



**Высшая школа
менеджмента**
Санкт-Петербургский
государственный университет



Методические рекомендации по развитию проектной деятельности студентов в области социального предпринимательства на основе производственной практики

*По материалам пилотной программы
«Больше чем идея» ВШМ СПбГУ*



ББК: У29я73

УДК: 65.29

Благов Ю.Е., Арай Ю.Н., Сперанский Р.К

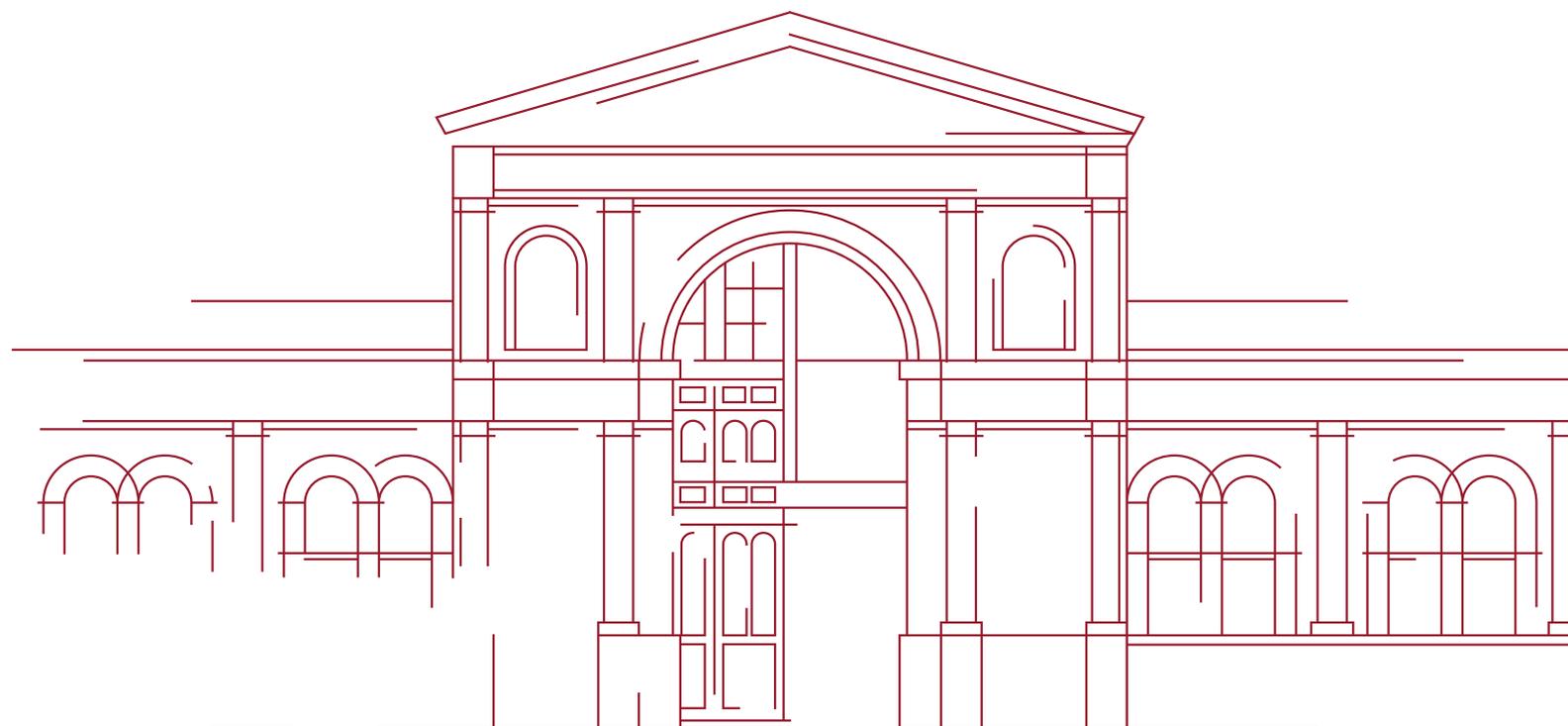
Методические рекомендации по развитию проектной деятельности студентов в области социального предпринимательства на основе производственной практики. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2024. — 60 с.

ISBN 978-5-288-06414-2

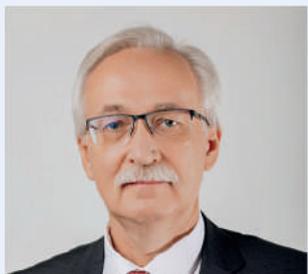
В методических рекомендациях на примере пилотной программы «Больше чем идея» ВШМ СПбГУ описан механизм реализации студенческих проектов в сфере социального предпринимательства. Эти проекты могут быть осуществлены в рамках компетентностно-ориентированных учебных планов по разным группам специальностей и направлений подготовки в формате производственной практики или в качестве встроенного элемента соответствующей учебной дисциплины. Методические рекомендации раскрывают роль заинтересованных сторон, участвующих в проекте; описывают методику проведения проектной деятельности; обозначают варианты и типы решений, которые могут быть получены в ходе работы студентов над проектами в сфере социального предпринимательства.

Пособие адресовано преподавателям высшей школы, интересующимся вопросами проектной деятельности студентов. Она также может быть рекомендована всем преподавателям и студентам, вовлеченным в реализацию образовательного модуля «Обучение служением».

Издание осуществлено при финансовой поддержке Фонда региональных социальных программ «Наше будущее».



