групповой и индивидуальной работы участники уточняют модель социального воздействия, разрабатывают финансово-экономическую модель своей организации и готовятся к выступлению перед потенциальными партнёрами.

- 2) Социальные хакатоны – мозговые штурмы со специалистами коммерческого сектора или студентами для поиска решений отдельных задач некоммерческой организации. Социальные хакатоны проводятся в случае, если организации нужны новые идеи для разработки её продуктов или определения каналов их продвижения, а также если управленческая команда зашла в тупик в процессе реализации текущей стратегии.
- 3) Индивидуальное сопровождение процесса реализации программ развития со стороны тренеров-консультантов программы – это регулярные консультации с тренерами-консультантами, в ходе которых обсуждается динамика реализации программ развития, разбираются неудачи, проводится поиск новых шагов, необходимых для достижения поставленных целей.
- 4) Менторское сопровождение – это встречи управленческих команд с руководителями или менеджерами некоммерческих и коммерческих организаций, которые позволяют привлечь дополнительную профессиональную экспертизу в реализуемые командами проекты. При этом экспертизу не просто бизнес-консультантов, а людей, которые имеют практический опыт управления организациями, знание местных условий функционирования СО НКО и т. п. При этом задача менторов не столько давать советы, сколько задавать вопросы управленческим командам, ответы на которые позволят им взглянуть на свою деятельность под другим углом.
- 5) Информационные мероприятия – мероприятия, в рамках которых управленческие команды знакомят с новыми технологиями работы, новыми источниками привлечения ресурсов для обеспечения их деятельности. В рамках программы введено два типа мероприятий: День Эксперта и День Донора. День Эксперта – это мероприятие, на котором выступают эксперты в различных областях знаний, необходимых для организации деятельности организации. При этом в рамках программы в качестве экспертов привлекаются практики – представители коммерческих и некоммерческих организаций, которые знают тему мероприятия не только с теоретической точки зрения, но и имеют профессиональный опыт в соответствующей сфере.

День Донора – информационное мероприятие с представителями донорских организаций, к которым относятся благотворительные фонды, крупные коммерческие организации, оказывающие поддержку СО НКО, грантодающие организации (например, организации-операторы президентских грантов), органы государственной власти и местного самоуправления, иные организации, которые предоставляют ресурсы для развития СО НКО. Участие в Днях Донора позволяет управленческим командам СО НКО расширить свои знания о ресурсах, доступных на территории их базирования, чтобы при разработке программ развития организаций сформировать оптимальную сеть партнёров и диверсифицировать источники финансирования.

6) Мероприятия по продвижению организаций – участников программы.

Данные мероприятия дают возможность участникам знакомиться и налаживать партнёрские отношения с людьми и организациями, которые могут предоставить им необходимые ресурсы для развития (финансовые и нефинансовые). Они также являются площадкой для презентации программ СО НКО благополучателям и/или потенциальным покупателям производимых ими товаров и услуг.

Базовыми мероприятиями являются презентационные сессии, в рамках которых программы развития организаций-участников представляются экспертам из числа представителей организаций, потенциально заинтересованных в сотрудничестве с участниками программы.

Дополнительно к базовым могут проводиться самые разные мероприятия, направленные на достижение заявленной цели – продвижение организаций-участников. Такими мероприятиями могут быть дискуссионные площадки, презентационные сессии перед потенциальными благополучателями или покупателями, ярмарки-выставки и т. п.

Кроме того, в целях продвижения рекомендуется не только проводить собственные мероприятия, но и использовать внешние ресурсы – участие в общегородских мероприятиях (форумах, семинарах, совещаниях, выставках).

Перечень конкретных мероприятий должен формироваться исходя из потребностей организаций-участников и организационных и административных возможностей руководителей программы Инкубатор СО НКО.

Как видно из вышеобозначенного перечня форматов работы, в рамках программы «Инкубатор СО НКО» реализуется комплексный подход, который обеспечивает развитие организации, снабжая управленческую команду реальными инструментами и ресурсами для реализации её стратегического видения. При этом программа не предусматривает прямого финансирования деятельности СО НКО.

Логика программы строится на том, что на территории достаточно ресурсов для обеспечения деятельности организации, но управленческим командам нужно не только знать о них, но и уметь формулировать структурированное предложение для потенциальных партнёров и доноров, учитывающее не только желание организации-благополучателя, но и интересы партнёров. Именно на разработку такого предложения и направлена значительная часть всех активностей в рамках программы.

Также необходимо отметить, что наилучший эффект достигается, если руководители СО НКО прошли полный комплекс мероприятий программы, которые делятся на три блока:

- 1) акселерация;
- 2) информирование и обучение;
- 3) новые идеи.

Блок «Акселерация», или Акселерационная программа для СО НКО. Программа строится на основе технологии акселерации, получившей широкое распространение при работе со стартапами (справка об акселерационных программах – Приложение 1). Программа включает стратегические сессии, индивидуальное и менторское сопровождение, презентационные сессии. Все мероприятия акселерационной программы жёстко взаимосвязаны. Для участия в акселерации СО НКО проходят отбор на входе и берут на себя обязательства не только принимать участие во всех событиях акселерационной программы, но и выполнять домашние задания – планы действий, которые они самостоятельно разрабатывают для выполнения в период между стратегическими сессиями.

В случае, если участники пропускают мероприятия, включённые в акселерационную программу, они должны быть исключены из программы, поскольку их нерегулярное посещение и отсутствие работы по проектам между стратегическими сессиями не только не позволяет им самим достичь желаемых результатов, но и оказывает негативное воздействие на других участников, снижая динамику работы на стратегических сессиях.

Таким образом, в отношении мероприятий акселерационной программы должен действовать принцип «всё или ничего»: либо ты посещаешь все мероприятия и выполняешь все взятые на себя обязательства и достигаешь значимых для организации результатов, либо выходишь из программы.

Блок «Информирование и обучение» включает информационные мероприятия Дни Эксперта и Дни Донора. Эти мероприятия максимально открыты для всех некоммерческих организаций. Они не являются строго обязательными для участников акселерационной программы, хотя им рекомендуется их посещать для расширения кругозора и понимания источников привлечения ресурсов в свои программы развития.

Помимо информационных мероприятий этот блок может включать любые обучающие семинары-тренинги (например, по повышению личной эффективности управленческих команд СО НКО), групповые или индивидуальные консультации по отдельным вопросам организации деятельности СО НКО. Набор мероприятий, включённых в этот блок, зависит от потребностей СО НКО и возможностей организаторов программы «Инкубатор СО НКО».

Блок «Новые идеи» включает социальные хакатоны. Они также могут проводиться для организаций, не являющихся участниками акселерационной программы. Однако для обеспечения результативности хакатона необходима большая предварительная работа с СО НКО, чтобы они могли в рамках мероприятия чётко и кратко описать свою деятельность и сформулировать задачу для мозгового штурма.

1.3. Необходимые ресурсы для запуска программы

Как и любой социально значимый проект, программа «Инкубатор СО НКО» требует концентрации определённого объёма ресурсов,

которые могут привлекаться как на платной, так и на бесплатной основе.

Основными ресурсами, необходимыми для запуска, являются следующие:

1) Тренеры-консультанты Акселерационной программы для СО НКО

Основным отличием акселерационных программ от обучающих программ для СО НКО является наличие индивидуального сопровождения, которое осуществляют тренеры-консультанты.

Индивидуальное сопровождение включает регулярные встречи, телефонные или Skype-конференции между тренером-консультантом и командой СО НКО – участника программы. В рамках взаимодействия с тренером-консультантом обсуждается ход реализации программы развития СО НКО, трудности, с которыми сталкивается команда, и возможные варианты их преодоления.

Результатами могут быть:

- изменение плана-графика реализации программы развития;
- формирование запроса на менторское сопровождение;
- формирование запроса на индивидуальные консультации по отдельным вопросам организации функционирования СО НКО (юридические, маркетинговые, финансовые консультации) и курсы повышения личной эффективности для отдельных членов команды;
- формирование запроса на социальный хакатон для получения новых идей и нестандартных решений для развития;
- вынесение проблемных вопросов функционирования СО НКО на обсуждение на экспертном или наблюдательном совете Программы.

Для организации индивидуального сопровождения необходимо включить в команду программы тренеров-консультантов из расчёта: один тренер на три-четыре организации, находящиеся на сопровождении. Соответственно, если в программе участвует пятнадцать организаций, в команде должно быть четыре тренера-консультанта.

Наиболее предпочтительными кандидатами на позицию тренера-консультанта являются профессиональные коучи – люди, обладающими навыками сопровождения изменений, которые позволяют им формировать профессиональное партнёрство с

участниками программы, ориентированное на творческое созидание и реализацию особых, значимых для них изменений в профессиональной сфере.

Кроме того, в качестве тренеров-консультантов в программу могут привлекаться бизнес-консультанты, руководители успешных СО НКО, социальные предприниматели. Для эффективной организации индивидуального сопровождения для них рекомендуется проводить тренинговые сессии по обучению основам коучинга, в рамках которых им будут даны основы эффективной коммуникации с участниками программы.

Тренеры-консультанты могут привлекаться на работу в программе на платной и бесплатной основе.

На бесплатной основе в программу можно привлекать выпускников институтов коучинга, например, Международного Эриксоновского Университета коучинга, которые для получения сертификата профессионального коуча должны провести до 25 часов бесплатного коучинга и до 100 часов платного коучинга, но в рамках этих часов в качестве платы могут приниматься благодарственные письма, размещение информации о коуче на сайте программы и другие виды неденежной оплаты. Кроме того, можно договориться о привлечении в программу так называемых коуч-ангелов — участников благотворительной программы, запущенной выпускниками Международного Эриксоновского Университета коучинга.

Однако для обеспечения устойчивости программы рекомендуется создать постоянную команду тренеров-консультантов, которые будут не только обладать навыками, необходимыми для организации индивидуального сопровождения, но и понимать и принимать идеологию программы.

2) Эксперты программы

В программе эксперты привлекаются для трёх типов мероприятий:

- стратегические сессии акселерационной программы СО НКО;
- Дни Эксперта;
- социальные хакатоны.

Роль экспертов в рамках стратегических сессий — познакомить участников с новыми областями знаний, необходимыми для разработки ими программ развития. К таким областям относятся:

- формирование модели социального воздействия;
- бизнес-моделирование и финансовое планирование;
- стратегическое планирование;
- управление проектами.

Тематика Дней Эксперта может быть самой различной – от социального проектирования в целом до отдельных технологий работы с целевыми аудиториями СО НКО. Поэтому для проведения Дней Эксперта можно привлекать специалистов из самых различных областей, в том числе представителей:

- некоммерческих организаций;
- консультационных компаний в сфере государственного управления и организации деятельности СО НКО;
- органов государственной власти и подведомственных им организаций;
- коммерческих организаций.

На социальные хакатоны эксперты привлекаются в случае, когда социальный хакатон проводится со студенческой аудиторией. При таком формате проведения хакатона необходима внешняя экспертиза подготовленных студентами предложений по развитию СО НКО – участников хакатона. Это позволяет, с одной стороны, студентам получить профессиональную оценку разработанных ими проектов для СО НКО, с другой стороны, СО НКО оценить продуманность и реалистичность предложений студентов, а также получить перечень вопросов, которые необходимо доработать уже управленческой команде, чтобы студенческие новаторские идеи стали реальными проектами организации.

Основным требованием при выборе экспертов является наличие у него практического опыта в профессиональной области, по которой проводится мероприятие.

Эксперты могут привлекаться как на платной, так и на бесплатной основе. Всё зависит от имеющегося у организаторов программы социального капитала – их включённости в систему формальных и неформальных коммуникаций с экспертным сообществом на территории реализации программы.

3) Представители донорских организаций

Под донорскими организациями в программе понимаются любые структуры, которые могут предоставить СО НКО ресурсы,

а именно: деньги, помещения, каналы продвижения, внешнюю экспертизу для их программ, обучающие мероприятия и т. п.

В качестве донорских организаций обычно выступают:

- Органы государственной власти и местного самоуправления, реализующие программы по поддержке СО НКО (грантовые программы, имущественную поддержку, обучающие мероприятия);
- Благотворительные фонды и некоммерческие организации, предоставляющие поддержку СО НКО, в том числе организации-операторы президентских грантов;
- Коммерческие предприятия и организации, оказывающие поддержку СО НКО в рамках своих программ корпоративной социальной ответственности;
- Ресурсные центры СО НКО, предоставляющие организациям консультационную поддержку и реализующие обучающие программы.

Соответственно, для организации Дней Донора инициатору программы необходимо иметь базу данных всех организаций, предоставляющих поддержку некоммерческим организациям, а также следить за объявлением ими грантовых конкурсов или других программ. Это позволит своевременно информировать СО НКО — участников программы об открывающихся для них возможностях.

Очень важно, чтобы на Днях Донора выступали именно представители донорских организаций, а не внешние к ним эксперты. Это позволит снабдить СО НКО максимально корректной и актуальной информацией о программе поддержки, показать реальные приоритеты организаторов конкурсов, обратить внимание на значимые требования к заявкам.

Представители донорских организаций в программу привлекаются исключительно на безвозмездной основе. Для них программа становится новым каналом коммуникации со своей целевой аудиторией — представителями СО НКО. Участие в программе позволяет повысить узнаваемость их организации среди представителей целевой аудитории, а также может повлиять на качество заявок организаций, обращающихся за поддержкой в результате их знакомства с приоритетами донорской организации.

4) Менторы

Менторы в программе «Инкубатор СО НКО» привлекаются для работы с участниками акселератора. Менторами являются руководители и топ-менеджеры успешных некоммерческих организаций или социальные предприниматели. Иными словами, люди, которые самостоятельно прошли тот путь, который в рамках программы стремятся преодолеть управленческие команды. Также в роли менторов могут выступать руководители социальных подразделений крупных корпораций и представители органов власти, которые могут помочь участникам сориентироваться в системе коммуникаций с их секторами.

Менторы, как и тренеры-консультанты, сопровождают проектные команды на пути становления их программ развития. Однако существенным отличием индивидуального сопровождения со стороны ментора является то, что он не просто контролирует ход реализации проекта, а помогает управленческим командам найти решения сложных для них задач. При этом ментор формулирует вопросы и даёт советы командам как эксперт, основываясь на своём личном опыте руководства социально значимым бизнесом или некоммерческой организацией.

Менторы всегда работают с проектами на безвозмездной основе. При этом для них важно иметь возможность работать с интересными проектами и людьми, а также видеть их динамику — как в рамках программы, так и после её завершения.

Для формирования пула менторов необходимо, прежде всего, обладать широкой сетью контактов в предпринимательском сообществе и среди топ-менеджеров некоммерческих организаций, чтобы иметь прямой контакт с людьми, которых планируется привлекать в качестве менторов.

5) Помещения

Помещения для проведения мероприятий являются значимым ресурсом программы. Для программы необходимы три типа помещений:

- большие залы для проведения информационных мероприятий. Вместимость — не менее 40 человек. В зале обязательно должны быть мультимедийная аппаратура и экран для презентаций;

- помещения для проведения стратегических сессий. Вместимость – не менее 30 человек. Важное требование: возможность трансформации помещения – перестановки стульев и столов с целью создания комфортного пространства как для пленарных заседаний, так и для работы в малых группах в рамках сессий. Обязательно наличие мультимедийной аппаратуры и экрана для презентаций;
- помещения для проведения индивидуальных консультаций. Вместимость – до 5 человек. Прекрасно подойдут переговорные комнаты или пространства в коворкинг-центрах.

При этом желательно, чтобы мероприятия программы проводились не в одном помещении, а на различных площадках города. Это, с одной стороны, позволяет познакомить СО НКО с различными имеющимися ресурсами города для организации их собственных мероприятий, с другой стороны, попадание в незнакомую среду позволяет участникам программы по-новому взглянуть и на свою деятельность, что нередко становится источником вдохновения для появления новых проектных идей.

Как правило, в городе можно найти много площадок для работы с СО НКО, в том числе на бесплатной основе. В Москве такими площадками являются, в частности, отделения Московского дома общественных организаций, расположенные в различных административных округах города.

б) Каналы продвижения

Каналы продвижения важны как для продвижения непосредственно программы «Инкубатор СО НКО», так и для помощи в продвижении организаций – участников программы. При выборе каналов продвижения очень важно чётко определить и описать целевую аудиторию программы.

Целевой аудиторией программы «Инкубатор СО НКО» являются социально ориентированные некоммерческие организации, отличающиеся следующими характеристиками:

- работа с социально незащищёнными группами населения (инвалиды, пенсионеры, дети-сироты, бывшие заключённые и др.);
- внедрение в практику своей деятельности технологий работы с целевой группой, которые позволяют изменить качество жизни представителей этой группы путём социализации, вовлечения

в экономически-активную деятельность, получения сервисов, отсутствие которых является существенным препятствием для включения в жизнь местного сообщества, и т. п.;

- амбициозность – желание не просто помогать отдельным людям, но решать проблему в целом для целевой аудитории;
- готовность к изменениям (изменение деятельности организации – сложный процесс изменения, в том числе собственного создания, поэтому от того, насколько люди готовы меняться, зависит эффективность их участия в программе).

При этом, как показывает практика реализации программы «Инкубатор СО НКО», наибольшая эффективность достигается при работе с уже действующими организациями, которые прошли определённый путь развития, знают и понимают проблемы своей целевой аудитории, имеют в активе технологии работы с ней, определились со своими возможностями и приоритетами.

Каналы продвижения программы среди этой аудитории зависят от конкретной территории и сформированного сообщества профессионалов в социальной сфере. Наиболее эффективными каналами обычно являются презентационные сессии – информирование об особенностях программы. Презентационные сессии могут проводиться как отдельные мероприятия, так и в рамках общегородских форумов и конференций, посвящённых вопросам развития негосударственного сектора и социальной сферы в целом.

Кроме того, в программе может быть предусмотрена возможность продвижения организаций-участников. При этом в данном случае речь идёт не о продвижении товаров и услуг организаций среди их целевых аудиторий – представителей социально незащищённых групп населения, а содействие в формировании партнёрской сети путём привлечения в проекты других некоммерческих организаций, знакомство с их деятельностью представителей крупного бизнеса, органов исполнительной власти и благотворительных фондов с целью дополнительного привлечения ресурсов или снятия административных барьеров.

Наиболее очевидным форматом для продвижения СО НКО в рамках программы является организация заседаний Экспертного совета программы, на которые приглашаются все потенциальные партнёры и доноры организаций-участников. Кроме того, в программу может

быть встроено проведение тематических круглых столов и конференций по вопросам работы с конкретными целевыми группами, публичные презентации лучших практик СО НКО и другие мероприятия.

Перечень каналов продвижения должен формироваться исходя из возможностей руководителей программы, а также из специфики и уровня организационного развития СО НКО – участников.

1.4. Управление программой

Наиболее эффективный подход к созданию системы управления программой включает в себя три уровня управления:

- Наблюдательный совет программы;
- Экспертный совет программы;
- руководитель программы.

Наблюдательный совет – коллегиальный орган, определяющий стратегические направления развития программы. В состав наблюдательного совета должны входить представители:

- органов государственной власти и органов местного самоуправления, отвечающих за развитие негосударственного сектора и/или развитие социальной сферы;
- федеральных агентств и ведомств, отвечающих за социальное развитие и реформирование социальной сферы, или их территориальных представительств;
- общественных организаций, осуществляющих мониторинг развития социальной сферы;
- донорских организаций.

К компетенции Наблюдательного совета должно относиться следующее:

- принятие стратегических решений по развитию программы;
- привлечение ресурсов для развития программы, в т. ч. менторов и экспертов;
- продвижение программы на муниципальном, региональном и межрегиональном уровнях;
- снятие административных барьеров для развития проектов программы.

Формат работы Наблюдательного совета – ежеквартальные совещания.

Экспертный совет программы – коллегиальный орган, контролирующий качество проектов организационных изменений, реализуемых участниками акселерационной программы СО НКО.

Экспертный совет формируется из представителей экспертного сообщества, а также органов исполнительной власти и донорских организаций. Основные задачи экспертного совета:

- оценка программ развития участников программы, выработка рекомендаций по их доработке;
- оценка результатов реализации программ развития СО НКО – участников программы, выработка рекомендаций по внесению изменений в технологию работы в рамках индивидуального сопровождения;
- выработка рекомендаций СО НКО по привлечению финансовых и нефинансовых ресурсов для реализации программ развития СО НКО – участников программы;
- позиционирование СО НКО – участников программы на федеральном, региональном и местном уровнях.

Заседания Экспертного совета проводятся на этапах разработки программ развития СО НКО. Наиболее эффективно проведение Экспертного совета после подготовки участниками первой версии своих программ развития, а также по завершению трансформационного этапа развития (через 4–5 месяцев реализации программ).

Операционное управление осуществляет руководитель программы – представитель организации-инициатора программы «Инкубатор СО НКО».

К компетенции руководителя программы относятся:

- привлечение ресурсов в программу, в т. ч. поиск и привлечение экспертов, менторов и тренеров-консультантов;
- согласование программ и сроков проведения мероприятий программы;
- совершенствование технологии реализации программы в целом и отдельных её мероприятий;
- мониторинг деятельности экспертов, менторов и тренеров-консультантов программы;
- организация мониторинга реализации программ развития СО НКО;

- принятие решений о вынесении программ развития на рассмотрение Экспертного совета программы, подготовка и проведение заседаний Экспертного совета;
- подготовка предложений о развитии программы и вынесение их на рассмотрение Наблюдательного совета; инициирование заседаний Наблюдательного совета.

Сформированная таким образом система управления программой позволяет не только организовать операционное управление ходом её реализации, но и обеспечить качество программ развития, реализуемых участниками путём привлечения внешней экспертизы, а также сформировать стратегические направления развития программы и обеспечить её продвижение с помощью партнёров программы и членов наблюдательного совета.

При этом не обязательно сразу формировать все органы управления программой. Как правило, наблюдательный совет формируется после первого или второго цикла программы, когда организаторы могут наглядно продемонстрировать результаты программы и её потенциал с точки зрения решения социальных проблем территории.

ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПРОГРАММЫ

Как обсуждалось в предыдущей главе, ключевым мероприятием программы «Инкубатор СО НКО» является акселерационная программа – шестимесячная программа по развитию организаций, разработке и запуску проектов их организационных изменений. В этой программе необходимо участвовать с начала до конца либо не участвовать совсем, потому что разовое посещение отдельных её блоков не позволяет достичь необходимых результатов. Помимо комплексной акселерационной программы, «Инкубатор СО НКО» включает отдельные мероприятия по поиску новых идей для своего развития (социальные хакатоны) и получении информации о доступных ресурсах для развития (Дни Эксперта и Дни Донора). Каждое из этих типов мероприятий организуется и проводится по специальной технологии.

2.1. Акселерационная программа

2.1.1. Структура акселерационной программы

Акселерация – это ускорение развития организаций, которое достигается за счёт следующих факторов:

- структурирование деятельности организации, разработка стратегического видения;
- привлечение внешней экспертизы для оценки деятельности организации и планов по её развитию;
- жёсткий мониторинг деятельности управленческой команды по развитию организации;
- развитие кооперационных связей и обмен опытом между СО НКО – участниками программы;
- продвижение СО НКО на региональном и федеральном уровнях, снятие административных барьеров.

Акселерационная программа – это не обучающая программа, хотя она содержит блоки, которые расширяют знания участников программы, необходимые для разработки программ развития. Акселерационная программа – это сопровождение процессов организационных изменений в СО НКО.

2.1.1.1. Основа технологии акселерации

В основе технологии акселерации лежит HADI-цикл, который включает 4 этапа:

- формулировка гипотезы (**H**ypothesis – гипотеза);
- проверка гипотезы на практике (**A**ction – действия);
- получение данных для анализа (**D**ata – данные);
- выход на новый уровень проработки идеи и параметров проекта (**I**nsights – озарение).

Таким образом, технология HADI-циклов обеспечивает постоянное тестирование гипотез о параметрах проектов на практике и принятие любых управленческих решений на основе реальной обратной связи от целевых аудиторий проекта, а не просто на основе представлений инициаторов проекта о его оптимальном дизайне.

Традиционно HADI-циклы использовались как основа технологии LeanStartup (в русскоязычной литературе также используется название «Бережливый стартап»). Основную философию LeanStartup можно описать примерно так: бессмысленно пытаться доводить свой продукт до совершенства на основе собственного представления о том, каким он должен быть, бессмысленно вкладывать огромные деньги в расширение его функционального или создание красивого дизайна без рыночной информации о реальных запросах потребителей. Нужно делать минимально функциональную версию продукта и выпускать её на рынок. На основе анализа полученных рыночных данных нужно переформатировать продукт, высказывать новые гипотезы, их тестировать до тех пор, пока предложенные параметры продукта не подтвердят его востребованность и жизнеспособность.

Аналогичный подход используется в рамках акселерационной программы для СО НКО: невозможно в учебной лаборатории написать программу развития организации, структурировать её продукты и услуги, разработать маркетинговую стратегию и т. п.

До применения этой программы на практике и получения обратной связи от потенциальных благополучателей и покупателей это будет теоретический труд, который на практике с высокой долей вероятности не сможет быть реализован. В результате будут бессмысленно потрачены время и ресурсы. Для создания реалистичной программы необходимо не просто формулировать гипотезы, но и постоянно проверять их на практике с привлечением целевых аудиторий, на удовлетворение потребностей которых направлена деятельность организации. При каждом новом цикле будет происходить не только уточнение базовых принципов программы, но и детализация уже подтверждённых «полевыми» исследованиями её основных параметров.

В акселерационной программе HADI-цикл реализуется на протяжении 1–1,5 месяцев – период между двумя стратегическими сессиями:

- стратегическая сессия (1–2 дня) – формулирование гипотез по различным компонентам программы развития и разработка планов действий по проверке гипотез на практике. На первой сессии гипотезы формулируются на основе предыдущего опыта участников и специальным образом структурированной теоретической базы, необходимой для проработки основных компонентов программ развития; в дальнейшем основой для разработки гипотез становятся результаты «полевой» работы;
- межсессионный период (1–1,5 месяца) – тестирование гипотез через практические действия по реализации проектов: опросы целевых групп, проведение переговоров с партнёрами и потенциальными клиентами, продажи продуктов/услуг или запуск новых программ и проектов. Результатами работы по завершению межсессионного периода являются данные обратной связи от всех целевых аудиторий организации. Для того чтобы участники акселерации не потеряли фокус на этой деятельности и смогли преодолеть сложности, всегда присутствующие периоду структурирования и запуска проектов организационных изменений, в межсессионный период организуется индивидуальное сопровождение тренерами-консультантами и менторами;

- стратегическая сессия (1–2 дня/каждая сессия) – анализ результатов обратной связи от целевых аудиторий и формирование нового видения деятельности организации (новые гипотезы и/или уточнения и детализации параметров программы развития), проверке которых будет посвящён период до следующей сессии.

За время участия в программе может пройти несколько циклов трансформации проектов организационного развития, в рамках каждого из которых происходит более глубокое понимание бизнес-модели деятельности организации, чёткое позиционирование продуктов и услуг, точное определение целевых аудиторий и их запросов к продуктам и услугам.

2.1.1.2. План-график мероприятий

Как уже было описано в первой главе, акселерационная программа включает:

- стратегические сессии;
- индивидуальное сопровождение;
- менторское сопровождение;
- презентационную сессию в формате заседания Экспертного совета программы;
- продвижение проектов.

Кроме того, в программу может быть встроен консультационный блок по оказанию СО НКО консультаций по отдельным вопросам, в том числе по ведению предпринимательской деятельности. Данный блок не является обязательным, поскольку в большинстве регионов России у СО НКО есть большие возможности по получению таких консультаций на безвозмездной основе в государственных органах, ресурсных центрах СО НКО, Центрах инноваций социальной сферы и других организациях, реализующих программы по поддержке некоммерческих организаций и повышению их профессионального уровня.

Возможны два подхода к формированию плана-графика акселерационной программы.

Первый подход эффективен в отношении СО НКО, имеющих значительный опыт работы, в том числе опыт предпринимательской деятельности, и высокую готовность к изменениям. Для таких

организаций акселерационная программа может проводиться по следующему графику:

1 месяц:

1 неделя: Стратегическая сессия по разработке программы развития СО НКО — двух- или трёхдневный семинар-тренинг, в рамках которого управленческие команды структурируют свою деятельность. Итогом должен стать первый вариант программы развития, содержащий все блоки программы — от модели социального воздействия до стратегии развития и резюме проектов. Продолжительность ежедневной работы — не менее 6 часов.