Коллектив авторов



Благов Юрий Евгеньевич

к.э.н., доцент кафедры стратегического и международного менеджмента, директор центра корпоративной социальной ответственности ВШМ СПбГУ



Арай Юлия Николаевна

к.э.н., доцент кафедры стратегического и международного менеджмента, академический директор программы магистратуры «Менеджмент», исследователь центра корпоративной социальной ответственности ВШМ СПбГУ



Сперанский Ростислав Константинович

разработчик образовательных решений, специалист по организации проектной деятельности обучающихся высшей школы

Оглавление

Введение	5
1. Экосистема социального предпринимательства: вклад в развитие проектной деятельности студентов	8
1.1. Высшее учебное заведение	8
1.2. Другие заинтересованные стороны	12
2. Методика организации проектной деятельности	17
2.1. Команда и ресурсы	18
2.2. Участники	23
2.3. Задачи	32
2.4. Формирование команд	41
2.5. Сопровождение проектной работы	43
2.6 «Больше чем идея»: опыт участника	47
3. Пример решения и используемые инструменты	52
3.1. Типы решений	52
3.2. Решение задачи конкретного кейса	56
Список литературы	58
Приложения	59

Введение

Социальное предпринимательство (СП)¹ в последние десятилетия переживает бурный рост во всем мире, в том числе и в Российской Федерации (Blagov, Aray, 2019a). Более того, с середины 2010-х гг. теоретический и практический интерес к социальному предпринимательству получил новый импульс в связи с той важной и специфической ролью, которую оно играет в достижении Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН, а с 2020 г. — и в реализации Национальных целей развития Российской Федерации (НЦР). Эта роль во многом основана на двойственной природе социального предпринимательства: с одной стороны, миссия СП привязана к решению конкретных социальных проблем, с другой стороны, для их решения используются бизнес-инструменты. Соответственно, социальное предпринимательство создает как социальную, так и экономическую ценность (Porter, Kramer, 2011). Таким образом, само социальное предприятие становится бизнесу образцом для подражания, так как социальные предприниматели способны глубже погружаться в решение глобальных социальных и экологических проблем, тем самым преодолевая «большой разрыв» между обострением этих проблем и очевидным усилением социальной ответственности бизнеса (Dyllick, Muff, 2016).

Неудивительно, что проблематика социального предпринимательства глубоко интегрирована в академическую среду, особенно в области наук об обществе. В ведущих университетах мира открыты специализированные исследовательские центры, созданы национальные и международные исследовательские ассоциации, проводящие регулярные семинары и конференции; появилась целая группа журналов, посвященных социальному предпринимательству; и, наконец, разработаны многочисленные образовательные дисциплины и модули в рамках основных образовательных программ (бакалаврских и магистерских), а также — дополнительные программы повышения квалификации в области социального предпринимательства (Blagov, Aray, 2019b).

¹ В правовом поле Российской Федерации под социальным предпринимательством понимается «предпринимательская деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующая решению социальных проблем граждан и общества...» (Поправки в Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ, Ст.3.7.).

Именно высшие учебные заведения становятся одним из важнейших элементов экосистемы социального предпринимательства, участники которой (собственно социальные предприятия, вузы, фонды, государственные институты, коммерческие компании и т. д.) привносят уникальную ценность и разнообразные ресурсы, способствующие как общему развитию системы социального предпринимательства, так и повышению эффективности конкретных социально-предпринимательских проектов (Spigel, 2017). С одной стороны, интерес к социальному предпринимательству лежит в русле растущего внимания к «третьей миссии» университетов — вклада в развитие общества в дополнение к развитию образования и науки (Predazzi, 2012; Giuri et al., 2019). С другой стороны, в силу гибридного характера социального предпринимательства цели релевантных образовательных программ разделяются на «обучение социальных предпринимателей» и «обучение социальному предпринимательству» (Blagov, Aray, 2019b). Если в первом случае действующие социальные предприниматели, как правило, уже обладают развитым социальным сознанием или даже устойчивым мышлением и в основном ориентированы на овладение «жесткими» деловыми навыками (hard skills), то во втором случае для студентов дипломных программ преобладает обратная логика. В свою очередь, сведение обоих направлений в единую систему в рамках конкретного вуза или факультета позволяет добиться их взаимообогащения и даже синергического эффекта.



Методические рекомендации подготовлены совместно Фондом региональных социальных программ «Наше будущее» и Высшей школой менеджмента СПбГУ. Методические рекомендации посвящены развитию проектной деятельности студентов в сфере социального предпринимательства на основе производственной практики с активным вовлечением участников экосистемы социального предпринимательства, прежде всего — собственно социальных предпринимателей. Рекомендации разработаны с учетом опыта программы «Больше чем идея», реализованной в ВШМ СПбГУ в формате производственной практики в 2021/2022 учебном году, и использующей традиционную для СПбГУ клиническую модель обучения.



В методических рекомендациях описан механизм реализации студенческих проектов в сфере социального предпринимательства, вносящих вклад в развитие универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, которые формируются у студентов в процессе обучения. Данные проекты могут быть реализованы как в формате производственной практики, так и в качестве встроенного элемента соответствующей учебной дисциплины. В свою очередь, эти проекты могут быть реализованы в рамках компетентностно-ориентированных учебных планов по разным группам специальностей и направлений подготовки, что приобретает особую актуальность при формировании кросс-функциональных студенческих команд. Методические рекомендации раскрывают роль заинтересованных сторон, участвующих в проекте; описывают методику проведения проектной деятельности; обозначают варианты и типы решений, которые могут быть получены в ходе работы студентов над проектами в сфере социального предпринимательства.

1 Экосистема социального предпринимательства: вклад в развитие проектной деятельности студентов

1.1 Высшее учебное заведение



При формировании экосистемы социального предпринимательства высшие учебные заведения выступают в роли одной из заинтересованных сторон. Проблематика социального предпринимательства должна рассматриваться в контексте «третьей миссии» университетов, под которой понимается вклад университета в развитие общества. «Третья миссия» университетов включает в себя три основные функции: развитие университета как аналитического центра; развитие и внедрение социальных инноваций, развитие партнерства с НКО и социальными предприятиями; прикладное проектное обучение.

Соответственно, проблематика социального предпринимательства отражается в научных и научно-прикладных исследованиях, в участии вуза в формировании экосистемы социального предпринимательства на соответствующем региональном уровне, а также в образовательном процессе (в форматах «обучения социальных предпринимателей» и «обучения социальному предпринимательству»).

Системообразующим направлением является интеграция проблематики социального предпринимательства в образовательный процесс. В настоящее время в Российской Федерации элементы проблематики социального предпринимательства (в рамках более широкого контекста устойчивого развития) в наиболее явном виде присутствуют в Федеральных государственных образовательных стандартах (ФГОС) третьего поколения по укрупненной группе специальностей и направлений подготовки (УГСН) 38.00.00 «Экономика и управление» (в том числе, по направлению 38.03.02 «Менеджмент» в форматах бакалавриата и магистратуры с акцентом на управление социальным предприятием).