2 неделя: индивидуальные консультации с экспертами программы для обсуждения и доработки программ развития, разработанных в рамках стратегической сессии, уточнение дорожной карты по реализации программы на ближайшие 5 месяцев.

Сразу после разработки программы развития необходимо начать работу по реализации дорожной карты. В рамках практической деятельности будут проверяться предложенные в ходе проектной работы гипотезы и идеи, корректироваться продукты и услуги организации.

3–4 неделя: запуск индивидуальных консультаций с тренерами-консультантами программы. Индивидуальные консультации должны продолжаться на протяжении всего периода акселерации.

2 месяц:

1 неделя: стратегическая сессия со всеми участниками акселерационной программы с целью обсуждения динамики развития их организации, обмен опытом, запуск кооперационных проектов (при наличии). Продолжительность сессии — 3–4 часа в зависимости от числа участников.

2–3 неделя: запуск менторского сопровождения: подбор под проекты менторов — успешных социальных предпринимателей, руководителей некоммерческих организаций, определение формата взаимодействия между участниками программы и менторами, определение формата отчётности.

1–4 неделя: проведение индивидуального сопровождения со стороны тренеров-консультантов программы, в рамках которого формируются запросы к руководителю программы по включению в стратегические сессии обучающих блоков, а также по организации дополнительных консультаций для управленческих команд и/или

направление их на проводимые в городе мастер-классы по повышению личной эффективности.

3–4 месяцы:

График работы в рамках данного периода аналогичен второму месяцу программы. Он включает:

- стратегическую сессию,
- самостоятельную работу управленческой команды при тренерском и менторском сопровождении.

При этом в рамках стратегической сессии, помимо обсуждения динамики развития организаций, могут присутствовать обучающие блоки, сформированные по запросам организаций-участников или по предложениям тренеров-консультантов.

Дополнительно могут организовываться консультации по отдельным вопросам деятельности организаций. Наиболее частыми запросами со стороны СО НКО являются:

- налогообложение предпринимательской деятельности;
- оформление договоров и другие юридические консультации.

5 месяц:

В рамках данного этапа акселерации основной акцент делается на подготовку к заседанию Экспертного совета программы или презентационной сессии.

На стратегической сессии программы проводится тренинг по подготовке публичных презентаций, а также формируется список потенциальных партнёров организаций-участников акселератора, которых необходимо пригласить на презентационную сессию, и план-график работы с определением ответственных, сроков подготовки официальных писем и других необходимых шагов для обеспечения их присутствия.

6 месяц:

Завершающий этап программы, в рамках которого проводятся:

- заседание Экспертного совета с приглашением представителей организаций – потенциальных партнёров участников акселерационной программы. Результатом Экспертного совета должны стать:
 - оценка деятельности управленческой команды в рамках акселератора, рекомендации по развитию организаций и совершенствованию программ развития;

- налаживание деловых контактов между СО НКО и другими организациями;
- итоговая стратегическая сессия, в рамках которой обсуждается дорожная карта последующих шагов на ближайшие 4–6 месяцев, разработанная с учётом проектов развития, включённых в программу организации.

На последнем этапе программы завершается работа с проектами тренеров-консультантов программы. Что касается менторского сопровождения, то оно может продолжаться и после завершения программы в случае, если ментор и выпускники акселератора видят в этом необходимость. Это взаимодействие ими выстраивается самостоятельно в удобном для всех формате без участия организаторов программы.

Таким образом, организационная схема программы при первом варианте может выглядеть следующим образом (см. Схему 1).

Второй подход отличается от первого тем, что он может применяться в случае меньшей готовности участников к изменениям.

Основной отличительной чертой второго подхода является постепенный растянутый во времени процесс разработки программы развития, при котором все модули программы прорабатываются последовательно в течение 4 месяцев. При этом в перерывах между стратегическими сессиями, которые проходят один раз в месяц, управленческие команды занимаются дополнительной аналитикой и тестированием своих гипотез, положенных в основу программ развития.

Тематика стратегических сессий в данном случае будет следующей:

- Сессия 1: модель социального воздействия, целевая аудитория и ценностное предложение, маркетинговая стратегия;
- Сессия 2: бизнес-модель и финансовое планирование;
- Сессия 3: проекты развития;
- Сессия 4: подготовка резюме программы.

Как и при первом подходе, после четырёх стратегических сессий проводится сессия по подготовке презентаций программ развития, заседание Экспертного совета и сессия по планированию дальнейшей деятельности организации.

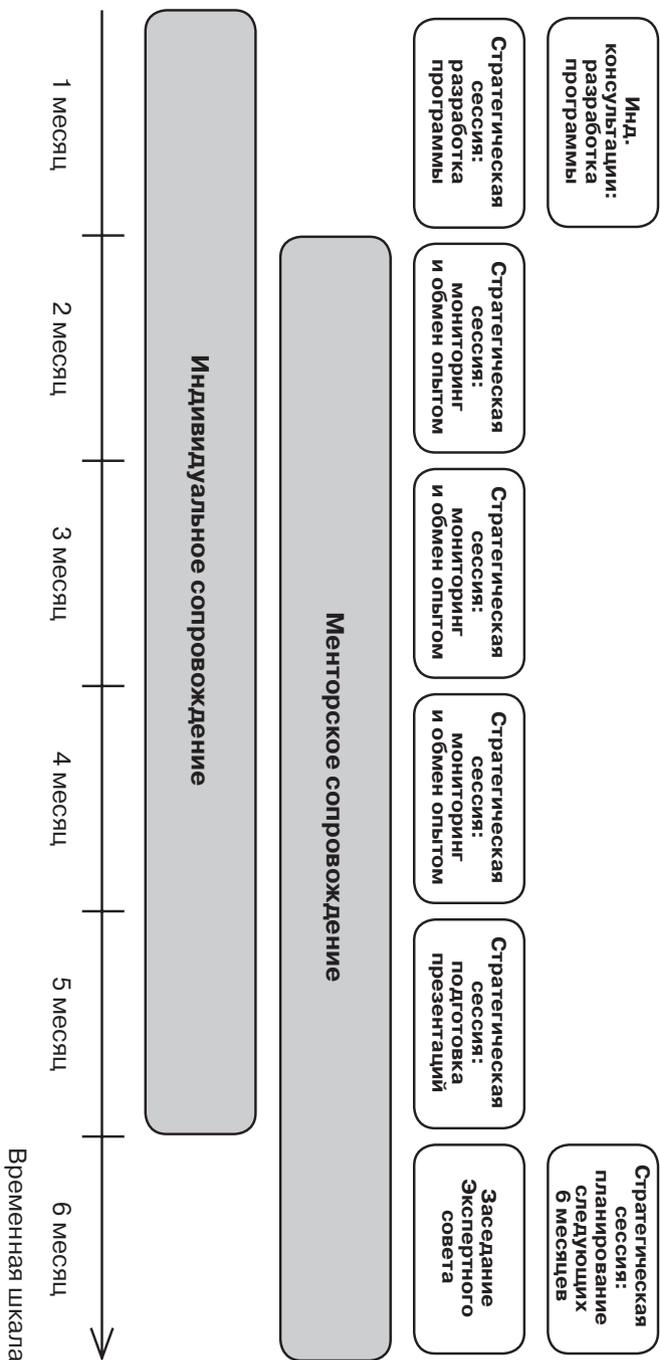


Схема 1

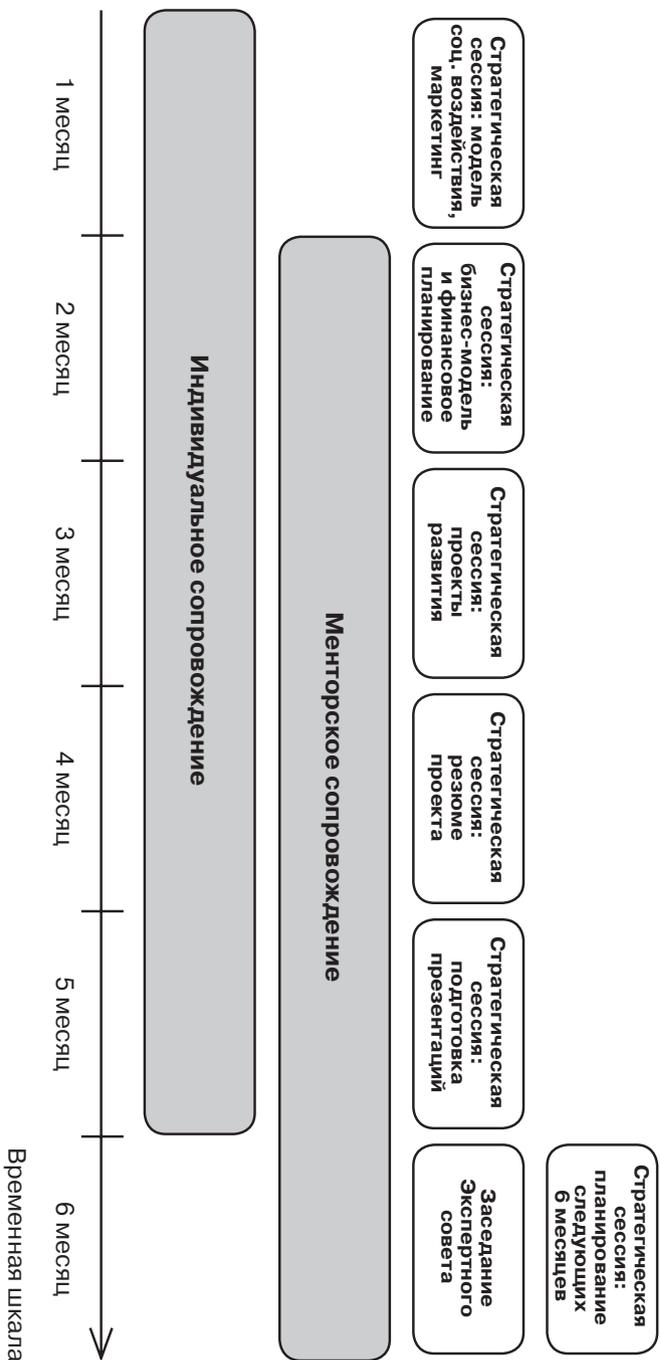


Схема 2

Вторым отличием от первого подхода является срок начала менторского сопровождения. Менторы – люди, которым интересно работать с командами, имеющими стратегическое видение своего развития, апробированные в рыночных условиях продукты и услуги, понимание своего рынка. К этому уровню понимания команда обычно подходит не ко второй, а к третьей или к четвёртой стратегической сессии, поэтому и менторское сопровождение рекомендуется запускать именно в этот период.

Схема работы по программе при втором подходе будет выглядеть следующим образом (см. Схему 2).

Очевидно, что результаты программы при двух разных подходах могут быть различны: при первом подходе должна быть более заметна динамика развития организации, поскольку здесь не тратится время на исследования и проверку гипотез в отдельности по различным направлениям программы развития, а практически сразу после первой сессии запускаются ключевые изменения в деятельности организации. Однако число организаций, готовых работать в таком режиме, крайне ограничено.

Большинство управленческих команд, которые приходят в акселерационные программы, не готовы к таким темпам работы. Для них эффективным является более постепенный процесс изменений, в рамках которого происходит не только реструктурирование деятельности организации, но и трансформация их отношения к своей деятельности СО НКО, знакомство с принципиально новыми для многих понятиями, такими как: предпринимательская деятельность, маркетинг, продажи, финансовое планирование и т. п.

Выбор между двумя подходами может осуществляться в зависимости от предпочтений руководителя программы и экспертов либо на этапе запуска очередного цикла акселерации после отбора проектных команд и оценки уровня их готовности к организационным изменениям.

2.1.1.3. Продолжительность программы

Организационные изменения – это сложный и длительный процесс. Стандартная продолжительность акселерационной программы – 6 месяцев. В рамках этого периода управленческая ко-

манда разрабатывает и апробирует концепцию изменений, а также запускает процессы реформирования своей организации, которые завершатся, скорее всего, уже за рамками акселерационной программы.

В случае работы с представителями СО НКО, имеющими большой опыт работы на волонтерских началах без создания профессиональной управленческой команды, сроки акселерации могут быть увеличены до 8 месяцев. Потребность в более длительных сроках работы с управленческой командой в данном случае обусловлена тем, что первые два месяца будут посвящены обсуждению вопросов необходимости развития предпринимательской деятельности СО НКО, работе с ожиданиями и убеждениями по поводу запуска такой деятельности.

Наиболее распространённым среди руководителей СО НКО в настоящее время убеждением является представление о том, что заказчиком деятельности некоммерческих организаций должно быть государство, поскольку обеспечение социального развития общества является его мандатом. Отсюда возникает ожидание того, что государство должно выделять СО НКО финансирование, бесплатные помещения и административную поддержку. В результате значительные ресурсы управленческой команды уходят на попытки проведения переговоров с представителями органов исполнительной власти по формулированию запроса власти к СО НКО и выделения поддержки на осуществление их деятельности, при этом собственные стратегии организаций не формируются. При этом нередко основным критерием успешности является именно признание деятельности организации представителями власти, а не достижение социально значимых целей.

Вторым широко распространённым убеждением, с которым приходится сталкиваться в первые месяцы работы с СО НКО, является то, что работа с некоммерческой организации – это не профессиональная деятельность, а личный подвиг («мы работаем ради великой идеи, нам деньги не нужны»). В результате люди занимаются социально значимой деятельностью до момента, когда необходимость финансово обеспечивать семью заставляет их искать другие виды занятости, позволяющие решить эту задачу. При

этом чувство постоянной недооценённости и внутренней обиды на общество быстрее приводит к профессиональному выгоранию.

На работу с этими и другими ожиданиями может быть потрачено много времени в рамках первых стратегических сессий программы, что делает необходимым удлинение сроков программы в целом. Решение о дополнительных мероприятиях акселерации должно приниматься после анализа ситуации в конкретной набранной группе.

2.1.1.4. Механизмы продвижения проектов

Основным механизмом, предусмотренным в программе, является Экспертный совет, в рамках заседаний которого проводится презентация деятельности организаций не только перед экспертами программы, но и перед широкой аудиторией представителей органов государственной власти и местного самоуправления, благотворительных фондов, коммерческих организаций.

Помимо презентации на Экспертном совете рекомендуется максимально вовлекать организации, проходящие акселерацию, в различные общегородские мероприятия. Наиболее значимо для представителей СО НКО участие в следующих типах мероприятий:

- конференции и круглые столы по вопросам организации работы с целевыми группами.

В рамках этих мероприятий происходит обмен опытом между организациями, работающими с одной и той же целевой аудиторией. Возможно появление кооперационных проектов, в том числе и в части совместного продвижения своей деятельности среди целевой аудитории, а также среди потенциальных партнёров и благотворителей;

- круглые столы по вопросам эффективного взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с некоммерческими организациями.

В рамках этих мероприятий происходит знакомство участников акселератора с представителями органов власти, которые являются их контрагентами со стороны региональных или местных администраций, позиционирование организаций-участников акселератора как лидеров социальных изменений в их сфере деятельности.

Кроме того, результатами круглых столов могут стать реальные шаги по снятию существующих на территории административных барьеров в сфере функционирования организаций-участников.

Также такие мероприятия — место для налаживания деловых контактов с другими организациями, занимающимися схожими вопросами, в том числе с корпоративными партнёрами и благотворительными фондами;

- выставки продукции социальных предпринимателей и СО НКО.

Такие выставки часто проводятся в рамках крупных конференций социальной направленности. Участие в выставке — это возможность презентовать свою деятельность широкой аудитории, в том числе представителям из других регионов. При этом не только как лидера социальных изменений, но и как производителя конкретных продуктов и услуг, которые могут поставляться не только внутри территории своего присутствия, но и в другие регионы. Результатом могут стать деловые контакты на межрегиональном уровне с потенциальными партнёрами или покупателями продукции проектов.

Это не полный перечень видов мероприятий, которые можно использовать для позиционирования участников акселерационной программы. Очень важно при разработке конкретной стратегии продвижения с привлечением ресурсов программы оценивать преимущества и недостатки от участия СО НКО в конкретном мероприятии. При этом оценка должна проводиться как для организаторов мероприятия, так и для СО НКО. Только в случае выигрышной позиции этих двух сторон участие в мероприятии будет продуктивным и позволит всем достичь поставленных ими целей.

При этом нельзя забывать, что возможность участия СО НКО в значимых событиях на городском и региональном уровнях обеспечивается за счёт личных контактов организаторов акселератора. Соответственно, для сохранения хорошей деловой репутации организаторам необходимо тщательно подходить к отбору СО НКО, подготовке их презентаций и выступлений. Успешное выступление участников акселератора на крупных событиях позитивно влияет

не только на их позиционирование, но и на продвижение самой акселерационной программы.

2.1.2. Наборная кампания в акселерационную программу

Наборная кампания в акселерационную программу включает:

- проведение информационной кампании;
- отбор управленческих команд-участников программы.

2.1.2.1. Информационная кампания

Формат проведения информационной кампании зависит от многих факторов, в том числе:

- существующая на территории сеть организаций, работающих с СО НКО;
- личные ресурсы руководителя и экспертов программы по её продвижению и позиционированию на общегородском и региональном уровнях;
- план-график проведения мероприятий для СО НКО.

Наиболее эффективными инструментами продвижения акселерационных программ являются презентационные сессии. Презентационные сессии – это информационные встречи руководителя, тренеров-консультантов и менторов программы с целевой аудиторией программы – представителями СО НКО. Продолжительность встреч – не более 2 часов. Примерная структура встреч включает:

- 1) презентацию программы: основные блоки, ожидаемые результаты, правила приёма в программу. Выступление руководителя программы;
- 2) менторское сопровождение участников. Выступление представителей менторского сообщества;
- 3) индивидуальное сопровождение участников. Выступление тренеров-консультантов;
- 4) опыт участия в программе. Выступление представителей СО НКО, участвующих в предыдущих циклах программы (при наличии).

Презентация программы – это общая информация о программе и правилах участия в программе. Данное выступление может

сделать руководитель или менеджер программы. Важные блоки презентации:

- Целевая аудитория программы;
- Проблемы целевой аудитории, на решение которых направлена данная программа.

Краткое описание программы:

- Основные блоки программы (стратегические сессии, индивидуальное и менторское сопровождение, заседание Экспертного совета, консультационная поддержка);
- Отличительные особенности программы, сравнение с другими программами, направленными на повышение профессионального уровня руководителей и сотрудников СО НКО, на данной территории;
- Команда программы: тренеры, менторы, эксперты;
- Ожидаемые результаты программы;
- График проведения мероприятий программы;
- Правила проведения конкурсного отбора.

Менторское сопровождение – это выступление должно быть посвящено реальному опыту работы менторов с участниками СО НКО. Презентация обязательно должна быть сделана ментором программы. При отсутствии менторов на этапе запуска программы данное выступление лучше исключить и кратко рассказать о менторском сопровождении в рамках общей презентации программы. В рамках выступления менторов очень важно продемонстрировать:

- Уровень менторского сообщества программы: важно, чтобы менторами были социальные предприниматели или руководители и менеджеры известных в сообществе СО НКО, опыт которых позволит внести вклад в развитие организаций-участников акселератора;
- Технологию работы с менторами: важно не только продемонстрировать систему взаимодействия в рамках акселератора ментора и управленческой команды, но и акцентировать внимание потенциальных участников на том, что итоговые решения всегда принимает управленческая команда и в дальнейшем несёт за них ответственность.

Индивидуальное сопровождение – выступление тренера-консультанта программы, который рассказывает о системе взаимо-

действия между тренером и управленческой командой. В рамках выступления необходимо рассказать о целях сопровождения, возможных форматах работы, ожидаемых результатах каждой встречи.

Опыт участия в программе – выступления представителей СО НКО, участвовавших в программе на предыдущих циклах. В случае, если в конкретной территории это первый запуск программы, можно подключать СО НКО из других территорий и аналогичных программ, в том числе в формате теле- и Skype-конференций.

Данное выступление является чрезвычайно важным, потому что только оно показывает практическую пользу программы для организаций. Когда руководитель и другие члены команды программы рассказывают о своей деятельности, это обычно воспринимается со значительной долей скептицизма. Совсем по-другому воспринимается информация о программе, если на встрече присутствуют руководители СО НКО, прошедшие аналогичную программу и достигшие поставленных целей.

Хорошим примером эффективности презентационных сессий является информационная кампания по набору участников в Школу начинающего предпринимателя в г. Новотроицке Оренбургской области в 2012 году, реализованная Компанией «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» при поддержке администрации города и области.

Первоначально у представителей города, области и компании были большие сомнения в возможности проведения данной программы, поскольку, по общему мнению, уровень деловой активности в городе был настолько низким, что целевой показатель в размере 25 участников программы представлялся недостижимым.

По рекомендациям экспертов программы было принято решение провести презентационные сессии, на которые пригласить: студентов, действующих малых предпринимателей, представителей бюджетного сектора, представителей ОАО «Уральская Сталь» – базового предприятия Компании «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» на территории. Всего в презентационных сессиях за 2 дня приняло участие более 100 человек.

Наибольший интерес среди участников вызвали Skype-конференции с социальными предпринимателями – участниками Школы социального предпринимателя в Омске, которая проводилась по аналогичной технологии работы с проектами. Предприниматели рассказывали о

своих страхах и сомнениях на входе в программу, этапах формирования своих проектов и идей, удачах и неудачах и результатах, достигнутых на момент проведения Skype-конференции.

Опыт предпринимателей Омска настолько вдохновил жителей Новотроицка, что на участие в программе было подано более 70 заявок, что дало возможность проведения конкурсного отбора на входе, а также сделало необходимым запускать параллельно два потока Школы.

Презентация программы на мероприятиях для СО НКО

Вторым эффективным инструментом наборной кампании является презентация на общегородских мероприятиях, участниками которой являются некоммерческие организации, входящие в целевую аудиторию программы. При этом совершенно необязательно организаторам программы самостоятельно проводить такие мероприятия: можно встраиваться в повестку уже заявленных мероприятий, проводимых ресурсными центрами СО НКО, институтами развития, органами государственной власти и местного самоуправления.

Особенностью данного инструмента продвижения является то, что в данном случае, как правило, нельзя проводить рекламную презентацию непосредственно программы. Нужно заявлять тему выступления, соответствующую тематике мероприятия. В рамках подобного выступления рассказ об акселерационной программе может стать одним из примеров, подкрепляющих тезисы выступающего. Соответственно, при подготовке такой презентации необходимо обеспечить баланс между содержательными тезисами, которые вносят вклад в раскрытие основной темы мероприятия, и рекламной информацией о программе.

При наборе в акселерационную программу для СО НКО, реализованную Агентством социальных инвестиций и инноваций в 2016 году, наиболее эффективным каналом продвижения стала презентация программы в рамках мероприятий, проводимых Московским домом общественных организаций (далее – МДОО), что, безусловно, объясняется тем, что целевой аудиторией этих мероприятий являются исключительно некоммерческие организации. При этом представители НКО, посещающие мероприятия МДОО, заинтересованы в развитии своих организаций и повышении своего профессионального уровня.

Информирование целевой аудитории посредством сети Интернет

Использование Интернета для информирования СО НКО и привлечения их внимания также может сыграть значимую роль в информационной кампании по продвижению программы. Однако в данном случае основными факторами успеха станут:

- размещение информации на информационных ресурсах с большой посещаемостью представителями целевой аудитории;
- точное и лаконичное информационное сообщение для целевой аудитории.

Как показала практика продвижения акселерационных программ для социальных предпринимателей и СО НКО в Москве, хороший отклик от представителей целевых аудиторий можно получить, если размещать информацию на ресурсах Агентства социальной информации и Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов.

Маркетинг «из уст в уста», или «сарафанное радио»

Ключевым каналом продвижения акселерационных программ для СО НКО, безусловно, является сарафанный маркетинг, когда представители организаций, успешно прошедших акселерацию, делятся своим опытом со своими друзьями, партнёрами, коллегами.

Однако возможность использования данного инструмента зависит от наличия успешных выпускников программы – управленческих команд, которые достигли поставленных в рамках программы целей. Именно такие команды могут стать агентами по продвижению программы среди её целевой аудитории.

Необходимо отметить, что для получения желаемого эффекта от использования «сарафанного радио» важно, чтобы число успешных выпускников превышало число управленческих команд, вышедших из программы на ранних этапах. Команды могут прервать участие в программе после первой или второй сессии, если их ожидания не соответствуют предоставляемым ею ресурсам или если они не готовы к трудоёмкой работе по реформированию деятельности своей организации. При значительном числе таких команд вокруг программы складывается негативный фон, который может влиять на имидж программы в сообществе руководителей СО НКО.

Для предотвращения такой ситуации необходимо:

- во всех информационных сообщениях чётко позиционировать программу, рассказывать о её реальных возможностях с целью формирования у потенциальных участников обоснованных ожиданий;
- проводить отбор управленческих команд на входе в программу, при этом одним из критериев отбора должно стать соответствие их ожиданий возможностям программы.

2.1.2.2. Отбор кандидатов для участия в программе

Конкурсный отбор кандидатов для участия в программе является обязательной составляющей наборной кампании. Проведение предварительного отбора позволяет снять следующие риски программы:

- высокую долю управленческих команд, вышедших из программы на первых этапах её реализации, и, соответственно, необходимость проведения дополнительной наборной кампании;
- негативный информационный фон вокруг программы;
- низкие показатели результативности программы.

Критерии отбора зависят во многом от целей программы. Например, если программа ориентирована на работу с гражданскими активистами, то в качестве критериев отбора не должны устанавливаться требования об опыте организации в заявленной социальной сфере. Здесь важнее мотивация человека, его личная история и причины приверженности той целевой группе, с которой он планирует работать.

Для действующих некоммерческих организаций основными критериями отбора являются:

- наличие модели социального воздействия, под которой в данном случае понимается следующее:
 - ориентация на работу с социально незащищённой целевой группой населения, которая нуждается во внешней помощи для решения своих проблем;
 - чётко сформулированная проблема целевой группы, на решение которой ориентирована деятельность организации;
 - методы решения проблемы, предлагаемые организацией.

Данный критерий позволяет отобрать социально ориентированные некоммерческие организации с потенциалом масштабирования своей деятельности, которые могут внести существенный вклад в развитие общества;

- опыт работы в заявленной сфере деятельности. Оптимальным вариантом является опыт работы не менее одного года. При этом может учитываться как опыт работы в виде инициативной группы граждан без регистрации юридического лица, так и опыт зарегистрированной организации.

Критерий опыта работы значим, потому что это позволяет отобрать организации, которые уже протестировали свои гипотезы, изучили свою целевую аудиторию, её ожидания и потребности, сформировали своё предложение и провели сравнительный анализ подходов к решению заявленных проблем, реализуемых другими организациями на территории;

- наличие зарегистрированного юридического лица.

Наличие государственной регистрации важно, поскольку это характеризует готовность команды профессионально заниматься выбранной сферой деятельности. Государственная регистрация накладывает дополнительные обязательства (ведение бухгалтерского учёта, подготовка и сдача официальной отчетности, найм и финансирование оплаты персонала, обеспечение работы офиса и т. п.). Соответственно, организацию регистрируют люди, которые серьёзно готовы вкладываться в свою деятельность, а также понимают ответственность за принимаемые решения и необходимость обеспечения финансирования организации;

- наличие управленческой команды и её готовность к изменениям.

В международной практике к участию в акселераторах, как правило, допускаются команды численностью 3–4 человека. Это значительно повышает эффективность работы в программе по нескольким причинам:

- в основе любой программы развития и любой деятельности лежат идеи, которые нужно разрабатывать здесь и сейчас. При этом сложно всё продумывать самому, нужно советоваться, проводить мозговые штурмы, тестировать свои идеи

- сначала на единомышленниках и лишь потом выходить на более широкую аудиторию. Соответственно, для того чтобы все участники дискуссий эффективно участвовали в обсуждениях, необходимо их понимание логики программы, участие на мероприятиях программы, постоянная вовлечённость в стратегическое планирование своей деятельности;
- для реализации стратегий развития организаций необходимо обладать большим спектром знаний и навыков. Как минимум, необходимо обладать стратегическим видением, проектным управлением, навыками продаж, искусством презентаций, финансовым аналитиком, специалистом в области деятельности организации и многое другое. Примеры, когда всеми этим навыками обладает один человек, крайне редки. Поэтому управленческие команды, как правило, формируются по принципу взаимодополняемости: в команду подбираются люди, разделяющие общую идеологию проекта, но обладающие уникальным набором навыков, необходимых для его реализации. В случае, если в команде отсутствует весь значимый для проекта набор навыков, в рамках акселерационных программ рекомендуется достраивать команду: включать в планы программ развития отдельные мероприятия по поиску людей, способных компенсировать выявленные дефициты.

Конкурсный отбор должен проводиться в два этапа.

Первый – формальный отбор заявок, поступивших на конкурс.

В данном случае анализируется информация, поданная организациями в письменном виде по электронной почте или путём заполнения анкеты в сети Интернет. При этом, как показывает практика, на данном этапе отбора можно при большом числе заявок отсеять только кандидатов, деятельность которых не соответствует приоритетам программы (при наличии таких приоритетов), а также отсутствует государственная регистрация или управленческая команда. Качественно провести оценку по значимым критериям не представляется возможным, поскольку информация, содержащаяся в заявке, не всегда даёт возможность понять особенности деятельности организации и адекватность управленческой команды.

Второй – интервью с участниками управленческой команды.

Интервью может проводиться в формате личных встреч, телефонных переговоров или Skype-конференций. Очевидно, что наиболее эффективным является личное интервью. Однако оно намного сложнее с организационной точки зрения, поскольку требует согласования графиков всех участников данного процесса.

В рамках интервью необходимо прояснить, насколько заявители соответствуют установленным требованиям программы, а также понять их ожидания от программы. В рамках интервью очень важно ещё раз рассказать о программе, результатах, которых может достичь СО НКО в рамках программы, об имеющихся ресурсах программы. Также в рамках интервью очень важно рассказать об ограничениях программы. Основными ограничениями являются следующие:

- участие в мероприятиях для всех членов управленческой команды является строго обязательным. Это относится как к стратегическим сессиям, так и к индивидуальным встречам с менторами и тренерами. Если есть понимание, что высокая степень занятости не позволит на регулярной основе участвовать в программе, лучше сразу не входить в состав её участников;
- программа – это не серия последовательных обучающих мероприятий, это постоянная самостоятельная работа управленческой команды по развитию своей организации, которая предполагает не просто посещение мероприятий, но активную вовлечённость во все виды активностей, а также чёткое выполнение планов работы по проектам организационных изменений в период между стратегическими сессиями;
- программа не осуществляет финансирование организаций-участников, программа помогает структурировать их деятельность, определить возможные источники финансирования, определить правильное позиционирование продуктов и проектов организации для привлечения денег из выбранных источников. При этом проведение переговоров и привлечение финансирования – обязанность исключительно управленческой команды.

По результатам интервью каждая из сторон (и потенциальные участники, и эксперты акселератора) должна принять решение о перспективности своего сотрудничества. При этом нужно быть

готовым к тому, что часть заявителей выйдет из конкурса после интервью, понимая, что их первоначальные ожидания в значительной степени были завышены и участие в программе не позволит достичь их целей. Это совершенно нормальная ситуация, особенно при запуске первых циклов акселерации, когда программа является новой на рынке услуг для СО НКО конкретной территории.

Со всеми участниками акселерационной программы рекомендуется подписывать соглашения, которыми будут определены все права и обязанности как участника, так и организатора программы. Проект соглашения – Приложение 2 к настоящим методическим рекомендациям.

2.1.2. Технология проведения стратегических сессий

Стратегические сессии акселерационной программы – это тренинги, в которых управленческие команды являются основными активными участниками. Цель стратегических сессий – максимальное усиление проектов участников за счёт:

- новых знаний о структурировании и управлении социально значимыми проектами;
- структурирования деятельности своей организации в соответствии с определённой технологией, апробированной и подтвердившей свою эффективность при работе с социальными предпринимателями и СО НКО;
- обсуждение своего проекта с другими участниками программы, получение обратной связи, советов и рекомендаций от других участников программы – людей, профессионально вовлечённых в деятельность в смежных областях;
- получение обратной связи от экспертов – ведущих тренинга;
- налаживание партнёрских отношений с другими управленческими командами – представителями СО НКО.

Как уже было описано в предыдущих разделах методических рекомендаций, на стратегических сессиях управленческие команды проходят три такта цикла HADI:

- 1) D (Data – данные) – анализ данных из предыдущего опыта членов управленческих команд или информация, полученная при тестировании ранее высказанных гипотез о параметрах программ развития;

- 2) I (Insight – новое видение) – формирование нового видения направлений стратегий, параметров продуктов и услуг организации;
- 3) H (Hypotheses – гипотеза) – формулировка новых гипотез и разработка программы действий по проверке гипотез.

Один такт цикла – А (Action – действия) реализуется командами в рамках межсессионного периода при поддержке тренеров-консультантов и менторов программы.

Для достижения этих целей программа стратегических сессий содержит следующие основные блоки:

- анализ динамики развития проектов в межсессионный период, основные сложности и достижения проектов;
- теоретический блок: новые блоки программ развития СО НКО;
- разработка новых гипотез относительно параметров программ развития организаций;
- разработка плана действий на межсессионный период для тестирования гипотез.

Основными форматами работы являются:

- индивидуальная работа управленческих команд;
- работа в малых группах;
- панельные дискуссии в присутствии всех участников стратегической сессии.

Решение об использовании данных форматов принимается непосредственно тренерами и экспертами, которые проводят стратегическую сессию, в зависимости от численности участников сессии, групповой динамики, целей на конкретную стратегическую сессию. При этом групповая работа и панельные дискуссии являются обязательными и занимают не менее 50% времени стратегической сессии, поскольку именно эти форматы позволяют усилить проекты участников в результате привлечения в них внешней экспертизы как со стороны других управленческих команд, так и со стороны экспертов программы.

Кроме того, как в любом тренинге, стратегическая сессия должна содержать блоки разминки и получения обратной связи от участников стратегической сессии. При этом обратная связь важна как с точки зрения оценки эмоционального состояния участников,

так и с точки зрения их удовлетворённости содержательным наполнением стратегической сессии, их понимания плана действий в межсессионный период. В случае, если такое понимание в рамках стратегической сессии не формируется, могут понадобиться дополнительные встречи, например, в формате групповых или индивидуальных консультаций для разъяснения или проработки отдельных вопросов.

Основываясь на вышесказанном, стандартная программа однодневной стратегической сессии выглядит следующим образом (без учёта перерывов на обед и кофе-брейки):

15 минут	Разминка
60 минут	Работа в малых группах: динамика проектов, достигнутая в рамках межсессионного периода. В рамках этой работы участники рассказывают друг другу о своих достижениях и сложностях в реализации плана действий, который был запланирован на период между стратегическими сессиями; делятся выводами, которые они сделали по результатам проведённой работы.
30 минут	Панельная дискуссия: обсуждение динамики проектов: выступление 2–3 команд, основных достижений проектов и сложностей в их реализации. На панельную дискуссию рекомендуется приглашать организации как с максимальной положительной динамикой, так и с её отсутствием. Выступление первых имеет своей целью вдохновить аудиторию успешным примером, вторых — показать технологию поиска новых решений в случае, если выдвинутые ранее гипотезы не подтверждаются.
45–60 минут	Теоретическая часть: лекция о новых блоках программы развития СО НКО.
30 минут	Индивидуальная работа: разработка программ развития СО НКО (в части, которая была презентована в рамках теоретического блока).
45 минут	Работа в малых группах: обсуждение параметров программ развития СО НКО, взаимное усиление программ.
45–60 минут	Панельная дискуссия: новые блоки программ развития СО НКО (выступление 2–3 команд). Обсуждение их программ всеми участниками стратегической сессии.
30 минут	Индивидуальная работа: подготовка плана мероприятий на межсессионный период.
30 минут	Подведение итогов стратегической сессии, получение обратной связи от участников.

Результатами стратегических сессий должны быть:

- более глубокое понимание программы развития организации и детализация её параметров;
- план действий, которые необходимо осуществить в межсессионный период.

Именно с этими результатами управленческие команды уходят в «поле», планы действий по тестированию гипотез и реализации отдельных положений программ становятся темами сессий с тренерами-консультантами и менторами в рамках индивидуального сопровождения.

2.1.3. Содержание программ развития СО НКО

Технология разработки программ развития может применяться в качестве основы для акселерации как для социально-предпринимательских проектов, так и для программ развития СО НКО. Технология предусматривает проработку 6 модулей программ:

- 1) модель социального воздействия;
- 2) целевая аудитория и ценностное предложение;
- 3) маркетинг, продажи и продвижение;
- 4) бизнес-модель и финансовая модель;
- 5) стратегия развития;
- 6) подготовка краткой презентации.

2.1.3.1. Модуль 1: модель социального воздействия

Модель включает четыре составляющих:

- описание миссии организации;
- постановку проблемы, на решение которой направлена деятельность организации;
- описание предлагаемого ей продукта и анализ его сильных сторон;
- количественные (бизнес-показатели) и качественные показатели (показатели социального воздействия), характеризующие достижение поставленных целей по решению социальных проблем.

Миссия организации — это смысл существования организации. Казалось бы, что любая некоммерческая организация, реализующая социально значимые проекты, должна точно знать: ради чего и ради кого она существует. Однако, как показывает практика, это не всегда

так. Как правило, миссии организаций формулируются очень общими словами, которые не имеют прямого отношения к её деятельности.

При этом для некоммерческой организации вся её деятельность должна фокусироваться на реализации миссии. Для достижения большего социального эффекта миссия должна разделяться не только сотрудниками организации, но и её партнёрами. Для этого при формулировании миссии необходимо следовать следующим рекомендациям:

- миссия должна описывать, что организация хочет изменить и для кого. Соответственно, в миссии должно быть упоминание о благополучателях и той цели, достижение которой для них организация считает важной. При этом способ достижения желаемого результата в миссии содержаться не должен;
- быть краткой и запоминающейся: формулировка миссии должна содержать не более 10 слов.

Например, для социально-предпринимательского проекта по производству очков для суррогатного зрения в качестве миссии было сформулировано следующее: «Позволить незрячим людям увидеть образы окружающего мира».

Совершенно необязательно, что миссию удастся сформулировать сразу. Обычно это один из самых сложных и многоступенчатых процессов. К формулировке миссии нередко возвращаются несколько раз, делая более звучной и краткой, характеризующей реальные цели организации.

Постановка проблемы

Постановка проблемы должна включать три этапа:

- характеристика масштаба проблемы в общемировом масштабе и/или в масштабе региона;
- обоснование, почему данная проблема является значимой для выбранной целевой группы;
- обоснование, почему существующие в обществе решения (продукты и технологии) не эффективны.

Как мы уже обсуждали, деятельность социально значимой некоммерческой организации должна быть направлена на решение социальных проблем общества. При этом важно, чтобы это были реальные, а не надуманные проблемы. Проблемы должны осознаваться представителями целевой группы как существенные препят-

ствия для их полноценной жизни. При этом вклад организации в социальное развитие общества будет тем больше, чем более значима решаемая ей проблема. Также важно, чтобы программы некоммерческой организации предоставляли решение для большого числа представителей социальной группы.

Соответственно, на этапе формулировки проблемы необходимо определить её масштаб. При этом нельзя опираться на догадки и предположения авторов идеи. Это должны быть статистические данные, характеризующие текущее состояние дел. Нужно отметить, что, поскольку социальная сфера является приоритетом многих государств и международных организаций, статистику, характеризующую уровень развития социальной сферы, как правило, можно найти в открытых источниках. Рассматривать проблему в общемировом или региональном масштабе — зависит от амбиций авторов проекта и от возможности масштабирования их деятельности.

На втором этапе необходимо предложить обоснование того, что проблема является реальной проблемой для выбранной целевой аудитории. Для решения этой задачи необходимо очень хорошо знать свою целевую аудиторию, её ограничения, возможности и стремления.

Например, датский проект «Специалисты» по трудоустройству в качестве проблемы взрослых аутистов выделил невозможность профессиональной самореализации даже при наличии способностей и качественного образования; финансовую зависимость от своих близких и родных. Проект не ставит своей целью решить все проблемы аутистов, хотя их значительно больше. Предлагаемое им решение (трудоустройство на позиции консультантов по тестированию программного обеспечения и телекоммуникационного оборудования) сфокусировано на решении именно этих заявленных проблем. При этом проект решает проблемы для людей, готовых работать и способных выполнять соответствующие данной позиции должностные обязанности (примерно каждый шестой взрослый аутист).

На третьем этапе нужно проанализировать имеющиеся в обществе решения и определить их недостатки. Этот анализ должен стать основой предлагаемого организацией нового подхода к решению заявленной проблемы.

Описание предлагаемого продукта/услуги и анализ его сильных сторон

Описание предлагаемого решения – следующий шаг в разработке модели социального воздействия организации. Здесь важно не просто описать предлагаемый продукт или услугу, но показать его отличительные особенности, которые делают его более эффективным инструментом решения социальной проблемы, чем все существующие на настоящий момент предложения.

Достигнутые результаты

Анализ достигнутых результатов проводится с несколькими целями. Первая – зафиксировать точку отсчёта, чтобы сверять с ней результаты, полученные в ходе реализации программы развития организации. Вторая – продемонстрировать потенциальным партнёрам динамику проекта организационных изменений с момента его запуска. Это создаёт более высокий уровень доверия к проекту и его инициаторам.

Показатели должны быть зафиксированы в количественных (или бизнес-показателях) и в качественных (или показателях социального воздействия).

Количественные показатели – это показатели, которые обычно закладываются при расчёте бизнес-модели и финансового плана проекта. К таким показателям относятся: число посетителей мероприятий, число прошедших обучение по программе, число покупателей продукта/услуги, число проданных единиц продукта/услуги и т. п.

Качественные показатели характеризуют социально значимый эффект проекта – влияние деятельности организации на жизни людей. Примерами качественных показателей являются, например, следующие: число спасённых жизней, число человек, улучшивших качество жизни; снижение заболеваемости определёнными видами социально опасных болезней, снижение уровня шума в городе и т. п. Набор метрик подбирается под конкретную программу развития и зависит от решаемой организацией социальной или экологической проблемы, а также от предлагаемого продукта или услуги.

На международном уровне для сопоставления инвестиционных проектов с точки зрения их социального воздействия разработана

специальная система показателей IRIS-metrics. Автором данной системы является IRIS – некоммерческая организация, специализирующаяся на оценке эффективности инвестиций воздействия – инвестиций в компании, организации или фонды, целями которых являются не только получение финансовых результатов, но и решение социальных или экологических проблем. IRIS создана по инициативе Global Impact Investing Network, объединяющей организации, инвестирующие в развитие общества.

Необходимо отметить, что одновременно с разработкой системы показателей для оценки достигнутых результатов необходимо разрабатывать и систему сбора данных для получения значений этих показателей в динамике. Обычно качественные показатели можно оценить только через систему опросов благополучателей организации, на повышение качества жизни которых направлена её деятельность. Соответственно, организация должна формировать базу данных благополучателей, установить периодичность проведения опросов и разработать опросный лист.

2.1.3.2. Модуль 2: целевая аудитория и ценностное предложение

Целевая аудитория проекта – группа людей, объединённых общими признаками, которые с большей вероятностью «купят» продукт. Чёткое определение целевой аудитории и детальное описание её характеристик во многом определяет параметры предлагаемого продукта или услуги, а также возможность формирования эффективной системы его продвижения.

В случае социально значимых проектов обычно выделяют благополучателей – людей, на решение проблем которых направлен проект, и покупателей, которые платят за предлагаемый организацией продукт или услугу. Иногда благополучатели и покупатели – это одни и те же люди, но в большинстве случаев это совершенно разные группы. Соответственно, в случае некоммерческих организаций необходимо рассматривать два целевых рынка: благополучатели и покупатели.

Наиболее ярко различие между благополучателями и покупателями видно на примере Кива Микрофинанс – некоммерческой организации, обеспечивающей привлечение частных средств на условиях краудинве-

стинга для поддержки предпринимателей и студентов через интернет-платформу Kiva.org.

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

Необходимость инструментов микрофинансирования для предпринимателей, особенно в развивающихся странах, подтвердил и их личный опыт работы в странах Африки. По возвращении в Америку они запустили пилотный проект по краудинвестингу — сбору средств у частных инвесторов для предоставления займов. Приоритетами организации являются люди, в наибольшей степени испытывающие потребность в первоначальном капитале и имеющие ограниченные возможности по привлечению банковских кредитов, а именно: предприниматели (прежде всего — предприниматели женщины) и студенты. Соответственно, собранные через платформу деньги могут быть направлены на реализацию предпринимательских проектов или на оплату обучения.

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

Соответственно, благополучателями организации являются предприниматели и студенты, которым платформа предоставляет деньги в виде беспроцентных займов микрофинансовым организациям, которые в свою очередь предоставляют займы конечным получателям.

Покупателями в данном случае являются частные инвесторы, которые приобретают право оказать поддержку выбранному ими предпринимателю, предоставив ему беспроцентный займ. За это право они платят 15% от суммы займа, эти средства идут на содержание платформы. Иными источниками финансирования деятельности организации являются пожертвования крупных корпораций, благотворительных фондов, институтов развития и частных лиц.

Каждый целевой рынок описывается, как правило, по нескольким группам характеристик:

- социально-демографические;
- географические;
- психографические;
- поведенческие.

Социально-демографические характеристики помогают определить границы целевого рынка по возрасту, доходу, полу, роду занятий, семейному положению и размеру семьи, национальности, уровню образования и т. д. Такие характеристики очень помогают при выборе каналов коммуникаций и планировании рекламных кампаний товара.

Географические параметры помогают определить территорию, на которой будет реализовываться проект, и, соответственно, численность потенциальных потребителей или благополучателей на данной территории.

Психографические характеристики помогают определить стиль жизни и характер представителя целевой аудитории. Такое понимание позволяет правильно подобрать стиль рекламного сообщения, ключевые образы для имиджа продукта.

Поведенческие характеристики позволяют понять основную модель выбора и покупки товара на рынке. К ним относятся: причина первой покупки, среднее количество покупок в год и интервалы между покупками, средний объём одной покупки, скорость принятия решения о покупке, предпочитаемое место покупки, источник получения информации о товаре, способы использования товара и предпочтения по способу оплаты/доставки товара.

При описании целевого рынка необходимо оценить его размер — число людей, проживающих на данной территории и характеризующихся выделенными характеристиками. Размер всегда оценивается в количественных показателях. Данные оценки ложатся в основу финансово-экономического планирования деятельности организации.

Например, при создании гостиницы для животных в г. Пензе первоначально в качестве целевой аудитории были определены все люди, имеющие домашних животных. Однако по мере разработки маркетинговой стратегии стало очевидно, что это недостаточный уровень

детализации целевого рынка. В результате было принято решение ориентировать свой проект на одиноких людей среднего возраста (25–45 лет), проживающих в г. Пензе и работающих на позициях, предполагающих частные командировки. Дальнейшая конкретизация описания проводилась по поведенческим характеристикам, образу жизни и другим параметрам.

Говоря о целевой аудитории, необходимо для каждого сегмента выделить факторы, которые препятствуют и способствуют покупке. Например, люди используют или покупают продукт, потому что это позволяет им: экономить деньги, улучшать здоровье, экономить время и т. п. Люди не используют продукт или услугу, если они не знакомы с ней, если не чувствуют её ценности для себя, проходят слишком сложный период адаптации к использованию продукта/услуги и т. п. Чётко выделенные причины для целевой аудитории купить (начать использовать) продукт позволяют чётко сформулировать ценностное предложение для них. А понимание препятствий для совершения покупки позволяет либо скорректировать параметры продукта и каналов его продаж, либо усилить акцент на сильных сторонах продукта в рамках кампании по продвижению.

При этом не только коммерческим, но и некоммерческим организациям необходимо чётко позиционировать своё предложение относительно предложений других организаций на рынке. В рамках анализа нужно рассматривать предложения не только прямых конкурентов – организаций, которые предлагают аналогичные продукты или услуги, но и косвенных конкурентов – организаций, продукты и услуги которых в значительной степени отличаются от вашего предложения, но при этом удовлетворяют ту же потребность целевой аудитории – в отдыхе, обучении, социализации, самореализации и т. п.

Например, если рассматривать театральную студию для детей, то её прямыми конкурентами являются другие театральные студии в том же районе или городе, косвенными конкурентами – любые танцевальные студии, художественные коллективы, школы изобразительных искусств и другие организации, которые дают возможность для творческой самореализации.

Результатом проведённого анализа целевого рынка и конкурентной среды на территории должно стать ценностное предложение организации, которое содержит следующие тезисы:

- описание целевой аудитории;
- потребность целевой аудитории, которая может быть удовлетворена предлагаемым продуктом или услугой;
- название продукта или услуги, его типологизация – отнесение к известной группе товаров или услуг;
- характеристики, которые отличают его от других конкурирующих предложений.

При этом, как неоднократно обсуждалось, в случае некоммерческой организации может быть не одно, а несколько ценностных предложений.

Например, Центр Миллера для социальных предпринимателей в Университете Санта-Клара (США) реализует акселерационную программу для социальных предпринимателей, которая за счёт индивидуального сопровождения проектов менторами и привлечения в проекты инвестиционных ресурсов позволяет масштабировать проект, вывести его на новый уровень развития. Участие для социальных предпринимателей бесплатно, финансирование осуществляется за счёт частных пожертвований.

Соответственно, их ценностное предложение для благополучателей – предпринимателей – это возможность масштабирования бизнеса за счёт привлечения высококвалифицированной экспертизы и инвестиционных ресурсов.

Ценностное предложение для покупателей – частных благотворителей – снизить уровень бедности в развивающихся странах путём выращивания и масштабирования проектов со значимым социальным или экологическим эффектом.

Ценностное предложение должно стать основой всей дальнейшей работы по разработке стратегий продвижения продуктов или услуг организации и, как следствие, финансового планирования.

Необходимо отметить, что в случае некоммерческих организаций к разряду покупателей относятся не только те, кто покупает какие-либо программы или продукты проектов (например, круж-

ки, изготовленные инвалидами в рамках программ реабилитации, или средства реабилитации), но и благотворителей (благотворительные фонды, крупные коммерческие организации), которым также нужно «продавать» свои программы, апеллируя к приоритетам конкретной организации и преимуществам данной программы, её эффективности в достижении социально значимой цели. Соответственно, для этих организаций также нужно формировать ценностное предложение и продумывать кампанию по продвижению.

2.1.3.3. Модуль 3: маркетинговая стратегия организации

В рамках разработки маркетинговой стратегии необходимо определить 5 основных параметров. В англоязычной литературе это называется 5 «Р»:

- Product – продукт;
- Price – цена;
- Promotion – продвижение;
- Place – каналы распространения;
- Partners – партнёры.

Продукт

В рамках позиционирования продукта ключевым является чёткое описание выгоды от покупки (использования) продукта или услуги. В рамках маркетинговой стратегии бессмысленно рассказывать покупателю/потребителю о полезных свойствах продукта или услуги, потому что ему важно понимать, прежде всего, свои выгоды от приобретения. Вопросы, которые задаёт человек, принимая решение о покупке или участии в любой бесплатной программе, обычно сводятся к следующему:

- Выгода: Что я выигрываю, если куплю/начну использовать этот товар или услугу?
- Общие затраты: Сколько это будет стоить? При этом интересна не цена непосредственно разовой покупки, а общие затраты на приобретение и использование.

Например, очки для суррогатного зрения, которые позволяют видеть образы окружающего мира для людей, потерявших зрение, стоят около 100 тыс. рублей. Но, как минимум, ещё 50 тыс. рублей нужно потратить на программу обучения, которая длится несколько

месяцев. Соответственно, полная стоимость покупки будет 150 тыс. рублей без учёта времени, потраченного на обучение.

- Экономия: Какие расходы можно сократить при приобретении данного продукта/услуги?
- Управление рисками: Какие риски я несу, покупая данный продукт/услугу? Что нужно будет делать, если что-то пойдёт не так?

При этом не нужно считать, что если для благополучателей сервис, предлагаемый некоммерческой организацией, является бесплатным, то для них не нужно много внимания уделять описанию выгод от использования данного сервиса. Это заблуждение, потому что использование предлагаемого сервиса (обучающие мероприятия, наставничество, программа реабилитации) также имеет издержки для благополучателей, которые заключаются в потраченном времени и усилиях.

Цена

Ценовая политика товара или услуги должна включать не только цену продажи, но также и стоимость обслуживания, возможность оплаты в рассрочку и других параметров.

В практике используется три подхода к определению цены:

- от рыночной стоимости. В данном случае цена определяется на уровне предложений других производителей аналогичных товаров или услуг;
- на основе расчёта издержек на единицу продукции или услуги с учётом планируемой рентабельности проекта (обычно не более 15%);
- на основе осознаваемой выгоды потребителя.

Очевидно, что наиболее предпочтительным вариантом является третий вариант, позволяющий устанавливать максимальную цену в случае, если характеристики продукта или услуги удовлетворяют значимую потребность его целевой аудитории.

Продвижение

Стратегия продвижения должна содержать ответы на следующие вопросы:

- На каком основном аргументе строится стратегия продвижения: какую выгоду мы «продаём» для людей?

- Стратегия продвижения является единой для благополучателей и покупателей или различной? Различается ли она по сегментам целевого рынка?
- Каким образом благополучатели и покупатели узнают о предлагаемом им товаре или услуге (социальные сети, личные встречи, объявления в газетах или на специализированных сайтах, иные каналы продвижения)?

Как правило, в случае некоммерческих организаций сегменты целевого рынка и ценностные предложения для каждого сегмента очень сильно отличаются друг от друга, поэтому для каждого сегмента должна реализовываться собственная стратегия продвижения. Кроме того, основной стратегией продвижения среди благополучателей в большинстве случаев является не реклама, рассчитанная на широкую аудиторию, а работа с локальными сообществами, которые можно найти как в социальных сетях, так и через благотворительные фонды и государственные программы поддержки.

*Наглядным примером стратегии продвижения, когда благополучатели и покупатели являются разными группами людей, является проект *Altourism*.*

Altourism — это проект по развитию местных сообществ, в рамках которого поддерживаются инициативы жителей малых городов России по развитию своей территории путём привлечения к работе в проектах жителей крупных городов в качестве активных участников. Это обеспечивает как дополнительные человеческие ресурсы для реализации проекта, так и повышение статуса проекта среди местных жителей, привлечение внимания к нему местного сообщества.

В данном случае благополучателями проекта являются местные активисты, которые инициатируют проекты по развитию своих городов. Покупатели — жители крупных городов (работники крупных и средних коммерческих организаций, возраст 30–45 лет, преимущественно с детьми), приобретающие туры, за счёт которых финансируется проект.

Продвижение среди благополучателей осуществляется посредством личных контактов и сарафанного радио, когда люди сами обращаются к инициаторам проекта с предложением приехать в их город.

Продвижение среди покупателей – это Интернет и социальные сети, а также презентация проекта в офисах компаний и на мероприятиях, на которых присутствуют представители целевой аудитории.

Предложение к покупателям сформулировано следующим образом¹:

«Нам тоже надоел обычный отпуск. Мы тоже видели Эйфелеву башню. Что дальше?»

Мы предлагаем вам альтернативный отдых. Мы предлагаем стать альтуристом.

Что такое – путешествие с Altourism?

- от двух дней до двух недель в российской глубинке,*
- комфортное проживание,*
- вкусное разнообразное питание,*
- культурная программа: экскурсии, игры, общение с местными жителями, баня,*
и самое важное:
- социальная активность на местах. Это может быть благоустройство города, тушение лесных пожаров, восстановление памятников истории и архитектуры, помощь по хозяйству на экофермах.*

Вместе с вами мы запускаем цепочку позитивных изменений в жизни малых городов и деревень по всей России. Мы знаем, как отдыхать с пользой для души и дела.

Присоединяйтесь к нашим поездкам!»

Таким образом, Altourism продаёт не столько туристическую поездку и знакомство с достопримечательностями территории, сколько возможность сделать добро: помочь жителям этого населённого пункта реализовать свой проект. Именно это в большинстве случаев становится главной причиной покупки предлагаемого тура, а приятные ощущения от хорошо сделанной работы после первой поездки побуждают людей присоединяться к Altourismу снова и снова.