1.1. Высшее учебное заведение

В рамках федерального учебно-методического объединения в системе высшего образования (ФУМО) по укрупненной группе специальностей и направлений подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» в ноябре 2022 г. сформирована рабочая группа «Интеграция проблематики устойчивого развития в основные образовательные программы». Подход к социальному предпринимательству в контексте устойчивого развития позволяет рассматривать социальное предпринимательство в качестве одного из инструментов решения социальных и экологических проблем в рамках глобальной повестки ЦУР ООН и Национальных целей развития Российской Федерации.

Интеграция проблематики социального предпринимательства (в контексте устойчивого развития) в образовательный процесс ведется в двух взаимосвязанных направлениях:

- 1) **развитие специализированных программ**, обязательных и элективных дисциплин, а также практик и видов государственной итоговой аттестации;
- 2) **формирование релевантных компетенций** в рамках прохождения всей образовательной программы соответствующего уровня (бакалавриат, специалитет, магистратура), включая обязательные и элективные дисциплины/модули, практику и государственную итоговую аттестацию.

Кроме того, формирование компетенций, релевантных социальному предпринимательству, происходит в рамках внеучебной деятельности студентов, которая может включать в себя летние школы, хакатоны и кейс-чемпионаты в области социального предпринимательства, проекты «зеленых кампусов», благотворительные/волонтерские проекты.



1.1. Высшее учебное заведение

В условиях разработки и реализации компетентностно-ориентированных учебных планов можно выделить четыре уровня интеграции проблематики социального предпринимательства в образовательный процесс с ориентацией на развитие релевантных компетенций студентов:

- 1) бакалавриат по направлению 38.03.02 «Менеджмент»;
- 2) бакалавриат, магистратура и специалитет по укрупненной группе специальностей и направлений подготовки (УГСН) 38.00.00 «Экономика и управление»;
- 3) бакалавриат, магистратура и специалитет по всем УГСН, относящимся к области образования 2.5 «Науки об обществе»;
- 4) бакалавриат, магистратура и специалитет по всем УГСН.

Возможность и необходимость расширения уровня интеграции диктуется формированием на глобальном уровне новой синтетической области знаний — науки об устойчивом развитии (sustainability science), отражающей потребность в интеграции проблематики устойчивого развития в подготовку специалистов по широкому кругу (в идеале всех) специальностей и направлений подготовки.

Соответственно, подразумевается формирование универсальных компетенций (УК) у студентов по всем УГСН; базовых компетенций (БК) у студентов УГСН 38.00.00 «Экономика и управление» всех направлений и специальностей; общепрофессиональных компетенций (ОПК) по соответствующим специальностям и направлениям подготовки (в т.ч. 38.03.02 «Менеджмент»); и профессиональных компетенций (ПК), определяемых вузом самостоятельно на основе профессиональных стандартов, соответствующих профессиональной деятельности выпускников (при наличии). Очевидно, что подготовка профессионального стандарта в области социального предпринимательства позволит вузам более корректно и содержательно формулировать соответствующие профессиональные компетенции.

Организация проектной деятельности в области социального предпринимательства на основе производственной практики бакалавриата ВШМ СПбГУ по направлению 38.03.02 «Менеджмент» в рамках программы «Больше чем идея» (далее — Программы) позволяет развить у студентов следующие компетенции разных уровней, причем компетенции, в явном виде связанные с социальным предпринимательством, как таковым, появляются на уровне профессиональных компетенций:

1. Универсальные компетенции (УК):

- a) способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1);
- b) способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений (УК-2);
- c) способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3);
- d) способность использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах (УК-9) (для практик в социальных предприятиях, связанных с инклюзивной деятельностью);
- e) способность принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности (УК-10).

2. Базовые компетенции (БК):

Находятся на стадии обсуждения в профильном ФУМО. В качестве условного примера релевантной базовой компетенции можно предложить:

- a) способность руководствоваться принципами устойчивого развития и социальной ответственности при решении профессиональных задач (БК-Х);
- b) способность формировать свои профессиональные компетенции в контексте ЦУР ООН и Национальных целей развития Российской Федерации (БК-У).

3. Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

- a) способность решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории (ОПК-1);
- b) способность осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем (ОПК-2);
- c) способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3).

4. Профессиональные компетенции (ПК):

- а) способность решать профессиональные задачи в области социального предпринимательства на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории (ПК-1);
- б) способность участвовать в разработке и реализации конкурентных и функциональных стратегий социального предприятия и программ его организационных изменений (ПК-2).



В зависимости от направления образовательной программы, в рамках которой реализуется проектная деятельность для студентов в области социального предпринимательства, УК могут оставаться неизменными, а БК, ОПК и ПК могут меняться в соответствии с перечнем компетенций, выделенным в рамках определенного направления подготовки.

1.2 Другие заинтересованные стороны



Помимо вузов, к основным заинтересованным сторонам, формирующим экосистему социального предпринимательства, относятся собственно социальные предприниматели, город/регион, фонды, крупные компании, реализующие ESG-повестку.

Все эти заинтересованные стороны, с одной стороны, способны внести вклад в релевантную проектную деятельность студентов, с другой стороны — извлекают соответствующие экономические и неэкономические выгоды (табл. 1). Понимание соответствующего вклада и выгод позволяет повысить эффективность проектной деятельности студентов в области социального предпринимательства, реализуемой в форме производственной практики.

1.2. Другие заинтересованные стороны

Таблица 1. Заинтересованные стороны: вклад и извлекаемые выгоды

Заинтересованная сторона	Вклад в проектную деятельность	Выгоды
Социальные предприниматели	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление базы производственной практики 2. Формирование пула актуальных управленческих задач (кейсов) в области социального предпринимательства 3. Консультирование студентов и общее сопровождение проектов в качестве «владельцев кейсов» 4. Привнесение и использование существующих партнерств в рамках экосистемы (органы государственного и муниципального управления, крупные компании и фонды) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Помощь в решении актуальных управленческих задач: качественное (лучшее) решение, либо набор альтернативных вариантов решения 2. Доступ к знаниям 3. PR-поддержка социального предприятия 4. Продвижение социального предприятия и его продукта (услуги) 5. Повышение информированности общества о конкретной социальной проблеме 6. Развитие партнерств в рамках экосистемы (вуз, органы государственного и муниципального управления, фонды, крупные компании, сообщество социальных предпринимателей) 7. Доступ к потенциальным кадрам
Органы государственного и муниципального управления (город/регион)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Актуализация содержательной повестки практики (социальные проблемы, программы поддержки, управленческие задачи) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фокусировка проектов/социальных предприятий на актуальных социальных проблемах 2. Повышение эффективности социального предпринимательства в городе/регионе