Одним из эффективных в настоящий момент средств продвижения проектов являются краудфандинговые платформы. Слово «краудфандинг» пришло из английского языка. В дослов-

¹ http://www.altourism.ru/#_3

ном переводе это означает «народное финансирование» (от англ. crowd — «толпа», funding — «финансирование»). Основная идея краудфандинга — добровольное объединение ресурсов людей для поддержки инициатив других людей и организаций. С помощью краудфандинга можно собирать деньги на запуск коммерческих проектов, творческих проектов (запись альбома, издание книги), а также благотворительных проектов (например, строительство приюта для животных, сбор средств на операции для тяжелобольных детей, реставрация храма и т. п.). В России наиболее успешными являются платформы Planeta.ru и Boomstarter. В частности, инициаторами проектов на Planeta.ru за время её существования собрано около 470 млн рублей. Необходимо отметить, что размещение проекта на краудфандинговой платформе — это не только сбор средств на его финансирование, но это ещё и привлечение внимания к проекту, и, соответственно, продвижение его продукции среди потенциальных покупателей.

Одним из успешных краудфандинговых проектов на платформе Boomstarter является проект фабрики Тибож «Пара за пару». Это проект по развитию обувного производства в Санкт-Петербурге. У фабрики две особенности:

- 1) основные сотрудники — люди с ограниченными возможностями, для которых работа на фабрике — это не только способ зарабатывания денег и профессиональной самореализации, но и способ социализации и развития;*
- 2) при покупке пары обуви по рыночной стоимости вторая пара передаётся благотворительным организациям, которые отдают её нуждающимся в обуви людям.*

На краудфандинговой платформе проект собрал более 2 млн рублей (при заявленной цели 1,7 млн рублей), спонсорами проекта стали 1255 человек.

Продажи

Стратегия продаж должна отвечать на три основных вопроса:

- что и в какой комплектации продаётся?
- посредством каких каналов осуществляются продажи?
- каким образом осуществляется оплата покупки?

Например, в рамках социально-предпринимательского проекта «Наивно? Очень» созданы рабочие места для людей с психоневрологическими нарушениями. Основная продукция проекта — керамика, картины, футболки. Основные каналы продаж — интернет-магазин, собственная сеть магазинов, первый из которых открылся на площадке Art-Play, стойки в торговых сетях, презентации продукции в офисах крупных коммерческих компаний и другие.

Ответы на эти вопросы должны вытекать из хорошего понимания своих целевых аудиторий, их предпочтений, привычек и особенностей потребительского поведения, анализа предложений конкурентов. Решения, принятые по параметрам политики продаж, во многом определяют как позиционирование продуктов и услуг организации, так и её ценовую политику.

Партнёрства

Партнёры — один из важнейших ресурсов для развития организации. Партнёрские отношения позволяют:

- создавать новые инновационные продукты;
- привлекать в проекты качественную экспертизу;
- снижать потребность в собственных инвестициях;
- создавать барьеры выхода на рынок для конкурентов.

Партнёрами могут быть любые организации из цепочки добавленной стоимости проекта от производственных компаний — поставщиков расходных материалов и оборудования до дистрибьюторов и продавцов. Кроме того, партнёрами социально ориентированных некоммерческих организаций могут быть государственные организации, институты развития и финансовые институты.

В качестве примера партнёрских отношений можно рассмотреть проект «БОЛЬШЕ, чем покупка!», реализуемый Фондом региональных социальных программ «Наше будущее» с Компанией «ЛУКОЙЛ». В рамках проекта Фонд «Наше будущее» организует отбор социальных предпринимателей, ЛУКОЙЛ предоставляет на льготных условиях торговые площади на своих автозаправочных станциях для размещения продукции победителей конкурсного отбора. В данном случае партнёрство некоммерческой организации с компанией-владельцем торговых площадок позволило создать новый инструмент поддержки социальных

предпринимателей, расширив тем самым линейку продуктов Фонда «Наше будущее» и внося вклад в реализацию миссии фонда.

Ещё одним примером партнёрских отношений является сотрудничество проекта Handmade Charity с кафе и ресторанами города Москвы. Проект объединяет неравнодушных людей разных профессий и взглядов, решивших устраивать для детей с ограниченными возможностями и их сверстников весёлые праздники. Проект даёт возможность детям научиться чему-то новому, освоить навыки, которые могут помочь им в будущем найти свою профессию, а также обрести новых друзей. Кроме того, проект направлен на повышение толерантности общества к особенным людям через организацию весёлого общения в рамках праздников и мастер-классов. Мероприятия проекта проводятся на площадках ресторанов Москвы, которые не только предоставляют свои помещения для праздников, но и организуют мастер-классы от лучших шеф-поваров города.

Партнёрские отношения желательно закреплять каким-либо формальным документом (соглашение, меморандум, договор и т. п.), которым будут определены все параметры сотрудничества, в том числе права и обязанности сторон, порядок расторжения партнёрских отношений, сроки проведения мероприятий и пр. Формализация партнёрских отношений является в определённой степени гарантией успешности совместного проекта. Соглашения позволяют зафиксировать сроки и разграничение ответственности за проект, тем самым предотвращая конфликты, возникающие при наличии завышенных ожиданий от партнёра.

И, самое главное, партнёрство — это всегда взаимовыгодное сотрудничество, поэтому, вступая в переговорный процесс с потенциальным партнёром, нужно чётко понимать его систему приоритетов и предпочтений. Переговоры будут успешными, если каждый их участник для себя определит, что он приобретает в результате этого участия и насколько это важно для достижения его целей и задач.

Таким образом, результатом работы в рамках третьего модуля должны стать: маркетинговая стратегия организации, а также список ключевых партнёров организации с указанием их возможного вклада в проект, переговорной позиции в рамках подписания соглашений (что партнёр получает от проекта, как это соответствует

его приоритетным задачам), какой документ должен быть подписан (или уже подписан) для формализации отношений с партнёром.

2.1.3.4. Модуль 4: бизнес-моделирование и финансовое планирование

Бизнес-модель

Бизнес-модель – это комплексное описание деятельности организации. Традиционно бизнес-моделирование использовалось для описания предпринимательской деятельности коммерческих организаций, однако, как показала практика работы международных и российских акселераторов с СО НКО, такие же подходы к структурированию деятельности организаций и описанию стратегий их развития применимы и в данном случае.

В международной практике существует несколько подходов к бизнес-моделированию. Наибольшее распространение в России получил подход Александра Остервальдера, который представил бизнес-модель как чертёж, по которому функционирует организация. Канва представляет модель организации в виде девяти взаимосвязанных блоков, которые включают:

- сегменты потребителей;
- ценностное предложение;
- каналы коммуникации с потребителями;
- взаимоотношения с клиентами;
- потоки доходов;
- ключевые ресурсы;
- ключевые действия;
- ключевые партнёры;
- структура расходов.

В логике, предложенной в настоящих методических рекомендациях технологии разработки программ развития СО НКО, наилучшим вариантом для описания бизнес-модели является подход, основанный на описании цепочки ценности (Value Chain), понятие которой впервые было введено Майклом Портером в его работе «Конкурентное преимущество».

Цепочка ценности – это инструмент стратегического анализа. Цепочка ценности «разделяет деятельность компании на стратегически важные виды деятельности с целью изучить издержки и суще-

ствующие и возможные средства дифференциации»¹. Конкурентное преимущество организации возникает как результат выполнения этих стратегических видов деятельности лучше конкурентов.

Цепочка ценности обычно включает:

- поставщиков ресурсов;
- производителей;
- дистрибьюторов/логистические компании;
- торговые компании/площадки;
- потребителей/благополучателей.

При этом долгосрочное благосостояние организации основано на следующем принципе: каждый человек или организация в их цепочке ценности должен быть мотивирован через финансовый доход, социальное воздействие, личное удовлетворение. Поэтому в рамках стратегического планирования деятельности необходимо понимать мотивацию всех участников цепочки ценности и оценивать риски организации при нарушении участниками цепочки ценности договорённостей.

В рамках построения цепочки ценности нужно определиться с точным перечнем организаций, которые будут привлечены в рамках каждого этапа производства и распространения продукта/услуги некоммерческой организации, их ролью в цепочке ценности, стоимостью их участия в проекте.

Финансовый план

На основе сформированной в рамках бизнес-моделирования цепочки ценности должен быть построен финансовый план, который содержит прогноз финансовых показателей организации на период не менее трёх лет. В идеальной ситуации финансовый план должен рассчитываться на ежемесячной основе, это позволит не просто оценить соотношение доходов и расходов организации в финансовом году, но и определить периоды, когда могут возникнуть кассовые разрывы — месяцы, когда на расчётном счёте организации недостаточно средств для покрытия текущих расходов. Однако в рамках акселерационной программы как первый вариант оценки финансовый план может составляться по годам.

¹ Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

Основными разделами финансового плана являются доходы и расходы.

Доходы могут включать следующие статьи: доходы от реализации продукции, заёмные средства, средства государственной поддержки (гранты, субсидии), средства частных пожертвований, спонсорские средства, а также внереализационный доход (например, сдача в аренду части помещения).

Расходы обычно классифицируют по следующим статьям:

- инвестиционные средства или стартовые расходы (например, на разработку новой технологии работы с целевой аудиторией, оборудование офиса);
- операционные расходы, необходимые для осуществления текущей деятельности организации;
- выплаты процентов по заёмным средствам (при наличии);
- амортизационные отчисления;
- налоги и сборы, предусмотренные российским законодательством.

В традиционной технологии составления финансового плана операционные расходы всегда делят на прямые – расходы, напрямую связанные с производством одной единицы продукта или услуги, и накладные – расходы, необходимые для обеспечения функционирования организации в целом.

К прямым расходам относят, в частности, расходы на фонд оплаты труда персонала, непосредственно участвующего в производстве, а также расходные материалы из расчёта на 1 единицу продукции. Все остальные расходы – это накладные расходы. К ним относятся: фонд оплаты труда административно-управленческого и вспомогательного персонала, аренда помещения, оплата коммунальных услуг, организация охраны помещений, банковское обслуживание, расходы на рекламу и продвижение и многое другое.

При этом одним из важнейших показателей эффективности проекта является выход на точку безубыточности: когда доходы от продажи дополнительной единицы продукции превышают расходы на её производство. Для расчёта точки безубыточности необходимо все расходы – прямые и накладные – рассчитать на одну единицу продукта/услуги. Основными методами отнесения накладных расходов на единицу продукции являются следующие:

- пропорционально оплате труда основного персонала – персонала, непосредственно участвующего в производстве продукта/услуги;
- пропорционально площади, занятой производством;
- в равной пропорции между всеми направлениями деятельности/выпускаемыми видами деятельности организации.

Например, основными направлениями деятельности клуба исторической реконструкции являются:

- обучение историческим видам боевых искусств (единица услуги – 1 человек);
- изготовление экипировки (продукт – 1 ед. экипировки);
- обучение старинным танцам (единица услуги – 1 человек).

У каждого направления деятельности есть свои руководители, оплата труда которых является прямыми расходами. Кроме того, прямыми расходами на изготовление экипировки являются расходы на приобретение расходных материалов. Дополнительно к прямым расходам у организации есть расходы на аренду помещения, банковское обслуживание, оплату труда руководителя организации и бухгалтера и т. п.

Чтобы рассчитать стоимость единицы продукции/услуги нужно эти расходы разнести между различными направлениями деятельности организации и предоставляемыми ими услугами/создаваемыми продуктами. Наиболее простым способом является следующий: все накладные расходы поделить на три равные части (пропорционально между всеми направлениями деятельности), а затем поделить на число единиц услуги/продукта, производимого каждым направлением деятельности организации.

Необходимо отметить, что в рамках разработки программ развития на первом этапе планирования деятельности организации, который реализуется в рамках акселерационной программы, необязательно осуществлять планирование расходов на единицу услуги или товара. В начале работы по финансовому планированию часто достаточно планировать все расходы организации в целом:

- фонд оплаты труда;
- накладные расходы;

- инвестиционные или стартовые расходы;
- расходы на уплату налогов и сборов.

Этого бывает достаточно, чтобы понять прогнозируемый дефицит организации и определить потребность в дополнительных финансовых ресурсах, которые нужно привлечь в виде частных пожертвований на уставную деятельность организации, спонсорских средств или иных источников финансирования.

При этом важно помнить, что при построении финансового плана необходимо в расходную часть закладывать все расходы организации, включая расходы на содержание административно-управленческого аппарата и привлечения специалистов.

В настоящий момент значительное число некоммерческих организаций работают как волонтерские, в которых работа большей части членов команды не оплачивается или оплачивается по ставкам существенно ниже рыночных. Безусловно, такой подход к организации деятельности позволяет организации функционировать с минимальными постоянными затратами, однако он имеет очень серьёзные недостатки, основными из которых являются:

- отсутствие устойчивости деятельности организации (люди не могут постоянно работать на волонтерской основе, без оплаты на протяжении долгого времени, они уходят в другие организации, от работы в которых они получают не только моральное, но и материальное удовлетворение);
- невозможность выстроить деятельность организации (в том числе в области управления, бухгалтерского учёта и отчётности) на профессиональном уровне (профессионалы рынка нуждаются в оплате труда на уровне рынка);
- отсутствие ресурсов для развития (если все сотрудники рассматривают работу в некоммерческой организации как хобби и при этом вынуждены работать в других организациях, в лучшем случае у них хватает времени и сил на поддержку действующих проектов, а развитие новых продуктов и услуг организации, её продвижение и позиционирование на региональном или федеральном уровне в данном случае часто откладывается или совсем не происходит).

Поэтому для развития организации и масштабирования её деятельности принципиально важно строить организацию на профессио-

нальной основе, привлекая на работу лучших специалистов в отрасли, при этом обеспечивая им сопоставимые с коммерческим сектором условия труда. А для этого в финансовом планировании должны учитываться расходы в необходимом объёме, и под них необходимо обеспечить привлечение ресурсов на финансирование организации.

Соответственно, результатом работы по четвёртому модулю должно стать построение цепочки ценности, содержащей информацию о том, с какими организациями на каких условиях осуществляется сотрудничество, а также финансовый план деятельности организации на среднесрочную перспективу.

2.1.3.5. Модуль 5: стратегия развития

Потребностью любой социально значимой некоммерческой организации должно быть развитие с целью достижения более значимого социального эффекта. В рамках стратегического планирования необходимо определить динамику качественных и количественных показателей деятельности организации, а также разработать внутренние проекты, которые будут обеспечивать её развитие в выбранном направлении.

Внутренние проекты могут быть связаны с внедрением новых продуктов и услуг, охватом региональных рынков, развитием инфраструктуры, потребностью в персонале и изменении других параметров деятельности организации. Горизонт планирования — от 3 до 5 лет.

При этом очевидно, что невозможно реализовывать все проекты одновременно, поскольку это может разрушить управляемость организации или требует огромных инвестиций, которые невозможно найти на рынке. Поэтому проекты развития должны реализовываться последовательно на протяжении всего горизонта планирования.

По каждому проекту развития необходимо определить его вклад в достижение ключевых показателей эффективности организации (качественные и количественные), доходы и расходы на запуск и реализацию проекта, а также источники привлечения внешнего финансирования (при необходимости).

Говоря об источниках финансирования, необходимо понимать преимущества и недостатки различных вариантов привлечения денег в проекты развития. В настоящий момент для СО НКО доступны в основном следующие внешние источники:

- государственные гранты и субсидии на реализацию проектов;
- гранты и пожертвования негосударственных организаций (благотворительных фондов и частных корпораций).

Необходимо отметить, что современной тенденцией является поддержка со стороны государства и негосударственных организаций не текущей деятельности, а именно проектов развития некоммерческих организаций. Исключение составляет оказание услуг по заказу этих организаций, например, в рамках федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации».

Поэтому средства грантов и субсидий рекомендуется использовать для отработки новых технологий работы с целевой аудиторией, проведения аналитических исследований, создания и апробации новых продуктов и услуг организации. При этом необходимо помнить недостатки данных источников финансирования:

- строго определённый период реализации проекта;
- детализированная утверждённая смета с ограниченными возможностями изменения;
- необходимость заключения дополнительных соглашений и новых трудовых договоров с сотрудниками (требуется в большинстве случаев при работе с государственными средствами);
- большой объём формализованной отчётности по договору.

Соответственно, при подаче заявки на грант или субсидию необходимо заранее определить, какие продукты и услуги организации, в том числе финансируемые за счёт предпринимательской деятельности, будут созданы в результате данного проекта. Только при чётком определении вклада проекта в развитие организации участие в грантовом конкурсе становится эффективным.

Несколько иной может быть ситуация при работе с пожертвованиями частных корпораций на реализацию социальных корпоративных программ. В данном случае это вполне может рассматриваться как продажа услуг организации и использоваться для финансирования её текущей деятельности, поскольку разработанные и запущенные продукты и услуги организации реализуются с привлечением средств пожертвования. В случае, если программы организации запускаются на новых территориях, это может рассматриваться как проект развития с целью

масштабирования деятельности и увеличения охвата целевой аудитории.

2.1.3.5. Модуль 6: резюме проекта для партнёров и благотворителей

Резюме проекта необходимо для презентации своей деятельности партнёрам, благотворителям или, в случае социально-предпринимательских проектов, инвесторам. Резюме – это краткий текст (не более половины страницы формата А4), который содержит наиболее значимые параметры деятельности организации:

- название организации, место её расположения;
- миссия;
- основная деятельность и достигнутые результаты;
- целевая аудитория;
- выгоды для целевой аудитории от использования продукта/услуги, предлагаемой организацией;
- основные партнёры;
- особенности маркетинговой стратегии и каналы продаж;
- потребности в финансировании, ожидаемые результаты при привлечении финансирования и направления расходования полученных денежных средств.

Цель резюме – привлечь внимание потенциальных партнёров, благотворителей или инвесторов к проекту или его автору. Оно используется при кратких встречах или холодных звонках, при первом знакомстве посредством электронной почты, когда контрагент не готов инвестировать своё время в детальное знакомство с деятельностью организации. Интерес к организации и потребность знакомства с её руководителями должен появиться после ознакомления с резюме, поэтому оно должно быть лаконичным и содержать самые яркие и значимые факты об организации.

В качестве шаблона можно использовать следующий формат резюме:

- [*Название компании*] – это [*организационно-правовая форма*], созданная в [*название территории*]. Миссией организации является [*миссия*]. [*Описание деятельности*]. На настоящий момент нами достигнуты следующие результаты [*основные качественные результаты*].

- Наш основной сегмент рынка – это [сегмент]. Мы достигаем нашей целевой аудитории путём [описание стратегии продаж и распространения]. Нашим основным партнёром является [партнёр и отношения с партнёром].
- Нашим клиентам нравится наше решение, потому что [указать причины в цифровом выражении]. Дистрибьюторы, которые продают [объём в месяц], могут зарабатывать до [сумма в месяц]. У нас в настоящий момент [число] дистрибьюторов, и они продадут [объём продукта] в этом году.
- Наша цель – рост организации в результате [увеличения целевой аудитории]. Для достижения этой цели нам необходимо [объём финансирования] в виде [вид финансирования]. Эти средства будут использованы [направления расходования средств].

Этот шаблон в наибольшей степени подходит к описанию организаций, в которых благополучатели и покупатели – одни и те же люди. В случае, когда это разные группы людей, резюме должно быть расширено, в нём должна быть информация о работе как с благополучателями, так и с покупателями.

Рабочая тетрадь для участников акселерационной программы – Приложение 3 к настоящим методическим рекомендациям.

2.1.4. Индивидуальное сопровождение

Индивидуальное сопровождение деятельности управленческих команд в межсессионный период организуется в следующих целях:

- структурирование деятельности, приведение деятельности в соответствие с личными целями участников;
- мониторинг плана реализации проекта участников; анализ сложностей в реализации проекта и поиск оптимальных вариантов их решения; выявление и преодоление внутренних барьеров;
- удерживание фокуса на стратегических целях развития; перевод намерений инициаторов проектов в практическую деятельность;
- принятие решений о необходимости привлечения менторов к консультированию участников;
- определение потребности в профессиональных консультациях по вопросам ведения предпринимательской деятельности.

2.1.4.1. Базовые навыки тренеров-консультантов

Как уже обсуждалось в первой главе, индивидуальное сопровождение управленческих команд осуществляют тренеры-консультанты программы. Значимыми для работы в программе навыками являются:

- безоценочность;
- умение работать по модели GROW, которая позволяет перевести личные цели человека в его действия;
- умение задавать рамку конечного результата;
- навыки глубинного слушания;
- навыки работы с возражениями.

Безоценочность – отсутствие оценки действий управленческой команды с позиции собственных экспертных знаний, мировоззрения и личного опыта.

Безоценочность строится на полном доверии к управленческой команде и признании того, что все решения команды по развитию проекта соответствуют жизненным стратегиям её членов и направлены на позитивные изменения в жизни отдельных её участников и организации в целом, что управленческая команда обладает всеми ресурсами для реализации этих решений.

Безоценочность позволяет принимать решения управленческой команды и работать в формате уточнения и конкретизации, а не в формате экспертной оценки. Собственное мнение может высказываться только с согласия участников команды.

Глубинное слушание – это третий наиболее продвинутый уровень слушания.

Первый – поверхностное слушание, когда человек только делает вид, что слушает собеседника, на самом деле он увлечён собственными мыслями и чувствами.

Второй – активное слушание, при котором вы слушаете и слышите слова человека, можете повторить или развить идею, содержащуюся в словах собеседника.

Третий уровень – глубинное слушание – это способность чувствовать и слышать то, что находится «за» словами другого человека.

Глубинное слушание позволяет отследить моменты, когда слова человека расходятся с его истинными убеждениями. Оно также по-

звоняет зафиксировать ситуации, когда человек старается уйти от ответов, прикрывшись общими фразами, за которыми скрываются его конфликтующие обязательства, ограничивающие убеждения, препятствующие дальнейшему развитию проекта.

Модель GROW

Модель GROW (в переводе с англ. – рост) создана Джоном Уитмором – ведущим бизнес-тренером Великобритании как модель эффективных вопросов. Она является наиболее распространённым способом структурирования беседы в коучинге.

Модель включает в себя четыре этапа или четыре ключевые точки, которые нужно проходить в процессе планирования своей деятельности:

G (goal) – цель

R (reality) – реальность, окружающая действительность

O (opportunity) – имеющиеся возможности

W (what to do) – действия

Первый этап – постановка цели. При постановке цели каждый человек для себя должен определить свои истинные цели, оценить значимость этих целей и их реалистичность. Для этого можно использовать 4 основных вопроса планирования:

– Чего ты хочешь?

– Почему для тебя это важно?

– Если бы ты знал, что можешь достичь всего, чего пожелаешь, как тогда звучала бы твоя цель?

– Как ты узнаешь, что достиг результата?

Второй этап – изучение реальности. В рамках данного этапа необходимо исследовать текущую ситуацию, то, что имеется на настоящий момент. Это можно сделать, ответив на следующие вопросы:

– Что сейчас происходит относительно заявленной задачи?

– Как, когда и как часто это происходит? Какой эффект это оказывает на решение твоей задачи?

– Какие ещё есть факторы, влияющие на решение задачи?

– Что ты уже успел сделать для решения задачи? Какой результат получил?

Третий этап – изучение возможностей. На этом этапе происходит инвентаризация всех имеющихся ресурсов и выбор страте-

гии дальнейших действий. Ключевыми вопросами третьего этапа являются следующие:

- Что ты можешь сделать для решения задачи?
- Какие ещё есть варианты? А ещё?
- Кто мог бы помочь тебе в решении этой задачи?
- Как ты думаешь, как поступил бы на твоём месте авторитетный для тебя человек?
- Вспомни, были ли в твоей жизни подобные ситуации, с которыми ты успешно справился? Как ты этого добился?
- Может быть, ты видел, как кто-то другой успешно решил подобную задачу? За счёт чего это ему удалось?
- Какому из вариантов ты отдашь предпочтение?

Четвёртый этап – планирование конкретных действий. Это разработка плана мероприятий по достижению целей.

- Какой самый первый и самый простой шаг ты готов сделать?
- Когда конкретно ты его сделаешь?
- Что может помешать тебе? Как ты можешь это предусмотреть?
- Кто мог бы поддержать тебя и как? Когда ты попросишь об этой поддержке?

При применении модели GROW важным аспектом является то, что каждый следующий этап может строиться только после прохождения предыдущего. Соответственно, если что-то не складывается на этапе планирования конкретных действий, нужно возвращаться на этап оценки возможностей или даже формулирования целей. Этот процесс может повторяться несколько раз, пока не сложится полная картина от миссии и целей деятельности до дорожной карты по реализации проекта.

Проверка целей по рамке конечного результата

По рамке конечного результата должны проверяться все цели управленческой команды, начиная от стратегической цели проекта до целей на конкретную консультацию в рамках индивидуального сопровождения или на самостоятельную работу в межсессионный период.

Цель соответствует рамке конечного результата в случае, если она удовлетворяет следующим критериям:

- 1) цель находится в зоне контроля управленческой команды, то есть может быть реализована с использованием ресурсов команды (интеллектуальных, административных, финансовых и т. п.);

- 2) цель значима для управленческой команды – соответствует личным целям отдельных участников и организации в целом;
- 3) цель позитивна, то есть направлена на развитие и созидание;
- 4) цель обеспечивает достижение результата, удовлетворяющего критериям SMART, а значит, является конкретным, измеримым, достижимым, реалистичным и определённым по времени;
- 5) цель соответствует стратегической цели проекта;
- 6) цель экологична – учитывает интересы максимального числа стейкхолдеров, то есть людей или организаций, на которых влияют принимаемые решения и действия управленческой команды.

Для проверки на соответствие рамке конечного результата используются уточняющие и конкретизирующие вопросы, ответы на которые позволяют управленческой команде пересмотреть собственные цели и поставить конкретные задачи для дальнейшей работы.

Работа с возражениями

Акселерационная программа – это программа развития как проекта в целом, так и отдельных членов управленческой команды. Развитие всегда сопряжено с выходом из «зоны комфорта» – привычного состояния, в котором всё понятно и привычно, уровень тревожности находится на уровне, близком к нулю. Выход в «зону дискомфорта» – это, с одной стороны, расширение границ собственных возможностей, переход на новый уровень развития, с другой стороны, болезненный процесс, сопровождаемый повышением уровня тревожности, неуверенности. Поэтому в значительном числе случаев люди осознанно или бессознательно противятся выходу из «зоны комфорта».

Признаками наличия проблем является отсутствие динамики по проекту, которое команда объясняет множеством объективных причин: «нет времени», «невозможно реализовать проект, потому что государство не поддерживает эту деятельность», «мой главный контрагент меня ненавидит» и т. п. Другими признаками проблемных ситуаций является генерализация при ответах на вопросы о статусе проекта (ответы «всё хорошо», «всё сделали») без дальнейшей детализации.

При наличии вышеперечисленных признаков в рамках индивидуального сопровождения проводится работа с возражениями,

в рамках которой необходимо перевести негативное восприятие ситуации в позитивное, эмоции – в деловой подход. Существует множество подходов к решению этой задачи. Например, планирование действий при предположении положительного отношения контрагентов вместо жёстко отрицательного или поиск примеров из личного опыта, когда задачи, которые кажутся невозможными, были реализованы, и т. п. Конкретные техники, используемые для работы с возражениями, зависят от конкретной ситуации и должны определяться тренером-консультантом исходя из его квалификации и имеющихся ресурсов в программе.

Решениями в данном случае могут быть также и запрос на внешнюю экспертизу со стороны экспертов программы – специалистов в области бизнес-планирования, организационного управления, направление на курсы повышения личной эффективности (например, мастер-классы по искусству продаж), обращение к менторам программы.

Очевидно, что вышеперечисленными навыками обладают в основном профессиональные коучи, однако в рамках подготовки к запуску акселерационной программы можно подготовить тренеров-консультантов из числа бизнес-тренеров или специалистов по работе с СО НКО через серию тренинговых сессий по развитию у них необходимых для программы навыков работы с управляющими командами.

2.1.4.2. Форматы работы

В акселерационной программе тренеры-консультанты привлекаются как для работы в стратегических сессиях, так и для проведения индивидуальных сессий.

Участие в стратегических сессиях

Необходимость вовлечения тренеров-консультантов в проведение стратегических сессий программы обусловлена несколькими причинами:

- 1) для организации индивидуального сопровождения необходимо понимать установки на работу на очередном этапе акселерационной программы, которые дают эксперты программы на стратегических сессиях, а также важно видеть трансформацию проектов, находящихся у них на сопровождении, которая произошла во время стратегической сессии;

2) в рамках стратегических сессий тренеры-консультанты вовлекаются в качестве фасилитаторов в работу малых групп для обеспечения успешной групповой коммуникации.

Особое значение для организации индивидуального сопровождения является первая стратегическая сессия, в рамках которой происходит знакомство управленческих команд с тренерами-консультантами и формирование пар для дальнейшей работы в программе. Пары важно формировать по обоюдному согласию сторон, поскольку в рамках работы по индивидуальному сопровождению принципиально важным является не только профессионализм, но и «химия отношений»: участники программы индивидуального сопровождения не должны вызывать резкие негативные эмоции друг у друга.