1.2. Другие заинтересованные стороны

Заинтересованная сторона	Вклад в проектную деятельность	Выгоды
<p>Органы государственного и муниципального управления (город/регион)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Предоставление информации о потенциальных «владельцах кейсов» (проектов и социальных предприятий), в том числе не реализованных 3. Общая информационная поддержка программы практики предпринимательства 4. Финансовая и иная поддержка проектов/социальных предприятий, формирующих базу производственной практики (через систему Центров инноваций социальной сферы) 5. Поддержка тиражирования формата программ производственной практики (через систему руководства высшим образованием) 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Развитие партнерств в рамках экосистемы (вуз, социальные предприятия, фонды, крупные компании) 4. Развитие экосистемы социального предпринимательства в целом
<p>Фонды</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление информации о потенциальных «владельцах кейсов» (проектов и социальных предприятий), в том числе не реализованных 2. Финансовая (грантовая) поддержка программы практики 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка/развитие социального предпринимательства (для фондов поддержки/развития СП) 2. PR-поддержка фонда 3. Развитие партнерств в рамках экосистемы (вуз, социальные предприятия, крупные компании) 4. Развитие экосистемы социального предпринимательства в целом

1.2. Другие заинтересованные стороны

Заинтересованная сторона	Вклад в проектную деятельность	Выгоды
Фонды	<ol style="list-style-type: none"> 3. Финансовая (грантовая) и иная поддержка проектов/социальных предприятий, формирующих базу производственной практики 4. Экспертная поддержка участников программы практики (студентов и социальных предпринимателей) 5. Поддержка тиражирования формата программ производственной практики 6. Общая информационная поддержка 	
Крупные компании, реализующие ESG-повестку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовая (грантовая) поддержка программы практики (на территории присутствия) 2. Финансовая (грантовая) и иная поддержка проектов/социальных предприятий, формирующих базу производственной практики (на территории присутствия) 3. Экспертная поддержка участников программы практики (студентов и социальных предпринимателей) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация направления ESG-повестки (благотворительная деятельность, направленная на достижение ЦУР ООН и НЦР) 2. PR-поддержка компании 3. Повышение информированности общества о конкретной социальной проблеме. 4. Развитие партнерств в рамках экосистемы (вуз, органы гос. и муниципального управления, фонды, крупные компании)

1.2. Другие заинтересованные стороны

Заинтересованная сторона	Вклад в проектную деятельность	Выгоды
Крупные компании, реализующие ESG-повестку	4. Поддержка тиражирования формата программ производственной практики (на территории присутствия, через партнерские вузы) 5. Общая информационная поддержка	



2

Методика организации проектной деятельности

Организация проектной деятельности в области социального предпринимательства на основе производственной практики осуществляется в рамках вида учебной деятельности — «производственная практика» и регламентируется Приказом Министерства образования и науки РФ от 27 ноября 2015 г. № 1383 “Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы высшего образования”. Так, Программа органически вписывается в существующий перечень проектов, которые вуз и так осуществляет в обязательном порядке согласно ФГОС, и не требует излишних ресурсов, при этом фокус на социальное предпринимательство усиливает вклад вуза в его «третью миссию». Подготовка и реализация Программы в вузе осуществляется в рамках компетентностно-ориентированного учебного плана соответствующей образовательной программы, регламентируется рабочей программой учебной дисциплины «Производственная практика» и включает в себя целый ряд взаимосвязанных элементов.



В общем виде формула проектной работы может быть сформулирована следующим образом: студенты решают управленческие задачи в кросс-функциональных командах.

Данная формула состоит из пяти блоков вопросов, на которые необходимо ответить перед запуском Программы. Эти блоки вопросов легли в основу структуры данного раздела.

- **Команда и ресурсы.** Кто нужен для запуска Программы?
Как сформировать команду организаторов?
- **Участники.** Как отобрать студентов для участия в Программе?
Как определить, какие задачи студентам под силу?
Какую пользу от участия получают студенты?

2.1. Команда и ресурсы

- **Задачи.** Как найти социальных предпринимателей для участия в Программе? Как организовать отбор конкретных проектов? Как выстроить с ними коммуникацию? Какую пользу от участия могут получить социальные предприниматели — что мы можем гарантировать, а чего не можем?
- **Команды.** Как сформировать команды? По какому принципу команды назначаются на ту или иную управленческую задачу?
- **Сопровождение проектной работы.** Какая помощь потребуется командам при решении управленческих задач? Как организовать взаимодействие с ними таким образом, чтобы не тратить зря ни своего времени, ни времени команд? Как выстроить общение между командами и социальными предпринимателями?

2.1 Команда и ресурсы

Для принятия решения о запуске программы «Больше чем идея» необходимо оценить требуемые для его реализации ресурсы, в том числе трудовые. В рамках Программы должны быть решены следующие задачи:

- разработка концепции Программы;
- привлечение участников;
- привлечение экспертов;
- поиск и отбор социальных предпринимателей;
- взаимодействие с социальными предпринимателями;
- подготовка кейсов;
- организационное сопровождение команд;
- организация экспертных консультаций;
- проведение экспертных консультаций;
- администрирование проекта.

Соответственно, для запуска Программы необходимо формирование команды, обладающей полномочиями и компетенциями для решения каждой из этих задач. Не принципиально, чтобы за решение каждой задачи отвечал отдельный специалист. Например, в рамках пилотного проекта задачи были распределены следующим образом:

2.1. Команда и ресурсы

- 1. Менеджер.** Отвечает за привлечение участников, подготовку кейсов, взаимодействие с социальными предпринимателями (после запуска Программы), организационное сопровождение команд, организацию экспертных консультаций.
- 2. Куратор-эксперт** в области социального предпринимательства. Отвечает за удержание общей логики и смыслов Программы, разработку концепции Программы.
- 3. Координатор взаимодействия с социальными предпринимателями.** Отвечает за поиск и отбор социальных предпринимателей, взаимодействие с социальными предпринимателями (до запуска Программы), и социальными предпринимателями.
- 4. Координатор взаимодействия с экспертами.** Отвечает за привлечение экспертов.
- 5. Администратор.** Осуществляет администрирование проекта согласно регламентам и иным нормативным документам.
- 6. Эксперты.** Проводят экспертные консультации (могут быть, внутренние сотрудники вуза, так и внешние).