Индивидуальные сессии

Индивидуальные сессии – основной формат работы с участниками акселератора в период между стратегическими сессиями программы. В целом программа предусматривает не менее 30 часов индивидуальных сессий с тренерами-консультантами. При этом число и продолжительность сессий может неравномерно распределяться между различными этапами программы. В наибольшей степени индивидуальное сопровождение необходимо на первых этапах (2–3 месяца), когда проводится активная работа по структурированию и запуску проектов организационных изменений. Этот процесс во многом связан с пересмотром управленческими командами своей деятельности, начиная от миссии и стратегических целей и заканчивая конкретными подходами к её организации. Как любой период трансформации, работа в программе сопряжена с выходом из зоны комфорта, когда повышается уровень тревожности участников данного процесса. Именно в этот период без правильно организованной поддержки большинство команд может прекратить работу над новыми инициативами и вернуться к своей привычной деятельности.

Индивидуальные сессии могут проводиться в нескольких форматах:

- личная встреча;
- Skype с включённой камерой;
- Skype с выключенной камерой;
- переписка по электронной почте.

Личные встречи необходимы на первых этапах работы с управленческой командой, когда приоритетной задачей является налаживание доверительных отношений, без которых невозможна работа по индивидуальному сопровождению.

В дальнейшем в большей степени могут использоваться Skype-конференции или телефонные конференции, которые позволяют в наибольшей степени реализовать безоценочный подход к работе с командами, исключив возможность выражать своё отношение к их словам посредством невербальной коммуникации. Такой формат особенно эффективен при работе с людьми, которые легко подвержены внешнему влиянию, для которых важна положительная реакция окружающих на их слова или действия. При работе с ними в рамках индивидуального сопровождения возникает риск, что принятые ими решения будут в значительной степени отражать представление тренера-консультанта об оптимальных параметрах их проектов. Результатом может стать прекращение работы над проектом либо в рамках программы, либо после её завершения, поскольку он не будет соответствовать их личным стратегиям.

Электронная переписка применяется в основном для обсуждения конкретных вопросов, например, для проверки домашнего задания, которое было дано команде в ходе предыдущих консультаций или стратегических сессий.

Формат проведения сессий всегда выбирается управленческой командой. Тренер-консультант может только высказать свои предложения по формату исходя из оценки текущего статуса проекта и понимания уровня готовности команды к изменениям.

2.1.4.2. Проведение сессий индивидуального сопровождения

Первая сессия – один из ключевых этапов индивидуального сопровождения. Основными целями сессии являются установление доверительных отношений между управленческой командой и тренером-консультантом, а также достижение договорённости о правилах совместной работы.

Основными правилами, которые нужно установить, являются следующие:

- разграничение ответственности за организацию сессий индивидуального сопровождения и за проект в целом;

- периодичность и формат проведения сессий, система коммуникации в период между сессиями;
- объём обязательств тренера-консультанта в рамках программы и условия предоставления дополнительных услуг;
- необходимость установки запроса на сессию;
- необходимость выполнения домашних заданий по рабочей тетради программы.

В части разграничения ответственности важно на установочной сессии чётко договориться о том, что тренер-консультант отвечает за достижение заявленной цели каждой сессии. За работу по проекту и принимаемые в рамках проекта решения ответственность полностью лежит на управленческой команде. При этом обе стороны несут одинаковую ответственность за соблюдение графика проведения сессий.

Также одной из тем обсуждения на первой сессии является периодичность и формат проведения сессий. В первый месяц программы сессии могут длиться до трёх часов, но к концу программы длительность сессий и периодичность, как правило, снижается, демонстрируя движение управленческой команды к успеху.

Ещё одной важной договорённостью на данном этапе является соглашение о порядке отмены сессий: сессии могут переноситься не позднее чем за 12 часов до назначенного времени. Такое соглашение критично особенно в первые месяцы программы, когда реализация проекта сопряжена с выходом из «зоны комфорта». В этот период участники программы стараются переложить ответственность за своё бездействие на объективные обстоятельства («не хватает времени») или на недоработку организаторов программы («не назначили ментора проекта»). В этот период основной причиной отмены сессий бывает невыполнение планов реализации проектов.

Поскольку уровень готовности команд к изменениям очень сильно различается в рамках одного цикла программы, для некоторых участников может быть недостаточен объём индивидуального сопровождения, включённый в программу. В этом случае им могут быть предложены дополнительные часы сессий, но на условиях, которые они самостоятельно обсуждают с тренерами.

Обсуждение в рамках сессий индивидуального сопровождения всегда проводится по вопросам, значимым для управленческой команды на данном этапе их работы. Поэтому запрос на сессию ко-

манда формулирует самостоятельно перед началом сессии. Запросы могут быть самыми разными — от обсуждения стратегических целей проекта до конкретных мероприятий и переговоров с потенциальными партнёрами.

Домашнее задание — это задание по заполнению рабочей тетради программы, которая помогает структурировать проект и определить его ключевые параметры. Как уже обсуждалось в данных методических рекомендациях, рабочая тетрадь сформирована по методологии разработки программ развития СО НКО. Несмотря на то, что тетрадь предназначена для работы на стратегических сессиях, доработка записей в тетради должна проводиться постоянно и отражать новое качество понимания проекта, которое происходит в процессе его реализации.

Все сессии индивидуального сопровождения проводятся по строго установленной схеме:

- 1) проверка выполнения домашнего задания;
- 2) обсуждение статуса реализации проекта;
- 3) формулирование запроса на сессию — вопроса, который управленческая команда хочет проработать вместе с тренером;
- 4) формирование целей сессии индивидуального сопровождения — конкретизация параметров запроса (что конкретно управленческая команда будет считать результатом сессии, каким требованиям он должен удовлетворять, в каких случаях использоваться);
- 5) работа по достижению целей сессии (например, подготовка сценария переговоров с потенциальными партнёрами),
- 6) проверка принимаемых решений по рамке конечного результата, описанной в предыдущих разделах данных методических рекомендаций;
- 7) обсуждение домашнего задания и готовности участников его выполнить в согласованные сроки;
- 8) разработка плана конкретных действий, которые управленческая команда должна осуществить в период между сессиями индивидуального сопровождения.

Необходимо отметить, что помимо обсуждения конкретных запросов проектных команд в рамках сессий постоянно происходит проверка и уточнение их стратегических целей, продуктов и услуг

проекта, которые в значительном числе случаев принимают свой итоговый вид только на последних месяцах программы.

Важной составляющей частью сессий индивидуального сопровождения является получение обратной связи от управленческой команды по прошедшему обсуждению. Обратная связь позволяет тренеру-консультанту оценить результаты своей работы и продумать подходы к работе с командой на последующих сессиях. Обсуждение обратной связи часто бывает необходимо и проектной команде, чтобы оценить свою динамику по структурированию проекта. Также обсуждение результатов сессии может повысить значимость программы для её участников, когда они осознают вклад каждого мероприятия программы в развитие своего проекта.

В течение часа после завершения сессии индивидуального сопровождения тренер-консультант должен отправить резюме встречи всем членам управленческой команды. Это резюме станет отправной точкой для обсуждения в рамках следующей сессии.

Структурированная таким образом в рамках индивидуального сопровождения работа тренеров-консультантов позволяет в максимальной степени обеспечить поддержку проектных команд в период между стратегическими сессиями, перевести их намерения, сформированные на стратегических сессиях, в реальные действия по достижению стратегических целей своей деятельности.

Необходимо отметить, что в случае, если тренеры-консультанты привлекаются в программу на волонтерской основе, с ними необходимо подписать соглашение, определяющее права и обязанности как тренеров, так и организаторов программы. Проект соглашения – Приложение 4 к настоящим методическим рекомендациям. Данный проект также может стать основой для разработки должностных обязанностей тренеров в случае, если они являются штатными сотрудниками или привлекаются в программу на основе гражданско-правовых договоров.

2.1.5. Менторское сопровождение

2.1.5.1. Основные особенности и роль в программе

Менторское сопровождение деятельности управленческих команд организуется с привлечением действующих предпринимате-

лей, руководителей коммерческих и некоммерческих организаций.

Менторское сопровождение организуется в целях:

- усиления работы по разработке параметров бизнес-модели и финансового плана;
- консультирования по особенностям конкретных рынков, на которых реализуется проект;
- оказания эмоциональной поддержки на сложных этапах реализации проекта.

Менторская поддержка при схожих с индивидуальным сопровождением форматах в значительной степени отличается от него.

Индивидуальное сопровождение осуществляется с привлечением тренеров-консультантов. Их задача — не давать собственных экспертных оценок деятельности управленческих команд, а осуществлять процессное сопровождение, помогая командам самостоятельно структурировать собственную деятельность, приводить личные стратегии участников в соответствие с реализуемой стратегией их организации, помогать преодолеть возражения, ложные убеждения и безусловность, которые препятствуют активной деятельности по достижению поставленных целей.

Менторское сопровождение осуществляется предпринимателями, руководителями некоммерческих организаций, менеджерами высшего звена организаций. В данном случае в работе с управленческими командами важна их экспертная позиция, личный опыт в преодолении сложностей при выстраивании деятельности организации, практика работы на конкретных рынках или в конкретных видах бизнеса, понимание ресурсной карты территории и многое другое. Немалое значение имеет и личный пример: «Если я смог это сделать, ты тоже сможешь».

При этом, так же как и тренеры-консультанты, менторы не должны навязывать свою точку зрения, поскольку все решения по проектам должны принимать проектные команды самостоятельно и брать ответственность за эти решения. Менторы могут задавать уточняющие вопросы, которые заставляют управленческие команды по-новому посмотреть на свою деятельность, давать советы и рекомендации, рассказывать о рыночной ситуации, приоритетах ресурсных и инфраструктурных организаций, современных технологиях работы по тематике работы команды, если у них есть такая информация.

При желании менторы могут направлять управленческие команды к источникам получения ресурсов или потенциальным партнёрам, которых они знают лично. Однако это не является их обязанностью в рамках программы.

В идеале у каждой команды должно быть не менее двух менторов. Это необходимо, чтобы иметь возможность услышать альтернативные точки зрения о своей деятельности и планах по её развитию.

В международных акселераторах для социальных предпринимателей за проектными командами закрепляют двух менторов разной квалификации: первый – успешный предприниматель с большим опытом предпринимательской деятельности и значительным числом успешных запущенных бизнесов; второй – профессионал в отрасли, в которой запускается проект (например, бизнес-консультант в области профилактики социального сиротства). В этом случае первый ментор может обсуждать с проектом в основном бизнес-модель проекта, второй – детали используемых проектом технологий, рыночную ситуацию в выбранной области и другие особенности конкретной профессиональной сферы.

2.1.5.2. Вовлечение менторов в программу

Особенностью менторской поддержки является то, что она всегда оказывается на безвозмездной основе. Люди становятся менторами, когда они достигают определённого социального статуса и уровня благосостояния, и для них на первое место выходят вопросы личного вклада в развитие общества, желание передать свои знания и опыт начинающим.

В этой ситуации основными стимулами для работы менторами являются:

- наличие интересных управленческих команд;
- наличие перспективных масштабируемых проектов, оказывающих значимый эффект на социальное развитие общества;
- включённость в менторское сообщество – сообщество людей, имеющих схожие цели и жизненные приоритеты в сфере социального развития территории.

Соответственно, для того чтобы менторы соглашались работать с проектами программы, необходимо в рамках программы организовать работу по двум направлениям:

- отбор управленческих команд и проектов на входе в программу;
- формирование менторского сообщества.

Вопросам отбора кандидатов для участия в программе посвящён раздел 2.1.2 настоящих методических рекомендаций, поэтому в данном разделе рассматривается только формирование менторского сообщества.

Как показывает международная практика, менторские сообщества формируются вокруг акселерационных программ, потому что акселерационные программы обеспечивают им:

- социальный статус – в бизнес-сообществах очень почётно быть ментором ведущих акселерационных программ; приглашение в качестве ментора в программу – это признание заслуг в бизнесе;
- возможность общения с людьми, имеющими схожие жизненные приоритеты (например, менторское сообщество Университета Санта-Клара, США сформировано вокруг вопросов борьбы с бедностью);
- налаживание деловых контактов, необходимых для развития собственных бизнес-проектов (если сообщество объединяет бизнес-элиты территории, то мероприятия сообщества – это отличная возможность в неформальной обстановке пообщаться с людьми, организация встречи с которыми через формальные каналы может занимать годы).

На практике используются различные технологии формирования сообществ. Например, в небольших городах в качестве установочного мероприятия может использоваться неформальная встреча ведущих бизнесменов и руководителей предприятий и ведущих СО НКО города с представителями городской администрации, обсуждение с ними целей и задач акселерационной программы, объяснение их роли в новой программе и важности их участия. При этом большое значение имеет именно неформальный характер мероприятия за пределами формальных кабинетов, когда все начинают общаться на равных как между собой, так и с представителями власти и крупного бизнеса.

Например, в городе Новотроицке Оренбургской области при запуске Школы начинающего предпринимателя была организована встреча в неформальной обстановке главы города, управляющего директора

градообразующего предприятия – инициатора программы и представителей среднего бизнеса.

На встрече присутствовало около 15 представителей среднего бизнеса, 7 из которых согласились стать менторами программы и проработали с проектами в течение всех последующих её циклов, которые были проведены в городе.

Для бизнесменов и руководителей предприятий города преимуществом работы в программе стало: возможность передать свои знания и опыт начинающим предпринимателям, а также возможность налаживания конструктивного диалога с представителями власти в рамках программы развития малого предпринимательства.

В крупных городах втягивание менторов в программу можно организовать через приглашение их в качестве экспертов на стратегические и презентационные сессии акселерационной программы. В случае, если они встретят среди участников команды, деятельность которых по каким-либо причинам им интересна, они могут остаться в программе сначала в качестве менторов этих команд, а потом и для работы с другими командами в следующих циклах акселератора.

Также в рамках акселерационной программы необходимо проводить регулярные встречи экспертов и тренеров программы с менторами, чтобы получить обратную связь от менторов о динамике проектов, находящихся у них на сопровождении, и для обсуждения возможных действий по их усилению. Эти встречи могут заложить основу будущему менторскому сообществу.

Также формирование менторского сообщества может проводиться через создание коммуникационной площадки для бизнесменов – потенциальных менторов. В данном случае важнейшее значение имеет формат и тематика проведения мероприятий, которая должна быть интересна участникам, ради которой они готовы будут приходить на встречи на регулярной основе. Одним из блоков таких мероприятий могут стать так называемые менторские сессии – обсуждение проектов участников акселерационной программы с целью получения рекомендаций по проблемным вопросам, препятствующим развитию их деятельности.

Помимо формирования сообщества в рамках программы должна проводиться целенаправленная работа по подбору менторов под

проекты участников. В данном случае приоритетным является не интерес менторов, а потребности управленческих команд во внешней экспертизе в определённой области или по конкретным вопросам. Как правило, в этом случае возможность привлечения ментора в проект зависит от социального капитала руководителя программы и его сети неформальных контактов с представителями бизнес-сообщества и сообществ руководителей некоммерческих организаций. При этом возможность перехода от разовой консультации проектов к постоянной работе в формате менторского сопровождения в данном случае целиком и полностью зависит от управленческой команды, возможности заинтересовать своей деятельностью потенциального наставника.

При этом нужно понимать, что далеко не все предприниматели и успешные руководители могут стать менторами, поскольку помимо профессиональных успехов для менторов важны и личностные качества, такие как умение слушать, готовность делиться собственным опытом, умение налаживать доверительные отношения и многое другое. По мере развития программы и повышения её статуса в деловом сообществе территории задачами организаторов программы становятся не только вовлечение менторов, но и жёсткий отбор, поскольку качество менторского сопровождения во многом определяет качество программы в целом и её востребованность у целевой аудитории.

2.1.5.3. Форматы работы менторов

Менторское сопровождение может быть организовано в следующих формах:

- встречи участников с менторами в рамках проведения стратегических сессий;
- консультации в формате личных встреч или в удалённом режиме (телефон, электронная почта, телеконференции) в период между стратегическими сессиями.

Приглашение менторов для участия в стратегических сессиях программы целесообразно в случае, если сессии проводятся в течение двух дней. Наилучшее время для встречи с менторами – вторая половина второго дня (в случае проведения двухдневных сессий). К этому моменту команды уже проработали параметры

своих программ по теме стратегической сессии, обсудили их в малых группах и на панельных дискуссиях и готовы перейти к разработке плана действий на период между сессиями. В это время у них, с одной стороны, есть что презентовать менторам, с другой стороны, появляется много вопросов, ответы на которые необходимы для структурирования их деятельности.

К встречам нужно готовить и менторов, и управленческие команды. Перед первой встречей менторам нужно рассказать о составе участников акселерационной программы и текущем уровне проработки проектов, чтобы у них не было завышенных ожиданий от встречи с участниками. Также желательно обозначить наиболее проблемные вопросы проектов, на которые желательно обратить особое внимание в ходе встречи. Также менторам нужно напоминать об основных принципах наставничества, которые можно сформулировать следующим образом:

- ментор не принимает решений за управленческую команду, не берёт на себя ответственность за реализацию проекта, не берёт обязательства по продвижению проекта;
- ментор внимательно слушает, задаёт уточняющие вопросы, даёт советы, основываясь на своём опыте и знании рынков, но не настаивает на безусловном принятии своих рекомендаций;
- ментор никогда не говорит, что проект не может быть реализован, потому что никто не знает до конца, что именно может сработать в каждый конкретный момент. Задача ментора — оказывать моральную поддержку, поддерживать инициативу управленческой команды, не позволять ей бросить своё начинание. Это не значит, что ментор должен безосновательно хвалить участников и соглашаться со всеми их идеями. Это значит — избегать безальтернативных жёстких заключений.

Аналогичная работа должна быть проведена с участниками акселератора, которые перед встречей с менторами должны усвоить следующие принципы:

- каждой управленческой команде нужно чётко понять свои задачи на встречу: что именно они хотят узнать от ментора. В зависимости от этих задач должна быть выстроена краткая презентация для ментора и сформулированы вопросы;

- ответственность за проект полностью лежит на управленческой команде, ментор может только давать рекомендации, основываясь на собственном практическом опыте и понимании рыночной ситуации. Разные менторы могут давать разные рекомендации проектам. Итоговое решение всегда принимает команда.

Формат работы с менторами зависит от числа участников программы и числа менторов. Обычно это работа в малых группах, когда ментор общается по очереди с несколькими командами.

При участии менторов в стратегической сессии очень важным является и получение обратной связи как от менторов, так и от управленческих команд. Обычно это проводится в формате групповых обсуждений (отдельно с менторами, отдельно с проектами).

С менторами обсуждаются проекты участников (реализуемость проектов, степень проработанности их параметров, возможности по усилению проектов), а также готовность менторов продолжить работу с управленческими командами в формате индивидуального сопровождения. По результатам такого обсуждения могут быть уточнены задачи индивидуального сопровождения с тренерами-консультантами программы, а также вопросы для проработки на следующих стратегических сессиях, возможно, усиление теоретической части сессий, освещение дополнительных вопросов.

С проектами обсуждается вклад менторской сессии в их понимание собственных проектов. Также в рамках данного обсуждения может обсуждаться готовность управленческих команд продолжать сотрудничество с менторами в формате индивидуального сопровождения.

По результатам обсуждения менторской сессии могут быть сформированы пары: ментор — управленческая команда для дальнейшего сотрудничества в рамках менторского сопровождения.

Необходимо отметить, что возможны ситуации, когда ментор категорически не понравился всем командам, с которыми он работал в рамках стратегической сессии. Это обычно происходит, если ментор нарушил перечисленные выше принципы: не слушал презентацию команды, высказывал безапелляционное мнение о невозможности реализации проекта, некорректно вёл себя по отношению к команде. Такие ситуации возможны на первоначальных этапах становления программы до запуска процедуры отбора менторов. В этой ситуации руководители программы должны принять

решение об исключении данного специалиста из менторского сообщества и прекращении его контактов с управленческими командами – участниками акселератора.

Консультации в формате личных встреч или в удалённом режиме (телефон, электронная почта, телеконференции) проводятся между стратегическими сессиями. Объём, периодичность консультаций и форма коммуникации определяются ментором и управленческой командой самостоятельно.

Как и в случае сессий с тренерами-консультантами, в рамках подготовки к консультации управленческая команда должна сформулировать вопросы для обсуждения с ментором. Если вопросы не сформулированы, общение будет безрезультатным. В отличие от тренера-консультанта, задача которого заключается в мониторинге хода реализации проектов участников и «вытягивании» информации о статусе проектов, у менторов нет собственных задач в работе с управленческими командами, они готовы обсуждать те задачи и проблемы проектов, которые озвучивают сами инициаторы проектов.

По результатам консультаций участники должны подготовить краткий отчёт. Отчёт должен направляться как ментору, так и руководителю программы. Для ментора отчёт – это фиксация договорённостей и принятых решений, результаты которых важно обсудить в рамках следующих консультаций. Для руководителя программы – это мониторинг хода реализации проектов участников, понимание их проблемных вопросов и направлений дальнейшей работы.

Необходимо отметить, что сотрудничество ментора с управленческой командой не обязательно должно заканчиваться после завершения акселерационной программы. По обоюдному согласию оно может продолжаться и в дальнейшем, а также может перерасти в дружбу или партнёрские отношения.

2.1.6. Презентационная сессия

Презентационная сессия или заседание Экспертного совета – итоговое публичное мероприятие программы, которое проводится для достижения следующих целей:

- оценка программ развития СО НКО со стороны экспертного сообщества, получение рекомендаций по направлениям дальнейшего развития;

- привлечение внимания к деятельности организаций – участников акселерационной программы, её продвижение на региональном и муниципальном уровнях;
- налаживание партнёрских отношений с другими организациями на территории.

2.1.6.1. Участники презентационной сессии

В соответствии со сформированными целями данного мероприятия должен формироваться и список его участников.

Прежде всего, в презентационной сессии должны принимать участие члены Экспертного совета – коллегиального органа управления программой «Инкубатор СО НКО», который оценивает качество программ развития СО НКО и даёт рекомендации по доработке данных программ. По результатам данной оценки также могут быть изменены технология проведения стратегических сессий или методические основы разработки программ.

Вторая группа участников презентационной сессии – члены Наблюдательного совета программы – коллегиального органа управления, который принимает решения о стратегическом развитии программы, а также содействует в привлечении ресурсов в программу и продвижению проектов её участников.

Третья группа – ресурсные организации. К данной группе, прежде всего, относятся донорские организации. Их присутствие на презентационной сессии необходимо по нескольким причинам. Первая – продвижение проектов участников, которые в ближайшей перспективе могут стать заявителями на получение финансирования в этих организациях. Вторая – знакомство данных организаций с технологией самой программы «Инкубатор СО НКО», налаживание партнёрских отношений руководства программы с данными организациями. Третья – знакомство значимых игроков на рынке благотворительности и социального инвестирования с новыми подходами к решению социальных проблем, новыми технологиями работы с социально незащищёнными группами населения, которые могут лечь в основу новых программ поддержки, реализуемыми благотворительными фондами.

Помимо благотворительных фондов на данное мероприятие могут приглашаться финансовые институты и венчурные фонды.

Обычно эти структуры не работают с некоммерческими организациями. Однако в случае наличия у проекта масштабируемой бизнес-модели и готовности управленческой команды использовать различные организационно-правовые формы для реализации миссии своей деятельности, такой проект может привлечь внимание инвестиционного сообщества.

Четвёртая группа – потенциальные партнёры СО НКО – участников акселерационной программы. К этой группе могут быть отнесены как граждане, так и организации различных организационно-правовых форм и видов деятельности. Участников четвёртой группы объединяет то, что их приоритеты или направления деятельности созвучны с деятельностью участников акселератора, и объединение усилий этих организаций может дать мультипликативный эффект для решения социальной проблемы.

2.1.6.2. Формат проведения презентационной сессии

Презентационная сессия, как правило, имеет два блока:

- презентации участников акселерационной программы;
- неформальное общение.

Обе эти части являются принципиально важными для достижения целей мероприятия. Презентации участников – это привлечение внимания потенциальных партнёров и ресурсных организаций к проекту и управленческой команде с целью привлечения ресурсов в проект. Неформальное общение – возможность налаживания деловых контактов с интересующими людьми.

Презентации участников рекомендуется проводить в формате питч-сессий.

В соответствии со словарём предпринимателя¹, опубликованным на сайте Компании Rusbase – независимого издания о технологиях и бизнесе, организатор мероприятий и разработчик сервисов для предпринимателей и инвесторов, питч (от англ. pitch – бросок, подача) – краткая структурированная презентация проекта перед потенциальными инвесторами.

Цель питча – заинтересовать инвестора и привлечь финансирование. На выступление отводятся считанные минуты, поэтому оно

¹ <http://rusbase.com/howto/pitch/>

должно быть максимально доходчивым. Качественный питч имеет жёсткую структуру и строится из чётких логических блоков. Чем меньше времени, тем меньше блоков. По длительности выделяют три вида питчей:

- Привлечение внимания (Elevator pitch). Продолжительность — 1 минута. Это самая короткая презентация проекта, которую можно успеть сделать во время поездки с инвестором на лифте. Времени хватит лишь на три блока: проблема, решение и перспектива монетизации проекта.
- Презентация идеи (Idea pitch). Продолжительность — 3 минуты. В данном случае презентация состоит из названия проекта, проблемы, решения, объёма рынка, бизнес-модели, команды, заключения и контактов.
- Привлечение финансирования (Funding pitch). Продолжительность — 7–10 минут. Дополнительно к блокам, перечисленным в предыдущем пункте, здесь присутствуют также описание конкурентов, планы, информация о том, что уже сделано и сколько нужно денег.

Для презентационных сессий вполне подходит формат питча по привлечению финансирования: продолжительность презентации — 7–10 минут, презентация содержит информацию об основных параметрах программ развития СО НКО, а также запрос на финансирование или запуск партнёрских проектов.

После каждого питча допускается несколько уточняющих вопросов от участников сессии. Все остальные обсуждения рекомендуется проводить в рамках неформальной части мероприятия.

2.1.6.3. Подготовка к проведению презентационной сессии

Подготовка к презентационной сессии включает два основных блока:

- Подготовка питч-презентаций проектов участников акселерационной программы;
- Формирование списка приглашённых участников презентационной сессии.

Работа по данным блокам является одинаково значимой для достижения целей мероприятия.

Подготовка питчей предусматривает подготовку презентации в формате Power Point в соответствии с жёстко определённой структурой. При подготовке презентации можно использовать рекомендации, содержащиеся в Приложении 5 к настоящим методическим рекомендациям.

Презентация должна включать следующие содержательные блоки:

- краткая информация об организации, миссия организации;
- проблема, на решение которой направлена деятельность организации;
- предложение по решению проблемы;
- описание основных продуктов/услуг организации, их отличие от основных конкурентов;
- достижения организации на текущий момент;
- стратегия и финансовые показатели деятельности;
- команда;
- запрос к инвесторам/партнёрам.

Помимо подготовки презентационных материалов для демонстрации в рамках сессии, процесс подготовки включает подготовку выступления руководителя проекта, которое должно продолжаться не более 7–10 минут. При этом речь должна вызывать интерес у аудитории и содержать понятные предложения о сотрудничестве.

В рамках подготовки выступления важно не только написать текст, но и многократно проговорить его, в том числе перед аудиторией, получая обратную связь на его содержание и тестируя возможность уложиться в требуемое время. Для качественной подготовки к презентационной сессии в структуру программы «Инкубатор СО НКО» заложены стратегические сессии по подготовке презентаций, на которых обязаны присутствовать все участники программы. В рамках сессий проводится работа по структурированию выступлений лидеров проектов, доработке отдельных тезисов или визуального представления информации на слайдах.

В презентации могут встраиваться видеоматериалы (видеоролики, анимационные ролики) о деятельности организации, её достижениях, особенностях технологии и планах развития.

Видеоматериалы позволяют более ярко представить проект и привлечь внимание, чётко структурировать выступление. Кроме того, видео, сопровождаемое речью лидера проекта, гарантирует соблюдение тайминга выступления, что критично важно для соблюдения регламента мероприятия.

Формирование списка и приглашение внешних участников мероприятия – второй важнейший блок подготовительных работ перед презентационной сессией. Ответственность за этот блок делится между руководителями и менеджерами программы и самими участниками акселератора.