Формирование команды может происходить как за счет вовлечения только внутренних сотрудников вуза, так и с привлечением внешних экспертов, которые необходимы для реализации конкретных задач (например, для проведения консультаций по отдельным темам).

Для эффективной организации работы рекомендуется сформировать рабочую группу с распределением ответственных за конкретные направления реализации проекта. Бюджет сопровождения Программы может формироваться как за счет внутренних источников вуза (в рамках нагрузки преподавателей, деятельности служб сопровождения, например, Центра карьер, Учебного отдела), так и за счет привлечения дополнительного стороннего финансирования.

Ниже приведено общее описание трудозатрат команды проекта, которая сделана на основе опыта реализации программы «Больше чем идея» в Высшей школе менеджмента СПбГУ (табл. 2). Программа проходила в течение 6 недель — с середины июля по конец августа, подготовка к программе заняла полтора месяца с начала июня. В Программе участвовали 7 проектных команд.



2.1. Команда и ресурсы

Таблица 2. Трудозатраты команды (примерный расчет).

Член команды	Трудозатраты на этапе подготовки (суммарно за 6 недель)	Задачи на этапе подготовки	Трудозатраты во время проведения (суммарно за 6 недель)	Задачи на этапе проведения
Менеджер	65 чел.ч	Привлечение участников, подготовка кейсов, разработка и проведение открывающего мероприятия	30 чел.ч	Взаимодействие с социальными предпринимателям организационное сопровождение команд, организация экспертных консультаций, проведение завершающего мероприятия
Куратор-эксперт	14 чел.ч	Участие в открывающем мероприятии, экспертиза кейсов (из расчета на 11 кейсов)	5 чел.ч	Участие в завершающем мероприятии в составе жюри
Координатор взаимодействия с социальными предпринимателями	15 чел.ч	Поиск и отбор социальных предпринимателей, взаимодействие с социальными предпринимателями (из расчета на 11 СП), проведение общей встречи с социальными предпринимателями	—	—

2.1. Команда и ресурсы

Член команды	Трудозатраты на этапе подготовки (суммарно за 6 недель)	Задачи на этапе подготовки	Трудозатраты во время проведения (суммарно за 6 недель)	Задачи на этапе проведения
Координатор взаимодействия с экспертами	12 чел.ч	Привлечение экспертов (из расчета на 3 экспертов)	—	—
Администратор	20 чел.ч	Администрирование проекта согласно регламентам и иным нормативным документам	20 чел.ч	Администрирование проекта согласно регламентам и иным нормативным документам
Эксперт	1 чел.ч	Участие в проведении открытия Программы	4 чел.ч	Консультирование команд по запросу (из расчета 2 консультации на команду, 7 команд), участие в завершающем мероприятии в составе жюри

2.2 Участники

Участники Программы — студенты высшего учебного заведения.

Они являются ключевым элементом Программы, от которого выстраиваются все остальные блоки. Количество привлеченных студентов влияет на масштаб как Программы в целом, так и конкретных проектов, разрабатываемых в рамках Программы. Мотивация студентов может поддерживаться возможностью дальнейшего участия в деятельности социального предприятия в рамках стажировок и/или последующего трудоустройства; выполнения выпускных квалификационных работ на материалах организации; последующее участие в деятельности организации в качестве волонтеров; получение знаний и навыков для запуска собственных проектов в области социального предпринимательства.

Содержание, уровень и ориентиры развития компетенций студентов в рамках соответствующих компетентностно-ориентированных учебных планов определяют тематику и глубину проработки задач, которые могут быть решены в рамках проекта. Задачи определяют требования к социально-предпринимательским проектам, которые мы приглашаем к участию. Социальные предприниматели, выступая в Программе в качестве менторов, определяют свой временной ресурс, который может быть использован в рамках проекта. Исходя из этих вводных — количества и уровня подготовки студентов, предлагаемых к решению управленческих задач и временного ресурса менторов — разрабатываются и организуются остальные элементы Программы, такие как сервис экспертных консультаций, алгоритм распределения участников на команды и подробный календарь мероприятий.



Следует отметить, что существует вариативность в формировании списка социально-предпринимательских проектов. Возможно первичное формирование пула социальных предпринимателей с конкретными заданиями. Исходя из характера заданий, их сложности и тематики, сформировать портрет участника-студента, его направления подготовки, уровни компетенций обучающихся для поиска заинтересованных студентов. Второй вариант (рассматриваемый в данной методике): формирование групп обучающихся и поиск социальных предпринимателей исходя из портрета участника и его компетенций.

Формирование портрета студента-участника

Начинать проектирование Программы в своем учебном заведении следует с определения (групп) специальностей и направлений подготовки, факультетов, кафедр или образовательных программ, с руководителями которых организатору наиболее комфортно выстроить эффективное сотрудничество. Первый запуск Программы безусловно будет носить экспериментальный характер, а значит, организатору безусловно будут полезны «союзники», которые помогут пройти этот путь впервые. Привлечение, в том числе, студентов по направлению 38.03.02 «Менеджмент» или, в целом, по укрупненной группе специальностей и направлений подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» является желательным для успешной реализации Программы, особенно для ее первого запуска.

Определение примеров управленческих задач, которые могут быть решены студентами

Определив специальности и направления подготовки, а также год обучения студентов, которые потенциально заинтересованы в участии в Программе, следует уточнить содержание и уровень развития их компетенций — какие задачи студенты уже могут решать, какие нет, а какие — могут, но с посторонней помощью или с сопровождением. Для этого рекомендуется провести несколько индивидуальных встреч с преподавателями, которые выступают научными руководителями студентов выбранных специальностей и направлений подготовки.

К этим встречам следует подготовиться. Необходимо доходчиво объяснить суть такого явления, как социальное предпринимательство, а также привести гипотетические примеры задач, которые могут быть предложены студентам в рамках Программы. Исходя из опыта реализации программы «Больше чем идея», авторы данных методических рекомендаций сформулировали несколько примеров гипотетических задач для начала диалога:

Исходные примеры задач для специальностей и направлений подготовки, связанных со сферой информационных технологий (например, направление 38.03.05 «Бизнес-информатика»; 09.03.03 «Прикладная информатика»):

- разработать чат-бот в Телеграмме, связанный с некоторой базой данных (например, о продуктах и услугах социального предприятия) и выдающий пользователю информацию о конкретном продукте по запросу;

2.2. Участники

- опираясь на данные, полученные от социального предприятия, и на данные из открытых источников, разработать прогностическую модель динамики спроса на определенные продукты, сервисы или услуги, которые предоставляет компания;
- провести аудит интернет-сервисов, которые использует социальное предприятие для обработки заказов от клиентов, и предложить более экономную или более комфортную для пользователей конфигурацию сервисов.