Менеджмент программы отвечает в данном случае за приглашение членов Экспертного и Наблюдательного советов программы. Также организаторы программы приглашают на сессию представителей своих партнёрских организаций, которыми могут быть донорские организации, инвестиционные фонды, средства массовой информации и т. п.

Список других приглашённых формируют непосредственно участники акселерационной программы исходя из понимания своей потенциальной партнёрской сети. Также участники привлекаются к рассылке писем-приглашений и проведению переговоров с приглашёнными об их участии в мероприятии.

2.2. Социальные хакатоны

Социальные хакатоны – это достаточно новый формат работы с СО НКО. Вообще традиционно хакатон – это форум разработчиков программного обеспечения, в рамках которого специалисты из разных областей этой сферы решают какую-либо поставленную задачу. Название «хакатон» происходит от двух английских слов: *hack* – рубить, кромсать (от этого же слова произошёл термин *хакер*) и *marathon* – марафон.

Социальный хакатон – это марафон по решению задач некоммерческих организаций. При этом основные участники хакатона – это специалисты из профессиональных областей, к которым относится поставленная задача, в том числе пиар и коммуникации, управление персоналом, ИТ и другие.

Как показывает практика, проведение социальных хакатонов может обеспечивать достижение двух целей для некоммерческих организаций:

- поиск новых идей для развития организаций;
- вовлечение высокопрофессиональных экспертов – сотрудников организаций коммерческого сектора в социально значимую деятельность в качестве волонтеров.

Поиск новых идей для развития – это непосредственный результат мероприятия. Поскольку мероприятие проводится в формате проектной сессии, в которой все участники предлагают решение поставленной задачи, у СО НКО – инициаторов проектов появляется большой набор новых идей, которые они могут самостоятельно отобрать, протестировать и выбрать те из них, которые наиболее близки их представлению о развитии их организации и реалистичны с точки зрения ресурсной потребности.

Привлечение в проекты СО НКО интеллектуальных волонтеров – это вторая и наиболее амбициозная цель хакатона. На различных экспертных площадках по обсуждению проблем СО НКО постоянно анализируется проблема дефицита профессиональных кадров у СО НКО в связи с более низкими чем в коммерческом секторе заработными платами.

Одним из решений данной проблемы может стать развитие интеллектуального волонтерства, когда профессионалы из различных областей знаний безвозмездно работают в проектах СО НКО. При этом работают не просто как «рабочие руки», выполняя задачи, требующие низкой квалификации (ремонт скамеек, благоустройство скверов, работа на мероприятии), а как часть управленческой команды, инвестируя в развитие СО НКО свои знания и опыт. При этом очевидно, что для того чтобы люди инвестировали своё свободное время в решение задач СО НКО на безвозмездной основе из своей профессиональной области, нужны дополнительные стимулы. Такими стимулами могут быть:

- интересная команда СО НКО, её готовность к изменениям;
- важность миссии СО НКО и её созвучность внутренним потребностям человека,
- сложность поставленных задач, требующая креативности и применения новых подходов.

В этих условиях социальные хакатоны становятся площадкой для знакомства управленческих команд СО НКО и интеллектуальных волонтеров. В рамках мероприятия СО НКО рассказывают о своей миссии, реализуемых программах и проектах, показывают достигнутые результаты, делятся планами по масштабированию. Если они смогут заинтересовать участников хакатона в совместной работе, то в их лице они приобретут хороших партнеров для реализации проектов организационных изменений, необходимых для масштабирования деятельности своей организации.

Важный вопрос при организации хакатона: кого и как привлекать в качестве участников. В рамках программы «Инкубатор СО НКО» проводилась апробация и отработка технологии проведения социальных хакатонов. Были проведены хакатоны с различными целевыми группами:

- студенты старших курсов московских вузов (факультеты экономики, менеджмента, пиар и маркетинга);
- корпоративные волонтеры – профессионалы в области управленческого консультирования;
- представители органов исполнительной власти Москвы и их подведомственных организаций.

Все эти форматы подтвердили свою эффективность и применимость для решения стоящих перед хакатоном задач. Но вместе с тем каждый из них имеет свои преимущества и недостатки.

Основным преимуществами привлечения студенческой аудитории является её креативность, отсутствие шаблонных решений. Однако студенты не обладают достаточным объёмом знаний и не имеют практического опыта, поэтому их предложения могут быть необоснованными, нереалистичными, несбалансированными по ресурсам и результатам. Для управления данными рисками рекомендуется на хакатон привлекать опытных экспертов, которые могли бы оценить предложения студентов и дать практические рекомендации по их доработке.

Профессионалы – наиболее адекватная целевая группа для целей проведения хакатонов. Её участие позволяет одновременно решить две задачи этого мероприятия: получение СО НКО необходимых рекомендаций для развития, а также вовлечение в

проекты новых людей, обладающих квалификацией, необходимой для встраивания деятельности СО НКО как профессиональной организации. Вместе с тем основной сложностью в работе с данной целевой аудиторией является сложность её привлечения в данные мероприятия. В России движение интеллектуального волонтерства не развито, в отличие от многих других стран. Поэтому здесь возможны следующие решения:

- 1) организации, кейсы которых разбираются в рамках хакатона, должны быть яркими и интересными, с харизматичными лидерами;
- 2) социальные хакатоны встраиваются в корпоративную социальную политику, что делает участие в них для сотрудников коммерческих организаций почётным на уровне своей организации.

Таким образом, при подготовке хакатонов с участием профессионалов нужно очень тщательно подходить к отбору СО НКО, кейсы которых планируется разобрать на хакатоне, а также работать с корпорациями с целью развития системы интеллектуального волонтерства, включения её в число социальных приоритетов организаций. При этом социальные хакатоны могут позиционироваться не только как вклад компании в развитие местного сообщества, но и как корпоративные мероприятия в сфере управления персоналом. Поскольку совместная интенсивная работа на хакатоне по генерации идей является эффективным инструментом по сплочению команды.

Проведение хакатонов с представителями органов власти также является очень интересным и полезным форматом для работы с СО НКО. Участие некоммерческих организаций в таких мероприятиях даёт возможность получить «из первых рук» информацию о возможных направлениях «продажи» их программ государственному или муниципальному сектору, оценить перспективы встраивания их деятельности в региональную повестку и привлечения дополнительных ресурсов. При этом именно этими вопросами во многом и ограничивается возможная тематика социальных хакатонов с данной целевой аудиторией.

Сводная информация по преимуществам и недостаткам работы с данной целевой аудиторией – Таблица 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки различных форматов проведения социальных хакатонов

Участники хакатона	Преимущества	Недостатки
студенты	1) возможность получить интересные и креативные решения по поставленным задачам; 2) легко собрать необходимую аудиторию, особенно при наличии партнёрских отношений с вузами	1) предлагаемые идеи не всегда продуманные и реализуемые в связи с недостатком практического опыта; 2) низкая вероятность вовлечения студентов в деятельность организации
профессионалы	1) предложения взвешенные, основаны на практическом опыте, знаниях рынков и имеющихся на территории ресурсов; 2) возможность вовлечения их в проекты СО НКО для реализации предложенных решений	1) сложно собирать целевую аудиторию
представители органов власти	1) налаживание контактов СО НКО с представителями органов исполнительной власти; 2) возможность получения информации «из первых рук» о возможных направлениях сотрудничества с государственным сектором	1) ограничения на темы хакатонов: основная тема – доступные ресурсы госсектора для развития проектов СО НКО; 2) возможность привлечения участников во многом зависит от административных ресурсов инициатора программы

Формат проведения социальных хакатонов – проектная сессия, которая включает:

- презентацию организаций – инициаторов хакатона и постановку темы для обсуждений;
- работа в малых группах;
- панельные дискуссии по результатам работы малых групп.

Число участников – не более 25 человек. Число СО НКО, проблемы которых разбираются на хакатоне, – не более 3 организаций. При этом очень важно в рамках одного мероприятия группировать мероприятия со схожими задачами, чтобы была возможность сформировать группы участников с квалификацией, необходимой для решения этих задач. Результаты социального хакатона зависят от заявленной темы. Результатами, в том числе, могут быть следующие:

- идеи новых продуктов/услуг организации;
- стратегия продвижения организации и/или её продуктов и услуг;
- медиаплан;
- техническое задание на разработку интернет-портала организации ресурсов.

Инициатором социального хакатона может быть любой социальный предприниматель или СО НКО. При этом в рамках подготовительного этапа принципиально важно провести работу с организацией-инициатором, чтобы чётко сформулировать запрос к участникам, а также подготовить их выступление.

Социальные хакатоны рекомендуется проводить на регулярной основе с периодичностью не реже одного раза в три месяца.

2.3. Информационные мероприятия

Информационные мероприятия проводятся в целях информирования социальных предпринимателей, представителей СО НКО, жителей города об имеющихся ресурсах на территории. В данном случае используется термин «информационные», а не обучающие, потому что в рамках подобных мероприятий не проводится обучение, которое предусматривает практические задания для самостоятельного выполнения участниками, оценку качества этих заданий и другие элементы обучающих технологий.

Информационные мероприятия в рамках программы Инкубатор СО НКО бывают двух типов:

- День Эксперта;
- День Донора.

День Эксперта – серия мероприятий, в рамках которых организованы выступления экспертов – людей, обладающих знаниями и навыками в области, заявленной в качестве темы дня.

Очень важно включать в тематику Дней Эксперта направления, которые не включены в программы обучающих программ, реализуемых ресурсными центрами СО НКО. В частности, нет необходимости в рамках этих мероприятий говорить о социальном проектировании, подготовке грантовых заявок и других широко распространённых темах.

Как показала практика проведения Дней Экспертов в рамках программы «Инкубатор СО НКО» в Москве, наиболее востребованными темами являются темы по привлечению ресурсов в проекты. К таким темам, в частности, относятся следующие:

- Краудфандинг – современная технология привлечения финансирования через Интернет;
- Продвижение социальных проектов – работа со СМИ, формирование сети партнёрских организаций с целью привлечения внимания к деятельности организации;
- Вхождение в реестр поставщиков социальных услуг, предусмотренный федеральным законом от 28.12.2013 года № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации», – инструмент расширения рынка для некоммерческих организаций, оказывающих социальные сервисы;
- Участие СО НКО в закупках для государственных и муниципальных нужд – привлечение дополнительных ресурсов для обеспечения деятельности организаций.

В рамках каждой темы можно сделать несколько докладов:

- первый – общая информация о заявленном инструменте привлечения ресурсов;
- второй – опыт конкретных организаций по использованию данных ресурсов.

Первый доклад может быть сделан профессиональными консультантами, представителями органов власти или других организаций, специализирующихся на оказании сервисов в данной сфере.

*В частности, для информирования СО НКО об инструментах краудфандинга желательно приглашать менеджеров краудфандинговых платформ (например, *Planeta.ru*, *Boomstarter*). При этом можно пригласить представителей нескольких платформ, поскольку при общем подходе к организации этих платформ правила размещения на них проектов различаются, как и их приоритеты в отношении проектов.*

Второй доклад должен быть сделан представителями СО НКО, которые реально пользовались данным инструментом. Они могут рассказать не только об общих подходах, но и о собственном опыте,

акцентировать внимание на наиболее сложных процедурах или проблемных местах. Это в значительной степени облегчает прохождение этого пути следующим организациям.

Помимо информационной функции День Эксперта, как и другие мероприятия программы, помогает налаживать контакты между представителями различных организаций, чтобы за рамками мероприятий можно было обращаться друг к другу за консультациями.

Дни Донора – серия мероприятий, в рамках которых организованы выступления представителей «донорских» организаций – организаций, предоставляющих ресурсы. В данном случае термин «донорская» является достаточно условным, потому что в данном случае на мероприятия могут приглашаться не только благотворительные фонды или крупный бизнес, который предоставляет безвозмездную финансовую помощь некоммерческим организациям, но и такие организации, как:

- органы исполнительной власти, имеющие собственные грантовые программы или программы по предоставлению субсидий СО НКО или предоставляющие другие ресурсы для их развития (помещения, льготы при размещении социальной рекламы);
- финансовые институты и венчурные фонды (если мероприятия проводятся не только для СО НКО, но и социальных предпринимателей);
- коммерческие и некоммерческие организации, предоставляющие льготную аренду, бесплатные или льготные помещения, консультационную поддержку, иные сервисы для СО НКО.

Также на данные мероприятия могут приглашаться организаторы благотворительных выставок-ярмарок и других крупных событий, которые могут быть полезны СО НКО для продвижения их организаций или реализации продукции.

В рамках Дней Донора очень важно в выступлениях освещать следующие вопросы:

- информация об организации;
- вид ресурса, доступного для социального предпринимателя или СО НКО;
- условия получения ресурса;
- приоритеты организации при распределении ресурсов.

Продолжительность обоих видов информационных мероприятий – не более трёх часов. Желательно организовывать Дни Эксперта на регулярной основе с периодичностью не реже одного раза в два месяца. Это сделает данные мероприятия не просто разовым событием, а коммуникационной площадкой.

Информационные мероприятия – это открытые площадки для широкого круга участников. При этом желательно, чтобы участники акселерационной программы присутствовали на них на постоянной основе. Это рекомендуется прописать в соглашениях с ними как обязательное условие участия в программе.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА ПРОГРАММЫ

3.1. Основные типы мониторинга

Основным элементом программы «Инкубатор СО НКО» должен являться регулярный мониторинг, на основе которого будет оцениваться эффективность как программы в целом, так и отдельных её мероприятий.

В программе должно быть несколько типов мониторинга:

- мониторинг реализации мероприятий программы;
- мониторинг проектов участников.

В рамках мониторинга реализации мероприятий программы контролируется соблюдение утверждённого плана-графика, их востребованность у целевой группы и качество организации. Данный мониторинг позволяет оценить эффективность системы управления программой и соответствие тематики мероприятий запросам целевой аудитории.

Мониторинг состоит из следующих составляющих:

- сравнение утверждённого на период плана-графика мероприятий с фактически исполненным;
- анализ посещаемости мероприятий программы;
- анализ обратной связи.

Для организации мониторинга необходимо при запуске очередного цикла программы утвердить план-график мероприятий, в который включить все события программы с указанием даты их проведения, ответственных, списка привлекаемых экспертов или партнёрских организаций, целевой аудитории, числа участников. Соответственно, периодом планирования является продолжительность цикла программы – 6–8 месяцев.

В рамках мониторинга в программе на постоянной основе ведётся учёт организованных мероприятий. По каждому событию указывается следующая информация:

- дата проведения (в случае, если фактическая дата отличается от плановой, необходимо указывать причину переноса);
- число потенциальных участников, прошедших регистрацию на мероприятие;
- число участников, присутствовавших на мероприятии;
- результаты анализа анкет обратной связи;
- список экспертов или представителей партнёрских организаций, которые приняли участие в мероприятии.

Оценка проводится по следующим параметрам:

1) Соблюдение плана-графика. В рамках данной оценки проводится сравнение фактических дат проведения мероприятий с плановыми и анализ причин переноса.

Основными причинами переноса мероприятий, как правило, являются невозможность собрать необходимых экспертов для проведения мероприятия. Этого можно избежать, если при планировании даты мероприятий устанавливать в соответствии с пожеланиями конкретных экспертов и включать в график уже согласованные мероприятия, а не просто планы управленческой команды программы по их проведению. Безусловно, перенос мероприятий по инициативе экспертов может случиться в любой момент, однако доля таких случаев не должна превышать 10–15% от общего числа мероприятий.

Перспективное планирование важно, потому что оно позволяет экспертам и представителям СО НКО включить мероприятия в календари и планировать свою занятость с учётом этих мероприятий. Кроме того, это позволяет организовать полноценную информационную кампанию программы среди её целевой аудитории, используя различные каналы коммуникаций.

2) Посещаемость мероприятий программы.

Как уже неоднократно обсуждалось, в программе есть два типа мероприятий: закрытые и открытые. К закрытым относятся все события акселерационной программы, участники которой отбираются перед запуском очередного цикла, и их состав не расширяется до завершения программы. Открытыми являются все информационные мероприятия и социальные хакатоны.

Оценка проводится по следующим показателям:

- число зарегистрировавшихся на участие в мероприятии;
- соотношение зарегистрировавшихся на участие в мероприятии и фактически посетивших мероприятие.

Показатель «Число зарегистрировавшихся на участие в мероприятии» позволяет оценивать два параметра:

- востребованность мероприятий программы у целевой аудитории;
- эффективность информационной кампании.

При этом оценка должна проводиться отдельно по акселерационной программе и по остальным типам мероприятий, поскольку данные мероприятия имеют различные цели и объём обязательств, которые должны взять на себя участники.

Таблица 2

Цели и обязательства участников мероприятий программы «Инкубатор СО НКО»

	Акселерационная программа	Информационные мероприятия	Социальные хакатоны
Целевая аудитория	СО НКО	СО НКО	Интеллектуальные волонтеры*
Цели участия в мероприятии	Реализовать устойчивые изменения в деятельности организации	Получить полезную информацию об отдельных технологиях, источниках привлечения ресурсов	Интересно провести время; сделать доброе дело без значительных затрат со своей стороны
Обязательства участника	Посещение всех мероприятий программы (более 120 часов), постоянная работа над собственным проектом организационных изменений	Разовое посещение (продолжительность до 3 часов)	Разовое посещение (продолжительность до 8 часов)

* В случае социальных хакатонов участники из числа СО НКО выбираются заранее и именно под них проводится кампания по привлечению интеллектуальных волонтеров.

Как видно из таблицы, участие в акселерационной программе может обеспечить достижение более значимых целей, но и накладывает на участников существенные обязательства. Число мест в программе строго ограничено (не более 15 управленческих

команд в каждом цикле программы), что связано как с форматами проведения стратегических сессий, так и с возможностями по организации индивидуального сопровождения. Востребованность у целевой аудитории в данном случае зависит от следующих параметров:

- результативность программы, которая оценивается через число успешных выпускников – СО НКО, реализовавших свой проект организационных изменений и обеспечивших положительную динамику по основным показателям своей деятельности (охват целевой аудитории благополучателей, привлечение внешнего финансирования, расширение круга партнёрских организаций);
- эффективность кампании по продвижению, которая должна обеспечивать не просто информирование целевой аудитории, но и формирование бренда программы, повышение её узнаваемости и, соответственно, востребованности среди целевой аудитории.

Соответственно, при отсутствии достаточного числа зарегистрировавшихся на программу необходимо анализировать причины и вносить изменения как в параметры программы, так и в кампанию по её продвижению. Необходимо отметить, что в случае акселерационной программы число фактических участников программы определяется по результатам конкурсного отбора среди заявителей, а значит, что это – во многом выбор организаторов программы.

На международном уровне аналогом программы «Инкубатор СО НКО», как мы обсуждали, являются акселерационные программы для социальных предпринимателей, которые работают с организациями, зарегистрированными в разных организационно-правовых формах. Этими программами отбор участников проводится на международном уровне, регистрация организована через их Интернет-представительства, также большой процент заявителей приходит по рекомендациям партнёрских организаций (венчурных капиталистов, акселераторов, работающих с другими уровнями развития проектов и др.).

Стандартным конкурсом на участие является 100 заявителей на 1 место в программе. Это позволяет выбрать наиболее перспективные команды, успешность которых, в свою очередь, повышает

рейтинг акселератора, делая его более популярным среди социальных предпринимателей.

В настоящий момент в российских акселераторах конкурс составляет до 5 заявителей на 1 место, что свидетельствует о недостаточном уровне развития рынка этой программы.

Информационные мероприятия в значительной степени отличаются от акселерационной программы. Это открытые мероприятия, доступные для всех желающих, их задача — проинформировать о доступных ресурсах для СО НКО. Участие в этих мероприятиях не обеспечивает изменение политики организаций и, соответственно, параметров её деятельности. При этом информационные мероприятия вступают в прямую конкуренцию с большим числом семинаров, тренингов и мастер-классов, которые проводятся на территории коммерческими и некоммерческими организациями. Для успеха в данной конкуренции очень важно не только выбрать тему мероприятия, которая бы исключала дублирование с другими обучающими мероприятиями, но и правильно позиционировать событие, корректно провести информирование потенциальных участников.

Одной из значимых проблем, с которыми сталкивается большинство организаторов бесплатных мероприятий для СО НКО в Москве, является большое различие между зарегистрировавшимися и фактическими участниками. В отдельных случаях этот разрыв достигает нескольких раз. Возможными решениями данной проблемы может стать, как уже обсуждалось, целенаправленное информирование только целевой аудитории мероприятия и исключение широкой рассылки. Вторым способом может быть введение платы за участие в мероприятиях. Платность повышает осознанность выбора в пользу мероприятия, а также является хорошим показателем его реальной значимости для целевой аудитории.

Социальные хакатоны — совершенно новый формат работы с СО НКО. В данном случае информационная кампания направлена не на поиск некоммерческих организаций, которыми являются участники акселератора, а на поиск интеллектуальных волонтеров — специалистов из коммерческого сектора, студентов, представителей государственных органов власти и государственных организаций.

Поскольку на настоящий момент в России интеллектуальное волонтерство только начинает развиваться и пока не стало общераспространённой тенденцией, люди не привыкли инвестировать свои знания и опыт в развитие негосударственного сектора. В этой ситуации посещаемость социальных хакатонов зависит исключительно от информационной кампании, в рамках которой должна быть организована работа с конкретными людьми и организациями. Широкие рассылки, публикация в средствах массовой информации и даже продвижение через социальные сети в данном случае малоэффективны.

3) Анализ обратной связи.

Обязательным элементом системы мониторинга должен стать анализ отзывов участников о программе или отдельных её мероприятиях. Обратная связь является основным показателем качества мероприятия как с содержательной, так и с технической точки зрения. При этом обратная связь должна собираться в формате, который позволяет выявить резервы для развития программы.

Сбор обратной связи может быть организован по-разному. Например, в случае стратегических сессий акселерационной программы, которые проводятся в форме тренингов, обратная связь собирается, как правило, без заполнения формальных анкет. Формы сбора обратной связи различны и хорошо известны в тренинговой практике. Принципиально важно в данном случае оценить несколько составляющих: 1) прогресс в понимании управленческой командой своего проекта и дальнейших шагов по его реализации; 2) эмоциональное состояние проектной команды, которое должно обеспечить её желание и готовность двигаться дальше; 3) необходимые ресурсы, которые может дать программа (новые знания, экспертную оценку), которые важны для достижения более значимой динамики в развитии проектов участников. Аналогичным образом обратная связь должна собираться в ходе индивидуальных сессий с тренерами-консультантами и менторами программы. В данном случае при обсуждении эмоционального состояния участников могут высказываться замечания к технической организации мероприятия (например, духота в зале, не видно презентации на экране, отсутствует питьевая вода), которые могут стать основой для изменения площадок или включения дополнительных технических сервисов.

В случае социальных хакатонов мнение участников о мероприятии также рекомендуется собирать через их личные высказывания при подведении итогов дня. При этом в данном случае важно мнение как СО НКО, задачи которых решались в ходе мозгового штурма, так и интеллектуальных волонтеров. СО НКО рекомендуется попросить высказать их мнение о предложенных решениях их проблем: насколько эти решения реализуемы, соответствуют логике развития организации и насколько управленческая команда готова воплощать идеи хакатона в своей практике. С интеллектуальными волонтерами предлагается обсуждать их готовность участвовать не только в аналогичных мероприятиях, но и работать с СО НКО на постоянной основе по реализации идей хакатона.

В случае информационных мероприятий, которые не предполагают большую эмоциональную вовлеченность участников, обратную связь можно собирать в форме анкетирования. В анкете могут присутствовать вопросы как о теме мероприятия, её востребованности, качестве и объёме представленной на мероприятии информации, так и о технической организации мероприятия, начиная от системы информирования до удобства помещения, его местоположения и технического оснащения.

Таким образом, как видно из вышесказанного, по результатам мониторинга реализации мероприятий программы могут и должны приниматься решения о повышении качества управления программы, пересмотре параметров информационной кампании, а также содержательном наполнении каждого мероприятия и его техническом обеспечении.

Мониторинг проектов участников

Мониторинг проектов проводится исключительно в рамках акселерационной программы, комплексный характер которой позволяет оценить её вклад в динамику показателей проектов. При этом нужно понимать, что темпы развития проектов только частично зависят от мероприятий акселерации, основной вклад — это усилия управленческой команды-инициатора проекта.

Мониторинг проектов проводится обычно в двух целях:

- 1) контроль за реализацией проектов их инициаторами и корректировка работы с управленческой командой для достижения поставленных ею целей;

2) формирование базы данных для оценки эффективности акселерационной программы и оценки её социального воздействия.

Мониторинг проводится двух типов:

- мониторинг достижения целевых показателей;
- мониторинг реализации планов-графиков мероприятий по проекту организационных изменений.

В целях осуществления мониторинга достижения целевых показателей на первой стратегической сессии программы каждая организация должна определить их перечень, который включает:

- показатели, характеризующие непосредственные результаты деятельности организации (число благополучателей, число оказанных услуг, число проведённых мероприятий, объём привлечённого финансирования и т. п.);
- показатели, характеризующие конечные результаты деятельности организации или её эффект социального воздействия – повышение качества жизни целевой аудитории (число спасённых жизней, увеличение продолжительности жизни, повышение уровня располагаемого дохода, достигнутый уровень социализации, снижение уровня заболеваемости и т. п.).

Определение ключевых показателей – составляющая часть процесса разработки программ развития СО НКО, описанного в п. 2.1.3 настоящих методических рекомендаций. Как уже обсуждалось, по каждому показателю должно быть установлено несколько значений:

- текущее;
- целевое значение на момент завершения программы;
- целевое значение через 3 года (5 или 10 лет) после завершения программы.

Мониторинг проектов рекомендуется проводить как в течение всего периода участия управленческой команды в акселерации, так и в течение не менее трёх лет после её завершения.

В международной практике мониторинг проектов осуществляется в течение не менее 10 лет. При этом эффективность программы инкубации или акселерации считается высокой, если:

- не менее 80% компаний успешно завершили программы (запустили бизнес, привлекли инвестиции, достигли целевых финансовых показателей);
 - не менее 80% компаний продолжают работать через 10 лет после выпуска из программы.
-

В ходе программы мониторинг проводится в следующих формах:

- презентация результатов проектов на каждой стратегической сессии программы, обсуждение сложностей и вариантов их преодоления;
- обсуждение хода реализации проектов в рамках индивидуальных сессий с тренерами-консультантами и менторами;
- презентация полученных результатов и динамики проекта в рамках презентационной сессии.

После завершения акселерационной программы мониторинг рекомендуется проводить с периодичностью не реже одного раза в полгода. Мониторинг может организовываться в формате онлайн-анкетирования, когда выпускников просят заполнить анкету, размещённую на сайте программы, либо личного анкетирования в ходе проводимых на регулярной основе встреч выпускников.

Все результаты мониторинга реализации проектов должны храниться в единой базе данных, которая служит источником информации для оценки модели социального воздействия программы «Инкубатор СО НКО».

Мониторинг реализации планов-графиков реализации проектов организационных изменений проводится исключительно в рамках программы. В данном случае контролируется выполнение управленческой командой разработанных ими планов по развитию проектов на месяц между стратегическими сессиями. Как и в предыдущем случае, мониторинг осуществляется как в рамках мероприятий программы – стратегических сессий, так и в ходе индивидуальных сессий. Данный вид мониторинга позволяет выявить сложности в ходе реализации проектов и помочь управленческой команде найти нужные решения для продолжения проекта. При этом, как обсуждалось в разделе про индивидуальное

сопровождение, сложности могут быть вызваны как объективными факторами, так и наличием внутренних установок участников команды, препятствующих продолжению работы. Такие установки должны быть сняты в ходе сессий с тренерами-консультантами.

Как видно из приведённого выше описания, мониторинг программы «Инкубатор СО НКО» должен быть комплексным процессом, включающим постоянный контроль за развитием как программы в целом, так и отдельных её элементов. Мониторинг должен являться реальным инструментом анализа и основой для принятия управленческих решений по развитию программы и совершенствованию технологии её проведения.

3.2. Оценка эффективности программы

Проведение оценки эффективности программы целесообразно только в отношении акселерационной программы, поскольку только в данном случае оказывается комплексная поддержка СО НКО и только в этом случае можно говорить о вкладе программы в развитие организаций. Во всех остальных случаях влияние находится на уровне статистической погрешности.