Исходные примеры задач для специальностей и направлений подготовки, связанных с менеджментом и маркетингом (например, направления 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом»):

- проанализировать актуальную клиентскую базу социального предприятия и предложить способы привлечения новых клиентов с измеряемым результатом;
- собрать и исследовать мировой опыт сопровождаемого проживания для людей с аутизмом и выявить, что из него было бы применимо к деятельности конкретного социального предприятия, предоставляющего подобные услуги, и позволило бы ему снизить свои операционные издержки;
- разработать PR и коммуникационную стратегию с конкретными тактическими решениями, направленными на увеличение количества клиентов социального предприятия, занимающейся сбором и вторичным использованием хороших вещей.



Двигаясь от примеров, следует прийти к конкретным формулировкам задач, которые могут решить студенты тех или специальностей и направлений подготовки, а также годов обучения. Список этих формулировок будет полезен для поиска и отбора социальных предпринимателей, а также для описания задач. Таким образом, на этом этапе у организатора появляется два полезных артефакта: **список специальностей и направлений подготовки и годов обучения студентов с соответствующими компетенциями, которые рассматриваются как участники Программы, и список примеров задач, которые могут быть предложены студентам для решения.**

Приглашение студентов к участию

Чтобы начать набор кандидатов на участие в Программе, следует определить:

- 1) формат интеграции Программы в образовательный процесс соответствующих специальностей и направлений подготовки, реализуемый на основе компетентностно-ориентированных учебных планов;
- 2) сроки реализации и длительность Программы.

Начать стоит с выбора формата интеграции, под которым следует понимать тот блок основных процессов, в котором будет реализовываться проект в высшем учебном заведении. Ниже приведен примерный перечень форматов интеграции.

- 1. Интеграция через практику.** Задачи, которые обучающиеся решают в рамках Программы, могут соответствовать требованиям к производственной (как вариант — учебной или преддипломной) практике, предъявляемые конкретной образовательной программой. В этом случае реализуется сценарий, при котором участие обучающегося в Программе засчитывается в качестве прохождения соответствующей практики.
- 2. Интеграция через учебные дисциплины.** Программа может быть использована как часть обязательной или элективной учебной дисциплины в области устойчивого развития и социального предпринимательства.
- 3. Интеграция через внеучебные мероприятия.** Программа может быть реализована как цикл внеучебных мероприятий по теме социального предпринимательства. В этом случае целесообразно дополнить Программу образовательными мероприятиями, учитывая интересы участников. Это могут быть лекции, семинары, открытые встречи с социальными предпринимателями, круглые столы, деловые игры и т. д.
- 4. Интеграция через деятельность студенческих объединений.** Программа может быть интегрирована с деятельностью таких студенческих объединений, как университетские кружки или клубы. Например, клуб предпринимателей, кейс-клуб. В этом случае студенческие объединения могут выступать в качестве источников первичной «воронки» для поиска участников, а также площадкой для проведения совместных мероприятий.

2.2. Участники



Вне зависимости от выбранного формата необходимо рассматривать Программу как инструмент развития соответствующих универсальных, базовых, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.



Как правило, формат интеграции однозначно задает сроки реализации и длительность программы. Например, при выборе интеграции через летнюю практику программа будет реализовываться ориентировочно с 1 июля до 15 августа, а ее длительность составит 6 недель.

Информационная кампания

Имея данные о формате интеграции, сроках реализации Программы, **список специальностей и направлений подготовки, а также годов обучения студентов**, которые рассматриваются как участники Программы, и **список примеров задач**, можно начинать информационную кампанию по привлечению студентов к участию в Программе. *Этот раздел можно пропустить, если в качестве формата интеграции выбрана интеграция через учебные дисциплины.*

Следует упомянуть, что здесь возникает первая ситуация, в которой организатору следует принять управленческое решение: стоит ли приглашать студентов до того, как определены списки социальных предпринимателей, согласившихся принять участие в программе?

- **Приглашать студентов до того, как получены согласия от социальных предпринимателей.** С одной стороны, чем больше у организатора времени на информационную кампанию, тем больше пространства для маневра, что повышает вероятность привлечения нужного количества участников. С другой стороны, если организатор не сумеет найти хотя бы одного социального предпринимателя, который согласится принять участие в Программе, ее придется или отменить, или существенно изменять. В это случае возникают репутационные риски, которые понесет никто иной, как организатор.
- **Приглашать студентов только после того, как получены согласия от социальных предпринимателей.** В этом случае организатор уверен, что в Программе будут и управленческие задачи, и менторы, в качестве которых выступают социальные предприниматели. Однако, такой подход существенно увеличивает срок подготовки проекта. Кроме того, следует учитывать, что за время подготовки информационной кампании тот или иной социальный предприниматель может изменить свое решение. Как правило, наиболее комфортный для социальных предпринимателей горизонт планирования участия в программах, аналогичных программе «Больше чем идея», составляет 4-6 недель до их старта. Это означает, что договоренности с социальными предпринимателями лучше всего заключать не раньше, чем за этот срок.
- **Компромиссный вариант.** Во время подготовки информационной кампании организатор договаривается об участии по меньшей мере с двумя социальными предпринимателями. В этом случае к моменту появления первых публикаций о наборе на Программу организатор будет уверен, что он обеспечен и менторами, и управленческими задачами на минимально приемлемом уровне.

Перейдем непосредственно к организации информационной кампании. Технически она состоит из контент-плана публикаций в доступных для организатора каналах коммуникации со студентами. Кроме того, следует разработать форму регистрации для участников.