Оценка эффективности программы должна проводиться на основе анализа динамики основных показателей организаций — участников акселерации. При этом, поскольку акселерация направлена на повышение финансовой устойчивости и масштабирование деятельности организации, в качестве основных показателей рекомендуется использовать следующие:

- число благополучателей.

Как уже обсуждалось, благополучатели в данном случае — это люди, на решение проблем которых направлена модель социального воздействия организации. Благополучатели могут пользоваться услугами организации на платной или бесплатной основе.

Данный показатель характеризует масштаб развития организации и, соответственно, её вклад в социальное развитие общества;

- число покупателей.

Под покупателями в данном случае понимаются люди или организации, оплачивающие приобретение услуг или продуктов организации. В случае, если благополучатели являются одновременно покупателями, они могут учитываться в двух этих категориях.

Данный показатель характеризует уровень присутствия организации на рынке: большое число покупателей продуктов/услуг организации обеспечивает её независимость и возможность реализации собственных приоритетов при разработке программ своего развития;

- объём выручки от предпринимательской деятельности.

Этот показатель характеризует финансовую устойчивость организации и её возможности по финансированию текущей деятельности, которые в значительной степени ограничены при использовании привычных для СО НКО источников ресурсов – грантов и субсидий, которые, как правило, даются на отработку новых технологий и запуск проектов;

- объём привлечённого финансирования (инвестиции, гранты, субсидии, займы).

В настоящий момент для СО НКО доступны в основном только два из перечисленных здесь источников – гранты и субсидии. Привлечение инвестиций возможно только в случае коммерческих организаций, поскольку в данном случае можно точно обеспечить как возврат денежных средств, так и получение дохода от инвестиций в виде дивидендов или продажи доли в уставном капитале. Что касается займа, несмотря на то, что данный финансовый инструмент формально доступен для некоммерческих организаций, на практике он используется крайне редко, поскольку законодательством ограничена правоспособность некоммерческих организаций: передача ими имущества в залог для обеспечения обязательств может рассматриваться как деятельность, противоречащая целям её создания¹.

¹ Т.В. Сойфер. К вопросу о залоге имущества некоммерческими организациями. Статьи по предмету Гражданское право // <http://www.justicemaker.ru/view-article.php?id=4&art=3589>

Объём привлечённого финансирования значим, поскольку он определяет возможности по масштабированию деятельности организации;

- число партнёров организации.

Партнёры организации — это дополнительные источники привлечения ресурсов (как правило, нефинансовых). Соответственно, партнёрская сеть характеризует уровень социального капитала лидеров организации и поддержку её деятельности со стороны местного сообщества.

Как было описано в предыдущем разделе, на протяжении всего периода участия в программе проводится мониторинг значения данных показателей. Программа может считаться эффективной, если по перечисленным выше параметрам обеспечена положительная динамика у большинства организаций-участников (не менее 70%). При этом оценка должна проводиться только по тем организациям, которые остались в программе после второй стратегической сессии, поскольку, несмотря на наличие процедур отбора и предварительное обсуждение целей, задач и возможности «Инкубатора СО НКО» по привлечению ресурсов, на первой сессии могут быть команды, чьи ожидания от программы не соответствуют её возможностям. Такие команды, как правило, выходят из программы после первого месяца участия.

При организации оценки эффективности необходимо понимать, что целевые значения показателей, заявленные управленческой командой на входе в программу, не всегда достижимы. Это может быть обусловлено многими факторами, в том числе незнанием управленческой командой рынка и, соответственно, нереалистичностью оценок, отсутствием реальных стимулов у команды для развития собственного проекта, изменением социально-экономической ситуации или политики грантодателей и т. п. Влияние некоторых из этих факторов (например, слабая мотивация управленческой команды) могут быть нивелированы путём проведения жёсткого отбора, а также работой с личными целями участников команды в рамках индивидуального сопровождения. Однако полностью исключить вероятность некорректных прогнозов и изменений во внешней к организации среде невозможно.

3.3. Оценка социального воздействия программы

Оценка социального воздействия является одним из важнейших параметров программы, поскольку её конечная цель – содействие развитию некоммерческого сектора и повышению его влияния на социальное развитие общества.

В случае инфраструктурных организаций оценка социального воздействия должна проводиться на основе оценки воздействия некоммерческих организаций, прошедших акселерацию, на решение социальных проблем. Соответственно, базой для оценки должны быть результаты мониторинга показателей конечного результата этих организаций. Чем выше достигнутые ими результаты, тем больше социальное воздействие самой программы.

При этом возможны несколько вариантов структурирования программы «Инкубатор СО НКО», которые определяют её социальное воздействие.

Первый из возможных вариантов заключается в том, что программа не имеет собственных приоритетов по отношению к выбору специализации организаций – участников акселерации. В этом случае воздействие самой программы может распространяться на различные области развития общества, в том числе на обеспечение занятости социально незащищённых групп населения, решение экологических проблем, расширение спектра социальных услуг и многое другое. При этом очевидно, что достижение значимых результатов в каждой из этих областей может обеспечиваться по истечению более продолжительного периода, чем в случае концентрации усилий на одной конкретной области.

Например, приказом Минэкономразвития России об условиях конкурсного отбора субъектов Российской Федерации на предоставление субсидий на программы поддержки малого и среднего предпринимательства¹ установлены требования к Центрам инноваций социаль-

¹ Приказ Минэкономразвития России от 25.03.2015 № 167 (ред. от 04.02.2016) «Об утверждении условий конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства».

ной сферы (далее – ЦИСС) – инфраструктурным организациям, занимающимся развитием социального предпринимательства – предпринимательской деятельностью со значимым социальным эффектом. В соответствии с данным приказом, ключевыми показателями социального воздействия этих организаций должны быть следующие:

- *Количество социальных проектов, реализованных при поддержке, в том числе – проектов следующих типов:*
 - *обеспечение занятости инвалидов;*
 - *обеспечение занятости матерей, имеющих детей в возрасте до семи лет;*
 - *обеспечение занятости сирот;*
 - *обеспечение занятости выпускников детских домов;*
 - *обеспечение занятости людей пенсионного возраста;*
 - *обеспечение занятости лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации;*
 - *обеспечение занятости лиц, освобождённых из мест лишения свободы;*
 - *содействие профессиональной ориентации и трудоустройству, включая содействие занятости и самозанятости лиц, относящихся к социально незащищённым группам граждан;*
 - *социальное обслуживание лиц, относящихся к социально незащищённым группам граждан, и семей с детьми в области здравоохранения, физической культуры и массового спорта, проведение занятий в детских и молодёжных кружках, секциях, студиях;*
 - *организация социального туризма (в части экскурсионно-познавательных туров для лиц, относящихся к социально незащищённым группам граждан);*
 - *оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам;*
 - *производство и (или) реализация медицинской техники, протезно-ортопедических изделий, а также технических средств, включая автотранспорт, материалы, которые могут быть использованы исключительно для профилактики инвалидности или реабилитации инвалидов;*

- обеспечение культурно-просветительской деятельности (музеи, театры, школы-студии, музыкальные учреждения, творческие мастерские);
- предоставление образовательных услуг лицам, относящимся к социально незащищённым группам граждан;
- содействие вовлечению в социально-активную деятельность лиц, относящихся к социально незащищённым группам граждан, а также лиц, освобождённых из мест лишения свободы, и лиц, страдающих наркоманией и алкоголизмом.
- Количество рабочих мест, созданных в рамках реализации социальных проектов, которые получили поддержку, в том числе – по категориям граждан:
 - матери, имеющие детей в возрасте до семи лет;
 - сироты – выпускники детских домов;
 - инвалиды;
 - люди пожилого возраста;
 - лица, находящиеся в трудной жизненной ситуации;
 - лица, освобождённые из мест лишения свободы.

Как видно из данного перечня, ЦИСС не должны иметь строгой специализации в отношении выбора организаций – участников своих программ. Они должны оказывать поддержку субъектам малого и среднего предпринимательства, обеспечивающим занятость социально незащищённых групп населения или обеспечивающих для них социальные сервисы.

Второй вариант – это специализация программы, выбранная её организаторами исходя из их собственных приоритетов. Специализация может реализовываться путём установления дополнительных критериев отбора организаций – участников акселератора. Такими критериями могут быть, например, следующие:

- работа на повышение качества жизни отдельной целевой аудитории (например, детей-сирот, инвалидов отдельных категорий);
- работа на решение конкретной социальной проблемы (например, загрязнения атмосферы или борьба с бедностью).

Может быть установлена и более узкая специализация, например, в программу могут приниматься не просто организации,

деятельность которых направлена на повышение качества жизни, а только организации, обеспечивающие профессиональное самоопределение и трудоустройство отдельной категории (например, людей с ментальной инвалидностью).

При наличии специализации при запуске акселератора может быть изначально задан перечень показателей социального воздействия, на достижение которых направлена деятельность программы. При этом чем уже специализация, тем более конкретный перечень показателей может быть установлен и, соответственно, более значимый социальных эффект может быть достигнут за счёт реализации программы. Однако узкая специализация создаёт значительные риски для привлечения организаций-участников и организации конкурсного отбора.

Примером специализированной программы может служить акселератор Центра Миллера для социальных предпринимателей, созданный в университете Санта-Клары (США). Центр работает с предпринимателями, деятельность которых направлена на решение проблемы бедности. При этом в программу принимаются различные организации, в том числе предприниматели, занимающиеся производством высокопроизводительных экологически чистых плит, использование которых экономит средства семей на покупку топлива, а также решают проблемы заболеваний дыхательных путей; предприниматели, создающие рабочие места для людей в депрессивных районах или реализующие летние образовательные программы для подростков из малообеспеченных семей, позволяющие им достигать более высоких результатов в учёбе и в дальнейшем поступать в профессиональные учебные заведения.

При организации оценки социального воздействия «Инкубатора СО НКО» необходимо учитывать, что влияние программы на значения показателей конечных результатов проявляется с определённым временным лагом. Это значит, что для оценки эффективности деятельности инфраструктурной организации необходимо следить за развитием проектов не только в период их участия в программе, но и спустя несколько лет после завершения программы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящий момент на федеральном уровне принято несколько нормативно-правовых документов, направленных на расширение вовлечённости организаций негосударственного сектора в оказание социальных услуг. Основным документом в данной сфере является Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», регламентирующий формирование реестров поставщиков социальных услуг из числа организаций негосударственного сектора и правила компенсации затрат данных организаций на оказание социальных услуг из государственных бюджетов.

Для соответствия требованиям, установленным законом и принятыми в его исполнение подзаконными актами, некоммерческие организации должны стать полноценными участниками рынка социальных услуг, в том числе профессиональными организациями с чётко сформированным перечнем продуктов и услуг, профессиональным штатом и стратегиями своего развития.

С целью повышения профессионального уровня некоммерческих организаций в состав Комплекса мер, направленных на обеспечение поэтапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению, на 2016–2020 годы (утверждён поручением Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации Голодец О.Ю. от 23 мая 2016 г. № 3468п-П44) включены мероприятия по переструктурированию деятельности Центров инноваций социальной сферы, ресурсных центров СО НКО и добровольческих центров. Этим организациям, в том числе, рекомендовано проведение акселерационных программ и социальных хакатонов.

В этой связи описанная в настоящих методических рекомендациях технология запуска и проведения программы «Инкубатор СО НКО» может стать базовым продуктом всех инфраструктурных организаций, работающих на развитие негосударственного

сектора. При этом, как уже неоднократно обсуждалось, несмотря на название, она применима для работы как с некоммерческими организациями, так и социальными предпринимателями, основным отличием которых в большинстве случаев является организационно-правовая форма организаций и система доступных мер государственной поддержки. Для некоммерческих организаций – это грантовая поддержка, для социальных предпринимателей – субсидии в рамках региональных программ по развитию малого и среднего предпринимательства.

Необходимо отметить, что технология «Инкубатора СО НКО» имеет резервы для дальнейшего развития. Одним из направлений может стать формирование так называемых команд развития для некоммерческих организаций. Под командами развития в данном случае понимается вовлечение в работу СО НКО профессионалов из бизнеса (интеллектуальных волонтеров) или студентов старших курсов университетов.

Как показывает практика международных акселераторов, студенческие команды наиболее полезны для проведения различных маркетинговых исследований, поскольку исследования проводятся с применением стандартных технологий, изучаемых в вузах, эта деятельность не связана напрямую с операционной деятельностью организаций и может проводиться студентами достаточно автономно без отвлечения специалистов организаций от их основной деятельности. Кураторство со стороны преподавателей вузов и дополнительные курсы по тематике СО НКО и социального предпринимательства обеспечат качество выполняемой студентами работы, которая может стать основой для дальнейшего развития организаций.

Однако для развития данного направления программы необходима плотная работа с учреждениями профессионального образования на территории и встраивания этой деятельности в программу официальных стажировок, предусмотренных их учебными планами, что обеспечит приток студентов и их ответственность за выполняемые ими функции.

Приложение 1. Акселерационные программы: международный и российский опыт

История развития акселерационных программ

Термин «акселерация» произошёл от латинского *acceleration*, означающего ускорение. В XIX веке данный термин был использован немецким учёным-микробиологом Робертом Кохом в работах по физиологии для обозначения тенденции к ускоренному развитию живого организма по сравнению с предыдущими поколениями. С середины двухтысячных годов этот термин также стал применяться в области высокотехнологичного предпринимательства.

До настоящего момента нет общепринятого определения акселерационной программы для предпринимателей. Обычно к акселераторам относят специальным образом структурированные краткосрочные программы (до трёх месяцев), обеспечивающие привлечение в проект экспертизы и финансовых ресурсов, а также налаживание связей проектной команды с предпринимательским и инвестиционным сообществом на региональном и/или общемировом уровне. Участие в акселерационной программе, как правило, вызывает значительный толчок в развитии проекта. Для отдельных стартапов результатом участия в акселерационной программе может стать быстрое понимание нежизнеспособности и отказ от бизнес-идеи и, как следствие, сохранение ресурсов, которые при отсутствии программы тратились бы на развитие проектов в течение продолжительного времени.

Акселераторы появились в середине двухтысячных годов, с одной стороны, как ответ на возросший спрос рынка на технологические инновации, с другой стороны, как результат снижения затрат на запуск проектов (до 10–150 тыс. долларов) по сравнению с предыдущими периодами. Первоначально акселераторы специализировались на выращивании стартапов в области ИТ и мобильных приложений – проектов, характеризующихся кратким периодом разработки и вывода продукта на рынок.

Первым в мире акселератором считается Y Combinator – американский посевной фонд, основанный в 2005 году Полом Грахамом

(Paul Graham), Джессикой Ливингстон (Jessica Livingston), Тревером Влэкуеллом (Trevor Blackwell) и Робертом Моррисом (Robert Morris). Y Combinator открыт в Силиконовой Долине, США. К настоящему моменту посевные инвестиции от акселератора получили более 380 компаний, общая рыночная стоимость которых составляет более 30 трлн долларов. Сообщество выпускников акселератора насчитывает более 1600 человек¹.

С момента создания Y Combinator практика создания акселераторов получила широкое распространение в США. К 2010 году участниками американских акселераторов ежегодно становилось около 200 команд².

Вслед за США акселераторы стали создаваться в Европе и других странах мира. Среди европейских акселераторов наибольшую известность получили Seedcamp (Лондон, Великобритания), Springboard (Кембридж, Великобритания), Startup Bootcamp (Копенгаген, Мадрид, Дублин, Берлин, Лондон), Open Fund (Афины, Греция), Пропеллер (Дублин, Ирландия; филиал акселератора, основанного в Новом Орлеане, США) и другие.

Помимо роста масштабов деятельности акселераторов в настоящий момент наблюдается изменение подходов к акселерационным программам, в том числе расширение потенциального числа участников, приглашение в акселераторы не только IT-стартапов, но и некоммерческих организаций или высокотехнологичных проектов, работающих над новым оборудованием. Например, Y Combinator при сохранении жёсткой ориентации на коммерческие проекты с 2013 года принимает в акселератор некоммерческие организации. Первым стал проект Watsi – краудфандинговая платформа по сбору средств на лечение людей из развивающихся стран³. Сейчас в активе акселератора есть некоммерческие проекты, специализирующиеся на разработке вакцин против опасных заболеваний (Immunity Project⁴), на обучении базовым навыкам, необходимым для реабилитации больных после сложных операций

¹ <http://www.ycombinator.com>

² P. Miller, K. Bound, The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures//NESTA, discussion paper june 2011.

³ <https://watsi.org/>

⁴ <https://www.immunityproject.org>

(Nora Health¹), краудфандинговые платформы по привлечению средств в предпринимательские проекты в развивающихся странах (Zidisha²) и ряд других.

Основные характеристики акселерационных программ

Как показывают исследования³, при достаточно большом разнообразии форм и методов работы акселераторов, у них есть несколько общих черт, которые отличают их от всех других инструментов поддержки предпринимательства. Такими особенностями являются:

- открытый процесс набора в акселератор, высокая конкуренция на входе;
- предоставление предпосевных инвестиций, обычно в обмен на часть капитала;
- работа с проектными командами, а не только с лидерами проектов;
- ограниченная по времени поддержка, которая включает специализированные мероприятия и менторское сопровождение;
- работа акселератора организована циклами, каждый цикл – несколько проектных команд (от 5 до 60) (когорта или «класс»);
- наличие клуба выпускников.

Рассмотрим подробнее каждую из этих отличительных черт акселерационных программ:

1) Открытый процесс набора в акселератор, высокая конкуренция на входе

Акселераторы осуществляют отбор проектных команд со всего мира, не ограничивая территорию своего влияния отдельными территориями. Это создаёт возможность обеспечить высокую конкуренцию на входе и возможность отобрать лучших из лучших для зачисления на программу. Конкурс на входе в ведущих акселераторах мира составляет 100 заявителей на 1 место в программе. При этом процедуры отбора жёстко формализованы, отбор проводится с установленной программой периодичностью.

¹ <http://www.norahealth.org>

² <https://www.zidisha.org>

³ P. Miller, K. Bound, The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures//NESTA, discussion paper june 2011.

2) Предоставление предпосевных инвестиций

Размер инвестиций, предоставляемых акселераторами на предпосевной стадии проектов, обычно составляет от 10 до 50 тыс. долларов США. Оценка объёма инвестиций основана на оценке потребности проектной команды в ресурсах, для того чтобы обеспечить финансирование её деятельности на период участия в акселерационной программе и в течение короткого времени после её окончания (расходы на проживание, питание, транспорт).

Инвестиции предоставляются в форме конвертируемого займа или инвестиций в капитал.

3) Приоритет – проектные команды, не отдельные лидеры

Большинство акселераторов работают не с отдельными лидерами проектов, а с проектными командами. Обоснование простое: «Стартап – это слишком много работы для одного человека»¹. Обычно проектные команды состоят не более чем из четырёх человек, потому что большая численность требует больших инвестиций на её содержание на период участия в акселерационной программе.

4) Поддержка проектных команд: ограниченное время, высокая концентрация мероприятий, менторское сопровождение и продвижение

Продолжительность акселерационных программ обычно составляет от 3 до 6 месяцев. Это частично обусловлено как оптимальным периодом запуска Интернет-стартапов, для выращивания которых первоначально создавались акселераторы, так и необходимостью обеспечить быстрое развитие проектов путём создания высокого напряжения внутри программы.

В отдельных случаях акселераторы продолжают сопровождать проекты после выхода из программы, но этот период сопровождения также всегда ограничен, чтобы команды начинали принимать самостоятельные решения и чувствовали полную ответственность за свой бизнес.

Все виды мероприятий, которые акселераторы организуют с целью поддержки команд, можно разделить на четыре большие группы:

¹ <http://www.ycombinator.com/faq/>

- обучающие и консультационные мероприятия, в рамках которых команды знакомятся с основами предпринимательской деятельности и получают необходимые консультации по различным вопросам, связанным с созданием и ведением бизнеса (прежде всего, это юридические и финансовые консультации);
- менторское сопровождение – регулярные встречи с менторами – опытными предпринимателями, имеющими собственный опыт запуска проектов, и топ-менеджерами компаний. Менторское сопровождение может быть организовано по-разному: в форме мастер-классов, индивидуальных встреч, Skype-конференций. Одна из главных задач программы – формирование и развитие большого менторского сообщества, которое может предоставить поддержку проектам разной специализации и уровня развития, участвующих в акселераторе;
- стратегические сессии – внутренние мероприятия программы, в рамках которых проектные команды обсуждают проекты друг с другом. Форматы стратегических сессий различны. Например, в Y Combinator это организовано в формате еженедельного совместного ужина проектных команд, на котором в неофициальной обстановке обсуждаются успехи и неудачи в мире стартапов, команды-участники презентуют статус своих проектов, новые идеи, делятся проблемами. Как говорят сами участники таких сессий: «На ужинах команды помогают решать проблемы друг друга, но вместе с тем там присутствует значительный элемент конкуренции – ты должен показать прогресс по своему проекту другим командам, чьё мнение для тебя действительно важно»¹;
- инвестиционные сессии – публичные мероприятия, в рамках которых команды презентуют свои проекты потенциальным инвесторам с целью привлечения ресурсов в проекты. Например, в рамках Y Combinator есть два значимых события – программы Angel Day и Demo Day. Angel Day проводится примерно на середине цикла акселератора. Формат мероприятия – презентации проектов перед бизнес-ангелами.

¹ P. Miller, K. Bound, The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures//NESTA, discussion paper june 2011, стр. 14.

Задачей проектов является привлечение в свои проекты двух бизнес-ангелов, которые будут их сопровождать в качестве менторов на протяжении всего периода до Demo Day. Demo Day – крупномасштабное мероприятие, в рамках которого проводятся презентации проектов потенциальным инвесторам. В мероприятия могут участвовать до 400 инвесторов. Такую аудиторию проекты не могут получить нигде, кроме акселерационных программ. При этом статус акселератора во многом определяется его способностью привлекать на свои демо-дни значимых инвесторов: крупные инвестиционные фонды и производственные корпорации, которые могут быть заинтересованы в покупке проекта.

Помимо привлечения инвестиций, цель участия в инвестиционных сессиях – продвижение проектов, повышение их узнаваемости на общестрановом и международном уровнях. Это обеспечивается путём привлечения на сессии представителей ведущих информационных агентств, широкое освещение мероприятий в прессе и на телевидении.

5) Когорты, или «классы» участников акселератора

Акселерационные программы проводятся циклами. Каждый цикл – работа с несколькими проектными командами одновременно. Обычно ведущие акселераторы зачисляются до 10 команд, однако в случае Y Combinator число участников одного цикла программы достигает 60 команд.

При этом деятельность акселератора организована таким образом, чтобы команды активно сотрудничали, совместно решали возникающие проблемы и участвовали в обсуждении стратегий проектов. Совместная работа по усилению проектов друг друга в значительной степени ускоряет темпы развития проектов, а также снижает нагрузку на менеджеров программы, позволяя им сосредоточиться на работе по привлечению внешней экспертизы.

Эта цель реализуется путём проведения стратегических и менторских сессий, а также других мероприятий, в которых принимают участие все проектные команды «класса». Все мероприятия требуют личного присутствия. Телеконференции практически не используются, поскольку такой способ общения, являясь прекрасным средством передачи информационных сообщений, не предусматривает эмоциональную вовлечённость участников и, соответственно, не

способствует возникновению неформальных отношений между проектными командами за пределами официальных мероприятий.

Для усиления взаимодействия проектных команд некоторые акселераторы (например, Techstars, Бостон, США) предоставляют им места в коворкинговом пространстве на период участия в программе.

б) Сообщества выпускников

Одним из направлений деятельности акселератора является формирование сообщества выпускников. Сообщество выпускников — это:

- способ поддержки проектов после выпуска из программы: участники сообщества активно поддерживают друг друга после выхода из программы, обсуждают совместные инициативы, заключают взаимовыгодные сделки;
- источник экспертизы для новых проектов: создание клуба выпускников — это один из способов формирования менторского сообщества; реализовав свой собственный проект, выпускники программы становятся значимым источником знаний для «новичков» программы.

Предпосылкой для формирования сообщества выпускников является активное сотрудничество команд в рамках каждого цикла акселератора — «класса». Однако акселераторами проводится дополнительно большая работа по созданию и поддержанию в актуальном состоянии базы данных выпускников, администрированию внутренних форумов и социальных сетей программы, проведению специальных мероприятий с участием выпускников и т. п.

Особенности акселераторов для социальных предпринимателей

Как уже упоминалось, первоначально акселераторы создавались для выращивания IT-стартапов. Однако примерно с середины двухтысячных годов начался процесс запуска акселерационных программ для проектов со значимыми социальными и экологическими эффектами. Первыми социальными акселераторами стали Social Innovation Forum (Бостон, США, год запуска — 2003 г.), Social Impact Start (Берлин, Германия, 2005 г.)¹, Global Social Benefit

¹ <http://socialimpact.eu/EN>

Institute (далее – GSBI, Сан-Франциско, США, 2001), SE Outreach Accelerator (Стокгольм, Швеция, 2004) и другие.

Основными отличительными особенностями социальных акселераторов являются:

- создание на базе некоммерческой организации; финансирование деятельности акселераторов преимущественно за счёт спонсорской помощи и пожертвований крупных корпораций и благотворительных фондов;
- особенности финансовых взаимоотношений программы с проектами: ограниченное использование практики инвестирования в капитал компаний, использование систем грантовой поддержки;
- приоритет – работа с проектами, имеющими значимый социальный или экологический эффект;
- более длинные сроки акселерационной программы по сравнению с акселераторами, специализирующимися на Интернет-стартапах;
- привлечение высококвалифицированных консультантов для работы в программе pro bono.

Рассмотрим подробнее особенности социальных акселераторов:

1) Создание акселераторов на базе некоммерческих организаций

В области работы с социально значимыми проектами инициаторами акселерационных программ, как правило, становятся некоммерческие организации. Примерами могут служить программы: Instututes, созданная на базе некоммерческой организации Unreasonable Institute (Колорадо, США), Impact Accelerator – инициатор программы Propeller (Новый Орлеан, США), Accelerator – инициатор Mass Challenge (Бостон, США), Social Impact Start – инициатор Social Impact GmbH (Берлин, Германия). Перечисленные акселераторы были созданы на базе самостоятельных некоммерческих организаций, основным направлением деятельности которых является работа с НКО и социальными предпринимателями в рамках акселерационных программ. В области социального предпринимательства также известны случаи создания акселерационных программ на базе высших учебных заведений. Например, GSBI Accelerator работает на базе Университета Санта-Клара (Силиконовая долина, США).

Исключением являются программы Impact Engine Accelerator и SEED+ Fundraising Program, запущенные инвестиционным фондом Impact Engine в Чикаго (США).

Организационная форма и, соответственно, цели и принципы работы организаций – инициаторов акселерационных программ определяют источники их финансирования и систему финансовых отношений с проектами.

Практически все акселерационные программы для социальных предпринимателей, созданные на базе некоммерческих организаций, финансируются за счёт спонсорских средств и пожертвований, а также государственного финансирования. Наиболее чётко данная модель работает в рамках Social Innovation Forum (Бостон, США), где треки программы открываются только при наличии крупного корпоративного партнёра, который компенсирует программе расходы на акселерацию (до 135 тыс. долларов на 1 проектную команду, до 8 проектных команд в каждом треке), а также выделяет каждому проекту до 10000 долларов для финансирования расходов проектной команды на дорогу, проживание и питание в Бостоне на период участия в акселераторе. Специализация проектов – участников треков зависит от предпочтений спонсоров.

Unreasonable Institute ввёл плату за участие в акселераторе, средства для участия в программу можно собрать на специально созданной акселератором краудфандинговой платформе.

Отдельные акселераторы, например, Mass Challenge (Бостон, США) и Make a wave Incubator (Лондон, Великобритания), ввели плату за рассмотрение заявки. Mass Challenge взимает от 50 до 100 долларов в зависимости от времени подачи заявки, Make a wave Incubator – 100 фунтов-стерлингов. Цели введения данной меры:

- сокращение числа «случайных» заявок – заявок от людей, которые рассматривают процесс подачи заявок как игру, не вкладываясь в её подготовку и, соответственно, не планируя дальнейшего участия в программе;
- покрытие расходов на проведение наборной кампании и экспертизы заявок.

Иная модель работы акселераторов, реализуемых инвестиционным фондом Impact Engine. Данная модель в полной мере соответствует системе работы традиционных моделей акселера-

торов. Например, участники программы Impact Engine Accelerator получают 25000 долларов на входе в программу взамен на 3% от капитала компании. Соответственно, источником финансирования данного акселератора является доход от инвестиций. При выборе проектов большое внимание уделяется не столько социальной значимости проекта, сколько его финансово-экономическим показателям. Участие в акселераторе некоммерческих организаций не рассматривается.