2.2. Участники

В первую очередь следует определить целевые каналы коммуникации, через которые будет происходить информирование студентов о Программе. Как правило, это рассылки по электронной почте обучающимся, чаты учебных групп и потоков, группы Вконтакте, каналы в Телеграме, баннеры на сайте учебного заведения, а также наружная реклама — плакаты в учебных корпусах и общежитиях. Выбирать следует те каналы, у которых выше конверсия, т. е. отношение прошедших регистрацию через определенный канал к количеству прочитавших информацию в канале. Если конверсия вам неизвестна, то для первого раза стоит проконсультироваться со студентами — как часто они обращают внимание на тот или иной канал. Также полезно создать специальные метки, которые однозначно маркируют источник перехода на форму регистрации в сети Интернет (так называемые UTM-метки, подробную информацию о которых можно получить, сделав соответствующий запрос в поисковой системе). Используя UTM-метки, организатор сможет определить конверсию того или иного канала и использовать эту информацию в дальнейшем при планировании информационной кампании.



Пример контент-плана (табл. 3):

Таблица 3. Пример контент-плана

Период реализации	Рассылка по электронной почте	Баннер в главном учебном корпусе	Посты в группе учебного заведения Вконтакте
1 неделя	Общее описание Программы, ссылка на форму регистрации	Общее описание Программы, ссылка на форму регистрации	Общее описание Программы, ссылка на форму регистрации
2 неделя	—	—	Интервью с организатором Программы
3 неделя	—	—	Рассказ о социальном предпринимателе — менторе конкретного проекта Программы
4 неделя	Последнее приглашение! Общее описание Программы (проектов), ссылка на форму регистрации	—	Последнее приглашение! Общее описание Программы (проектов), ссылка на форму регистрации

Пример анонса:

Открывается набор участников на прохождение летней практики в рамках программы «Больше чем идея» (реализуется при поддержке Фонда региональных социальных программ «Наше будущее»). Социальным предпринимателям часто не хватает бизнес-экспертизы, студентам — опыта работы «в поле», вузам — интерфейсов для взаимодействия с социальной сферой. «Больше чем идея» — это пилотная программа по улучшению и тиражированию социальных проектов с потенциалом коммерциализации.

2.2. Участники

Почему стоит принять участие?

1. Зачет участия в Программе в качестве летней производственной практики.
2. Возможность принести реальную пользу социальным проектам и пополнить свое портфолио достойным кейсом.
3. Живое общение с социальными предпринимателями и менторами-практиками.

Количество мест ограничено, для участия необходимо пройти отбор. Для участия в отборе заполните регистрационную форму: [ссылка_на_форму](#)
На ваши вопросы готов ответить Иван Социальный — ivan@socialny.universe.ru.

Пример списка полей регистрационной формы:

1. ФИО.
2. Уровень обучения (бакалавриат/магистратура).
3. Электронная почта.
4. Номер мобильного телефона.
5. Программа обучения.
6. Расскажите, почему вы хотите принять участие в Программе?
Чем вас заинтересовало, чем привлекает социальное предпринимательство? Какие у Вас ожидания от участия в Программе?

После размещения информации в выбранных каналах следует регулярно проверять количество зарегистрировавшихся студентов.



При недостаточном количестве регистраций рекомендуется проконсультироваться непосредственно с целевой аудиторией, т. е. с теми обучающимися, которые приглашаются для участия в Программе. Во время таких консультаций стоит обратить внимание на то, как считывают информацию студенты — какие важные вопросы о Программе остаются неотвеченными, что непонятно. Вероятно, что по итогам разговора будет обнаружено важное дополнение, которое следует учесть в контуре Программы.

Например, студентам важна возможность получить сертификат об участии в Программе или рекомендательное письмо от социального предпринимателям по окончании проекта. Такие комментарии стоит учитывать, поскольку они существенно повышают ценность участия для студентов.

2.3 Задачи

Чтобы в Программе появились задачи, необходимо выстроить сотрудничество с социальными предпринимателями. Путь построения такого сотрудничества можно представить в виде алгоритма:

- 1) определение списка социально-предпринимательских проектов;
- 2) отбор проектов для приглашения к участию;
- 3) первичная коммуникация — знакомство, рассказ о проекте, выявление интереса;
- 4) общая встреча — подробный рассказ о проекте, приглашение к участию;
- 5) описание управленческих задач.

Определение списка социально-предпринимательских проектов

Для формирования списка социально-предпринимательских проектов рекомендуется помимо свободного поиска в сети Интернет обратить внимание на локальные инициативы, занимающиеся поддержкой социальных предпринимателей. Так, в рамках пилотного запуска программы «Больше чем идея» были использованы данные проекта инициативного бюджетирования «Твой бюджет» в Санкт-Петербурге. Кроме того, существуют организации, сопровождающие действующие социально-предпринимательские проекты. Например, Центр инноваций социальной сферы (ЦИСС) — инфраструктурное подразделение Центра «Мой бизнес» в Санкт-Петербурге, которое реализует комплексный подход по сопровождению инновационных социально-предпринимательских проектов.

Отбор социальных проектов для приглашения к участию

После формирования списка социально-предпринимательских проектов следует определить те из них, которые на сегодняшний день активно реализуются. Ситуация, в которой в списке потенциальных кандидатов для участия оказываются проекты, которые прекратили свою деятельность уже несколько месяцев, а то и лет назад, особенно часто встречается при поиске проектов в сети Интернет.

2.3. Задачи

Определив «активные» проекты, следует внимательнее изучить их специфику. Какую социальную проблему они решают? Какие продукты или услуги они предоставляют? Ответив на эти вопросы, полезно предложить нескольким обучающимся дать свою обратную связь по сформированному списку. Чем интереснее проекты будут для участников, тем меньше сложностей возникнет у организатора как на этапе информационной кампании, так и на этапе сопровождения проектной работы. С учетом полученной обратной связи определяется очередность первичной коммуникации с социально-предпринимательскими проектами — знакомиться следует в первую очередь с теми, которые наиболее интересны для потенциальных участников.

Первичная коммуникация — знакомство, рассказ о проекте, выявление интереса

На этом этапе следует определить те социально-предпринимательские проекты, авторы и исполнители которых проявили наибольший интерес к участию. Для этого нужно провести коммуникацию — звонком, через переписку в социальной сети или в мессенджере.



В любом случае организатору полезно иметь под рукой подробное описание предложения для социального предпринимателя — куда вы его приглашаете, что предлагаете делать, какую пользу можете гарантировать для него, а какую только предполагаете (пример такого описания приведен ниже).