2) Привлечение ресурсов в проекты участников акселераторов

Как и в случае других типов акселераторов, социальные акселераторы широко используют практику демо-дней – презентаций проектов участников программ перед инвесторами. Практика проведения демо-дней, в частности, широко используется американскими акселераторами, такими как Unreasonable Institute (колорадо), Propeller (Новый Орлеан), Mass Challenge (Бостон), Global Social Benefit Institute и Matter. (Сан-Франциско), акселераторами для коммерческих и некоммерческих организаций, реализуемых компанией PRAXIS Inc (Нью-Йорк), и Impact Engine (Чикаго, США) и другими.

Из европейских акселераторов наиболее близкая к классическим акселераторам модель по привлечению финансирования в проекты социальных предпринимателей – Social Impact Start, акселератор в Берлине. Другие акселерационные программы, такие как, например, SE Outreach Accelerator (Стокгольм, Швеция) и School for Social Entrepreneurs (Великобритания), ориентируют социально значимые проекты на другие источники привлечения ресурсов и не проводят инвестиционные сессии по завершению циклов своих программ.

Дополнительно к содействию в привлечении инвестиционных ресурсов в социально значимые проекты акселерационные программы в отдельных случаях формируют грантовые фонды для поддержки своих участников. Например, Make a wave Incubator (Великобритания) – акселератор для проектов ранних стадий, реализуемых женщинами, выделяет всем победителям по 1000 фунтов стерлингов на запуск проекта. Финалисты акселератора Mass Challenge также могут претендовать на грантовую поддержку. Общий объём грантов – до 2 млн долларов США. Гранты доступны для участников в США и Лондоне.

3) Специализация акселераторов – работа только с проектами, имеющими значимый социальный или экологический эффект

Все социальные акселераторы работают с проектами, имеющими значимый социальный или экологический эффект.

Дополнительно акселераторы могут устанавливать приоритетные отрасли или типы проектов. Например, приоритетными областями для акселератора Propeller являются: вода, пищевая безопасность, здравоохранение, образование. Global Social Benefit Institute специализируется на проектах, направленных на борьбу с бедностью, Matter. – на медиапроектах с социально-значимым эффектом, Impact Engine – на проектах в сферах здравоохранения, образования, экономического развития и эффективного использования ресурсов. Приоритеты Mass Challenge устанавливаются ежегодно в зависимости от приоритетов партнёров, осуществляющих финансирование треков акселератора.

Поскольку финансирование социальных акселераторов в значительной степени осуществляется за счёт спонсорских средств и государственного финансирования, акселераторы могут иметь ограничения по географии сбора заявок. В частности, к участию в акселераторе Social Impact Start допускаются только проекты из Германии.

В отдельных случаях специализация устанавливается не по отраслям или типам проектов, а по их инициаторам. В частности, компания Ogunte, запустившая Make a wave Incubator, специализируется на поддержке женского предпринимательства, поэтому участниками её программ могут быть только женщины.

4) Срок реализации акселерационных программ

Продолжительность социальных акселераторов в значительной степени различается. Программы могут длиться от 3 до 10 месяцев. В среднем продолжительность программ – около 6 месяцев. Большая по сравнению с классическими акселераторами продолжительность акселерационных программ для социально значимых проектов обусловлена, прежде всего, тем, что в значительной степени они работают с высокотехнологичными проектами и проектами по внедрению социальных технологий, имеющих более длительные процессы запуска.

При этом программы различаются системой организации работы с проектами. В частности, в акселераторах Unreasonable Institute и

Global Social Benefit Institute основная работа с проектами организована в удалённом режиме.

Unreasonable Institute начинает программу с четырёхнедельного выездного лагеря, в рамках которого интенсивно проводятся обучающие мероприятия, консультации с менторами и инвесторами. В рамках лагеря каждая проектная команда должна составить детализированный план развития своего проекта на период до 18 месяцев, который будет реализовываться при менторском сопровождении, предоставляемом программой. Проект имеет право участвовать в демо-днях программы, которые проводятся каждые полгода.

Акселерационная программа Global Social Benefit Institute рассчитана не на запуск новых проектов, а на масштабирование действующего бизнеса. Программа включает 6 месяцев менторского сопровождения проектов в удалённом режиме и 1 месяц — обязательного личного участия в стратегической сессии, проводимой в Санта-Кларе.

5) Привлечение высококвалифицированных консультантов для работы в программе pro bono

Поскольку социальные акселераторы специализируются на работе с проектами с видимыми социальными эффектами, это даёт им возможность большой объём ресурсов привлекать на безвозмездной основе. К таким ресурсам относится, в частности, высококвалифицированный консалтинг: в рамках акселерационных программ можно привлекать представителей ведущих консалтинговых компаний для консультаций проектов акселератора pro bono.

В частности, акселератор Propeller активно сотрудничает с такими компаниями как PwC, Morgan Stanley, FSC Interactive, EMH Strategy. Такой подход используют далеко не все акселераторы, значительная часть из них привлекает консультантов на платной основе. Это относится, в частности, к работе акселератора Social Impact Start.

Акселерационные программы в России

Технология акселерационных программ в настоящий момент не получила широкого распространения в России. Наиболее известным акселератором является ФРИИ — Фонд развития Интернет-

инициатив, созданный с привлечением государственного финансирования. Специализация фонда – Интернет-проекты.

В социальной сфере наибольшую известность получили две акселерационные программы для социальных предпринимателей: Школа социального предпринимательства, запущенная омским Центром инноваций социальной сферы, и Федеральная акселерационная программа для социальных предпринимателей «Социальные инновации».

Основные компоненты программ следующие.

- Стратегические сессии – это серия мероприятий, в рамках которых обсуждаются проекты участников с целью их взаимного усиления. Стратегические сессии дают значительный толчок в развитии каждого проекта. Дополнительно в рамках стратегических сессий проходят обучающие мероприятия, которые знакомят участников с основами предпринимательской деятельности.
- Менторский компонент – это сопровождение деятельности предпринимателя по развитию его бизнеса со стороны успешных предпринимателей или топ-менеджеров компаний. Менторы поддерживают начинающих предпринимателей, помогают им поверить в себя, помогают найти правильные решения при возникновении проблем с развитием бизнеса.
- Консультационный компонент – включает бизнес-консультации со стороны профессиональных консультантов. Набор консультаций зависит от потребности конкретного проекта. Консультации могут включать как вопросы правового оформления предприятия, выбора организационно-правовой формы и налогового режима, так и финансовые вопросы, информирование по вопросам развития рынков, на которые выходит предприниматель и т. п.
- Ресурсный компонент – обеспечение доступа к ресурсам, прежде всего – к инвестиционным ресурсам через организацию демо-дней и презентацию проектов-участников инвесторам – партнёрам программы.

На протяжении всего участия в программе проекты сопровождают тренеры-консультанты, задачи которых – мониторинг хода

реализации проектов и при необходимости привлечение в них дополнительных ресурсов.

Продолжительность программ – до 6 месяцев. За этот период проект может от проектной идеи пройти путь до работающего бизнеса.

Несмотря на то, что обе программы имеют похожую структуру и продолжительность, они в значительной степени различаются подходами к определению социального предпринимательства и, соответственно, технологией поиска и работы с проектами в рамках программы.

Омский центр за основу взял достаточную широкую концепцию социального предпринимательства – любой проект с устойчивой финансовой моделью, имеющий видимый социальный или экологический эффект. К таким проектам относятся, к примеру, частные детские сады и досуговые центры, логопедические кабинеты и массажные салоны.

Концепция программы «Социальные инновации» предусматривает поиск и выращивание предпринимательских проектов, направленных на развитие или устойчивые позитивные изменения в жизни отдельных социально незащищённых групп или местных сообществ. Это деятельность, которая не просто даёт шанс приятно провести время или получить разовую услугу, но кардинально изменить свою жизнь, самореализоваться, стать независимым и уважаемым в обществе человеком. Основными характеристиками таких проектов должны быть:

- работа с чётко определённой целевой аудиторией;
- предложение рынку востребованного рыночного продукта или услуги;
- технологичность проектов (под технологией в данном случае понимается технология работы с целевой группой, которая позволяет компенсировать их слабые стороны);
- масштабность деятельности;
- работа не только с целевой аудиторией, но и обществом в целом. Повышение толерантности к особенностям целевых аудиторий, привлечение внимания к их проблемам;
- использование различных организационно-правовых форм и источников финансирования для реализации проекта.

Основными моделями таких проектов являются:

- вовлечение социально незащищённых групп в экономическую деятельность путём создания рабочих мест, при этом рабочие места должны создаваться с учётом сильных сторон целевой аудитории, обеспечивать её дальнейшее развитие и давать возможность для самореализации.

- Ярким примером таких проектов в России является Компания «Диалоги в темноте», которая организует корпоративные и персональные тренинги по развитию личности в условиях полной темноты. Тренеры компании — слабовидящие люди, которые становятся уникальными проводниками участников тренингов в мир новых ощущений и системы межличностной коммуникации;
- предоставление сервисов целевой аудитории, которые позволяют им развиваться и менять собственную жизнь.

Примером такого проекта может быть проект «Мама работает», который помогает мамам с маленькими детьми найти работу или открыть собственный бизнес. Проектом предоставляется психологическая поддержка, образовательные программы и тренинги, а также дополнительное образование. Всё большую популярность в России приобретают коворкинги для мам — открытые площадки, куда можно прийти работать вместе с детьми, когда дети будут заняты в детской комнате, а мамы смогут спокойно проводить переговоры с партнёрами, заниматься самообразованием, разрабатывать собственные проекты или искать работу.

В настоящий момент проекты вышеописанных типов достаточно редки, поэтому своей основной задачей инициаторы программы «Социальные инновации» видят продвижение вышеописанной концепции социального предпринимательства и целенаправленный поиск проектов и проектных идей, которые могут вырасти в крупномасштабный проект со значимым социальным эффектом, решающий проблемы своей целевой аудитории.

*Возможность применения технологии акселерации
к деятельности некоммерческих организаций*

Как уже упоминалось в рамках данного приложения, в настоящий момент международные акселераторы начинают работать

не только с потенциально высокодоходными коммерческими проектами. Среди их участников нередко встречаются организации, реализующие проекты со значимым социальным эффектом, зарегистрированные, в том числе, в форме некоммерческих организаций. При этом технология акселерация для некоммерческих организаций столь же эффективна, как и для IT-стартапов или другого бизнеса.

Это происходит потому, что, по сути, форма организации – это всего лишь инструмент, который выбирается исходя из необходимости решения определённых задач для её развития. Форма некоммерческих организаций наиболее удобна для привлечения грантовых средств и средств пожертвования, которые являются значимым источником финансирования социально значимых инициатив.

Во всём остальном проект некоммерческой организации развивается в той же логике, что и чисто коммерческий проект: изучение рынка – генерация идей – создание продукта – разработка бизнес-модели – разработка финансового плана – построение организационной структуры проекта и т. п. И на каждом этапе должно происходить тестирование гипотез через работу с целевыми аудиториями проекта: покупателями, партнёрами, благополучателями, поставщиками и т. п. И на каждом этапе может произойти возврат на один или несколько шагов назад, если сформированные гипотезы не подтверждаются практикой. И на каждом этапе проектной команде нужна помощь и поддержка как экспертная, так и моральная со стороны опытных предпринимателей и руководителей СО НКО, экспертов и коучей, чтобы не бросить начатое дело и сделать следующий шаг в развитии проекта.

При этом нужно отметить, что для некоммерческих организаций, возможно, процесс формирования проектов ещё более сложный, чем для коммерческих, потому что помимо бизнес-модели они должны разрабатывать модель социального воздействия – модель влияния проекта на его благополучателей, и каждое своё решение соотносить с тем, насколько оно работает на достижение не только коммерческих, но и социально значимых целей.

С другой стороны, для СО НКО открыты дополнительные возможности по привлечению ресурсов, недоступные для организаций коммерческого сектора. Так называемые «продукты с историей» –

товары и услуги, создаваемые в проектах, работающих на благо социально незащищённых групп, привлекают дополнительное внимание людей, которые готовы за них платить дороже, чем просто за коммерческие продукты. Социальная значимость деятельности открывает дополнительные возможности для расширения партнёрской сети и льготного привлечения ресурсов.

Таким образом, акселерационные программы для СО НКО являются одним из наиболее эффективных инструментов выращивания социально значимых проектов. Именно они позволяют сконцентрировать на росте и развитии организации максимальный объём ресурсов, что позволит ей быстрее пройти стадии поиска идей и первоначального становления — этапы, на которых большинство новых инициатив закрывается.

Приложение 2. Соглашение о сотрудничестве с участником программы «Инкубатор СО НКО»

Соглашение о сотрудничестве с участником программы «Инкубатор СО НКО»

г. _____ « » _____ 201__ г.

_____, именуемая в дальнейшем
Организатор программы, в лице _____
_____, действующего на основании Устава, и гр. _____
_____, именуемый(ая) в дальнейшем
«Участник», с другой стороны, совместно именуемые «Стороны»,
заключили настоящее соглашение о нижеследующем:

1. Предмет соглашения

1.1. Стороны намерены установить сотрудничество и развивать долговременные отношения на основе соблюдения взаимных интересов, уважения и доверия.

1.2. Предметом настоящего Соглашения является взаимодействие Сторон в целях развития проекта организационных изменений, реализуемого Участником в рамках программы «Инкубатор СО НКО».

2. Обязательства сторон

2.1. В целях развития проекта Участника Организатор обязуется:

- Организовать и провести 5 стратегических сессий по темам:
 - Модель социального воздействия, целевая аудитория и ценностное предложение, маркетинговая стратегия;
 - Бизнес-модель и финансовое планирование;
 - Проекты развития;
 - Подготовка резюме проекта;
 - Стратегическое планирование.

Продолжительность каждой стратегической сессии – до 8 часов.
График проведения стратегических сессий утверждается Организатором;

- Закрепить за Участником тренера-консультанта программы для проведения организации индивидуального сопровождения (общая продолжительность индивидуальных сессий – до 120 академических часов);
- Организовывать и проводить встречи с менторами – успешными предпринимателями или руководителями коммерческих или некоммерческих организаций для обсуждения параметров проекта Участника (по мере необходимости);
- Обеспечить доступ Участника к методическим материалам программы;
- Организовать и провести Презентационную сессию – презентацию проектов участников перед Экспертным советом программы и потенциальными партнёрами Участников;
- Организовать консультации по различным вопросам ведения бизнеса (при необходимости);
- Вынести проблематику развития проекта Участника на социальный хакатон с целью привлечения внешней экспертизы для решения задач проекта (при необходимости).

2.2. Участник обязуется:

- принимать участие во всех мероприятиях программы, включая стратегические сессии акселерационной программы, индивидуальные сессии с тренером-консультантом, менторские сессии, информационные мероприятия программы по утверждённому Организатором графику;
- разрабатывать и обеспечивать реализацию плана-графика развития своего проекта организационных изменений, направленного на развитие организации;
- предоставлять по запросу Организатора и/или тренера-консультанта информацию о параметрах проекта и динамике его развития в течение всего периода участия в программе, а также в течение трёх лет после завершения участия в программе.

В случае нарушения обязательств, перечисленных в п. 2.2, Участник исключается из программы по решению Организатора.

2.3. Стороны подтверждают своё намерение согласованно действовать во исполнение настоящего Соглашения и реализации поставленных целей.

2.4. Настоящее соглашение не затрагивает финансовые интересы сторон.

3. Срок действия соглашения

3.1. Настоящее Соглашение вступает в силу с момента его подписания Сторонами и действует до _____.

4. Дополнительные условия

4.1. Все изменения и дополнения к настоящему Соглашению оформляются в письменном виде Дополнительными соглашениями, которые должны быть подписаны уполномоченными представителями сторон.

4.2. Настоящее Соглашение может быть расторгнуто по соглашению сторон либо по одной из сторон при условии предварительного, не позднее, чем за две недели, письменного уведомления другой стороны о расторжении.

4.3. Настоящее соглашение составлено в двух подлинных экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из сторон.

5. Адреса и реквизиты сторон

Участник:

_____/_____/_____ / _____/_____ /

Приложение 3. Рабочая тетрадь участника акселерационной программы для СО НКО

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ участника

Время и место встреч:

№	Дата	Время	Место
1			
2			
3			
4			

Тренер-консультант программы _____

Телефон _____

E-mail _____

Модуль 1. Модель социального воздействия

Название: [*Напишите здесь название организации*]

Миссия: [*Действие. Цель. Результат. Не более 10 слов.*]

Территория воздействия: [*Регион, на который распространяется деятельность организации*]

Год создания: [*Год создания*]

Организационно-правовая форма: [*ООО, АНО, Фонд, ИП и т. д.*]

Численность персонала: [*Число людей в штате организации или работающих по договорам ГПХ*]

Годовой бюджет: [*На текущий год*]

Основные источники финансирования: [*Укажите наиболее значимые*]

Объём привлечённого финансирования: [*Общий объём финансирования с момента запуска проекта*]

Основные награды/достижения: [*Перечислите не более трёх*]

Постановка проблемы

Справочная информация:

[1 предложение, которое демонстрирует размер проблемы в мировом масштабе или масштабе региона.

Например: По данным ВОЗ, во всём мире более 161 миллиона человек страдает нарушениями зрения, из них 124 миллиона имеют пониженное зрение, а 37 миллионов полностью слепы. В России более 275 тыс. слепых и слабовидящих]

[1–3 пункта, объясняющих, почему проблема является проблемой.

Например: отсутствие зрения делает людей зависимыми от своих близких, не даёт возможности профессиональной самореализации]

[2–4 пункта, объясняющих, почему существующие возможности не решают проблемы.

Например: существующие средства реабилитации (трости, собаки-поводыри) позволяют ограниченно ориентироваться в пространстве, но не дают возможность видеть образы объектов]

Описание решения

Справочная информация:

Название компании [...] предоставляет [продукт или услугу], которая [указать отличительный фактор]

- *[Пункты, которые описывают, как ваш продукт/услуга решают заявленную проблему]*

Например, vOICe позволяет незрячим людям различать образы предметов окружающего мира.

предоставляет _____

которая _____

Достигнутые результаты

Справочная информация:

Бизнес-показатели:

[Перечислить 1–5 количественных показателей]

Число проданных очков vOICE – 5

Число незрячих людей, прошедших обучение пользованию очками, – 5

Показатели социального воздействия:

[Один показатель должен характеризовать число жизней, на которые положительно повлияла деятельность организации с момента её основания]

Число людей (семьи пользователей vOICE), чей располагаемый доход вырос – 15

Бизнес-показатели

Показатели социального воздействия

Ценностное предложение должно быть сформулировано следующим образом:

Для *(целевая аудитория)* _____

Кто хочет/нуждается *(в чём)* _____

(Название продукта/услуги) _____ – это

(категория продукта) _____

Который обеспечивает *(причина купить)* _____

В отличие от *(основного конкурента)* _____

Наш продукт *(написать, чем отличается)* _____

Модуль 3. Маркетинг, продажи, продвижение

Сегмент	Маркетинговая стратегия (ценностное предложение для сегмента)	Способ продаж и распространения

Схема взаимодействия (Клиенты / Благополучатели / Партнёры)

Модуль 5. Проекты развития

Год	Ключевые активности	Стартовый баланс	Доходы	Расходы	Внешнее финансирование	Конечный баланс
2016						
2017						
2018						

Модуль 6. Резюме проекта

Справочная информация

- *[Название компании] – это [организационно-правовая форма], созданная в [название территории]. Миссией организации является [миссия]. [Описание деятельности]. На настоящий момент нами достигнуты следующие результаты [основные качественные результаты].*
- *Наш основной сегмент рынка – это [сегмент]. Мы достигаем нашей целевой аудитории путём [описание стратегии продаж и распространения]. Нашим основным партнёром является [партнёр и отношения с партнёром].*
- *Нашим клиентам нравится наше решение, потому что [указать причины в цифровом выражении]. Дистрибьюторы, которые продают [объём в месяц], могут зарабатывать до [сумма в месяц]. У нас в настоящий момент [число] дистрибьюторов, и они продадут [объём продукта] в этом году.*
- *Наша цель – рост организации в результате [увеличения целевой аудитории]. Для достижения этой цели нам необходимо [объём финансирования] в виде [вид финансирования]. Эти средства будут использованы [направления расходования средств].*

_____ – это

_____, созданная в _____. Миссией организации является _____

На настоящий момент нами достигнуты следующие результаты _____

Наш основной сегмент рынка – это _____

Мы достигаем нашей целевой аудитории путём _____

Нашим основным партнёром является _____

Нашим клиентам нравится наше решение, потому что _____

_____.

Дистрибьюторы, которые продают _____ могут
зарабатывать до _____.

У нас в настоящий момент _____ дистрибьюторов, и они продадут
_____ в этом году.

Наша цель – рост организации в результате _____

_____.

Для достижения этой цели нам необходимо _____

_____.

в виде _____.

Эти средства
будут использованы _____

_____.

Приложение 4. Соглашение о сотрудничестве с тренером-консультантом программы «Инкубатор СО НКО»

Соглашение о сотрудничестве с тренером-консультантом программы «Инкубатор СО НКО»

г. _____ « » _____ 201_ г.

_____, именуемая
в дальнейшем Организатор, в лице _____
_____, действующего на основании Устава, и гр. _____
_____,
именуемый(ая) в дальнейшем «Тренер-консультант», с другой
стороны, совместно именуемые «Стороны», заключили настоящее
соглашение о нижеследующем:

1. Предмет соглашения

1.1. Стороны намерены установить сотрудничество и развивать
долговременные отношения на основе соблюдения взаимных ин-
тересов, уважения и доверия.

1.2. Предметом настоящего Соглашения является взаимодей-
ствие Сторон в целях развития программы «Инкубатор СО НКО»
(далее – Программа).

2. Обязательства сторон

2.1. В целях развития Программы Организатор обязуется:

- информировать Тренера-консультанта о всех мероприятиях
программы подготовки тренеров-консультантов;
- организовывать семинары по обучению технологии работы
с социально ориентированными некоммерческими органи-
зациями в рамках Программы, в том числе в формате теле-
конференций и вебинаров;
- обеспечить доступ Тренеру-консультанту к методическим
материалам по технологии акселерации и по технологии раз-
работки программ развития СО НКО;

- закрепить за Тренером-консультантом участников акселерационной программы для организации индивидуального сопровождения.

2.2. Тренер-консультант обязуется:

- принимать участие во всех мероприятиях акселерационной программы, в том числе в стратегических сессиях программы, в групповых консультациях для управленческих команд с экспертами программы;
- самостоятельно организовывать работу в межсессионный период с управленческими командами, закреплёнными за Тренером-консультантом, в том числе проводить индивидуальные и групповые консультации, организовывать встречи с менторами;
- предоставлять по запросу Организатора информацию о проектах участников акселерационной программы по установленной форме;
- еженедельно предоставлять Организатору отчётность о проведении индивидуальных и групповых консультаций с управленческими командами по установленной форме;
- выносить на обсуждение с Организатором вопросы организации для управленческих команд дополнительных консультаций по вопросам организации деятельности СО НКО и ведения предпринимательской деятельности.

2.2. Стороны подтверждают своё намерение согласованно действовать во исполнение настоящего Соглашения и реализации поставленных целей.

2.3. Настоящее соглашение не затрагивает финансовые интересы сторон.

3. Срок действия соглашения

3.1. Настоящее Соглашение вступает в силу с момента его подписания Сторонами и действует до _____ 201__ года.

4. Дополнительные условия

4.1. Все изменения и дополнения к настоящему Соглашению оформляются в письменном виде Дополнительными соглашениями, которые должны быть подписаны уполномоченными представителями сторон.

4.2. Настоящее Соглашение может быть расторгнуто по соглашению сторон либо по одной из сторон при условии предварительного, не позднее, чем за один месяц, письменного уведомления другой стороны о расторжении.

4.3. Настоящее соглашение составлено в двух подлинных экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из сторон.

5. Адреса и реквизиты сторон

Тренер-консультант:

_____/_____/_____/_____

Приложение 5. Рекомендации по подготовке презентаций для Экспертного совета программы

Структура презентации

- краткая информация об организации, миссия организации;
- проблема, на решение которой направлена деятельность организации;
- предложение по решению проблемы;
- описание основных продуктов/услуг организации, их отличие от основных конкурентов;
- достижения организации на текущий момент;
- стратегия и финансовые показатели деятельности;
- команда;
- запрос к инвесторам/партнёрам.

Краткая информация о презентации, миссия организации

- название;
- год создания;
- организационно-правовая форма;
- миссия организации;
- иные характеристики, которые, на ваш взгляд, значимы для партнёров.

Проблема, на решение которой направлена деятельность организации

- решайте одну проблему, не пытайтесь решить все проблемы человечества сразу;
- покажите на цифрах и фактах, что проблема реальна;
- покажите масштаб проблемы на уровне города, области.

В результате у слушателей должно создаться впечатление, что данная проблема актуальна, её нужно решать срочно.

Пример проекта Генотек: ежегодно в г. Москва рождается 5000 детей с наследственными заболеваниями.

Предложение по решению проблемы

- опишите основной продукт или услугу, который вы предлагаете в рамках своей деятельности.

В данном разделе нужно чётко показать, как этот продукт/услуга решает описанную проблему. В чём его преимущество перед уже имеющимися на рынке предложениями/аналогами. Можно на слайде показать ситуацию до реализации ваших проектов и после.

Пример проекта Генотек: решение проблемы — оценка рисков возникновения генетических наследственных заболеваний у супружеской пары.

Описание продукта / услуги / технологии

— в чём заключается проект — продажа франшизы, создание образовательных курсов, создание сети торговых точек, прямые продажи продукта или услуги, Школы приёмных родителей и пр.

Пример проекта Генотек: создание лаборатории, в которой на основе проведения специализированных (разработанных авторами проекта) тестов образцов крови выдаётся перечень всех генетических заболеваний, которые могут проявиться у детей. Для исследования необходимы образцы крови обоих супругов.

Достижения организации

— что вы считаете достижениями (2—3 ключевых пункта, которые оказывают значимое влияние на развитие вашей деятельности).

Пример проекта Генотек: в партнёрстве с научными институтами разработаны технология и оборудование для диагностики, открыта собственная лаборатория, привлечены инвестиции от венчурного фонда.

Стратегия развития и финансовые показатели

— краткая характеристика параметров организации через два года, включая рынки, на которых будет представлен продукт/услуга, потенциал этих рынков и основные показатели организации в натуральных и стоимостных показателях, прежде всего — число благополучателей/число покупателей, доходы.

Пример проекта Генотек: через 2 года — открыть собственные лаборатории во всех субъектах Российской Федерации. Через 5 лет — выйти на европейский рынок, через 10 лет — выйти на американский и азиатский рынки (указать бизнес-решение — собственные лабо-

ратории, франшизы, иное). Число проводимых анализов ежегодно — _____ ед. (указать цифры по годам).

Команда

- фотографии членов команды;
- основные достижения участников.

Информация о членах команды должна убедить ваших партнёров/инвесторов вложить в вас деньги и силы. Они должны быть уверены, что у вас всё получится, вы сможете реализовать этот конкретный проект. Информация о команде не должна содержать излишних сведений о реализованных проектах/инициативах, не имеющих отношение к проекту.

Запрос к партнёрам

- формулировка предложения к аудитории: что вы хотите предложить присутствующим в зале. Варианты могут быть самые разные: спонсорство, выделение индивидуальных грантов, благотворительность, предоставление интеллектуальных волонтеров и т. п.

В зависимости от предложения должны быть описаны его характеристики, в том числе:

- спонсорство — охват целевой аудитории, стоимость спонсорского пакета;
- грант — цель гранта, сумма гранта, результат для грантодателя;
- благотворительность — цель пожертвования, результат для благотворителя;
- интеллектуальные волонтеры — требования к волонтерам, число, для чего они вам нужны.

С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, О.Ю. Пешкова

**ИНКУБАТОР
СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Методические рекомендации по запуску программы
на базе ресурсных центров СО НКО
и Центров инноваций социальной сферы**



*Редактор А. Павина
Корректор А. Павина
Верстка В. Павловой
Оформление К. Тихомировой*

Подписано в печать 20.09.2016 г.
Формат 60x90/16
Тираж 150 экз. Заказ №

Грифон
123007, Москва, Хорошевское шоссе, 38, офис 522
Тел.: 8-499-740-45-62
www.grifon-m.ru