Что получают социальные предприниматели при участии в проекте? Как правило, их интерес может быть обеспечен следующими предложениями:

Определение списка социально-предпринимательских проектов

1. Помощь в решении актуальных управленческих задач.

При аккуратной настройке сложности задач и компетенций команд, которые будут их решать, возможно получить качественные решения кейсов, предоставляемых социальными предпринимателями.

Если же полноценное решение задач окажется не под силу участникам, то как минимум владелец кейса (управленческой задачи) получит альтернативный взгляд на варианты решения. Как правило, студенты отличаются креативностью, по крайней мере в тех задачах, которые им интересны.

2. PR-поддержка и продвижение.

Чем больше людей узнают о деятельности того или иного социально-предпринимательского проекта, тем больше внимания будет обращено и на социальную проблему, которую он решает. Следует учитывать этот аргумент в случае, если в ходе проекта запланированы публикации в СМИ, популярных пабликах в социальных сетях, телеэфиры и трансляции на те целевые аудитории, в которых заинтересованы социальные предприниматели.

Пример описания проекта для первичной коммуникации:

Добрый день! Высшая школа менеджмента СПбГУ приглашает социальных предпринимателей для участия в программе «Больше чем идея» — программе, в которой команды студентов помогают социально-предпринимательским проектам с решением бизнес-задач.

Социальным предпринимателям часто не хватает бизнес-экспертизы, студентам — опыта работы «в поле», вузам — интерфейсов для взаимодействия с социальной сферой. «Больше чем идея» — это пилотная программа по улучшению и тиражированию социальных проектов с потенциалом коммерциализации.

Общая логика проекта:

- каждый социальный предприниматель предоставляет для решения студентами одну или несколько управленческих задач (с описанием задач и настройкой их сложности поможет команда проекта);*
- в течение 6 недель студенты в командах будут решать полученные задачи, консультируясь с экспертами проекта — специалистами в области маркетинга, развития бизнеса и оценке социального воздействия;*
- «владелец задачи» (социальный предприниматель) в ходе работы над проектом встречается с командой 1 раз в неделю в онлайн-формате для ответов на вопросы и уточнения задачи по результатам промежуточных действий команды;*
- в завершении проекта пройдет открытая защита решений, разработанных студентами, на которой социальные предприниматели будут оценивать результаты командной работы, выступая в качестве жюри.*

Подробный рассказ о проекте для социальных предпринимателей состоится 10 июня в 18:00. Встреча пройдет очно в кампусе университета по адресу Волховский переулок, д.3. Для регистрации на встречу заполните короткую форму (время заполнения — 2 минуты): [ссылка_на_регистрационную_форму](#).

Если есть вопросы — пишите, буду рад ответить!

2.3. Задачи

Пример списка полей регистрационной формы для социальных предпринимателей:

1. Как Вас зовут?
2. Какое социальное предприятие/проект Вы представляете?
3. Ссылка на сайт проекта или группу в социальных сетях.
4. Адрес электронной почты и номер мобильного телефона.

Общая встреча — подробный рассказ о проекте, приглашение к участию

На общей встрече с социальными предпринимателями следует дать информацию, достаточную для принятия решения об участии или не участии. Как правило, достаточно короткой презентации с описанием проекта, а затем серии вопросов и ответов. Полезно собрать чат в мессенджере со всеми социальными предпринимателями, которые подтвердили участие. Кроме того, стоит предусмотреть время и место для общения социальных предпринимателей между собой. Например, предложить вместе поужинать в ближайшем кафе или попить чаю прямо в аудитории.



Пример сценария встречи с социальными предпринимателями:

1. Приветствие, знакомство: 5 минут.
2. Краткий рассказ о проекте: 10–15 минут.
3. Сессия вопросов и ответов, обсуждение: 20–30 минут.
4. Регистрация участников: 5 минут.
5. Чаепитие: 45 минут.

Пример сценария разработки кейса:

Получив список социальных предпринимателей, которые готовы принять участие в проекте, следует перейти непосредственно к описанию задач, которые будут предложены участникам для решения. Общий алгоритм разработки кейса выглядит следующим образом:

- 1) изучение примеров описания кейсов и примеров решений кейсов;
- 2) подготовка чернового описания;
- 3) верификация уровня сложности;
- 4) сборка финального описания;
- 5) редактирование текста.

Однако, прежде чем перейти к описанию процесса разработки кейса, нужно определить количество задач, которые необходимо подготовить. Для этого следует ответить на несколько вопросов:

- 1) какое количество участников будет занято в проекте;
- 2) каков будет целевой размер команды;
- 3) по какому сценарию будет проводиться работа над решением задач?

С одной стороны, чем больше участников в команде, тем сложнее выстроить продуктивную работу: распределять роли, назначать и контролировать исполнение задач. Кроме того, чем больше лиц принимает участие в деятельности, тем больше времени уходит на коммуникацию — проведение встреч, совещаний и летучек. С другой стороны, чем меньше участников в команде, тем выше риск возникновения ситуации, в которой при внезапном отказе одного или двух участников от работы в проекте уже после старта команда не справится решить поставленную управленческую задачу.



Исходя из опыта проведения пилотной программы «Больше чем идея», **рекомендуемый размер команды определяется как 4 человека.**

2.3. Задачи

Что касается сценариев работы над решением бизнес-задач, то в зависимости от целей проекта может быть выбран один из двух вариантов:

- 1) **Сценарий «Насмотренность».** В этом случае назначается **один кейс на одну команду**. Благодаря этому в Программе могут принять участие большее количество социальных предпринимателей, что позволяет развить и укрепить связи с ними. Кроме того, участники знакомятся с различными проектами, повышая свою осведомленность о том, как устроено социальное предпринимательство.
- 2) **Сценарий «Соревнование».** В этом случае назначается **один кейс на две или три команды**. Такой подход позволяет повысить мотивацию участников в процессе решения управленческих задач за счет соревновательного мотива. При этом, как правило, обеспечивается сравнительно лучшее качество решений.

Определив сценарий, зная количество участников и целевой размер команды, возможно рассчитать необходимое количество кейсов по следующей процедуре:

- 1) рассчитываем количество команд как отношение количества участников к целевому размеру команды, округляя вверх до целого значения;
- 2) делим количество команд на количество кейсов, требуемое в выбранном сценарии;
- 3) для сценария «Соревнование». В случае, если полученное значение окажется нецелым, следует округлить вниз до целого значения.

В общем виде формулу расчета количества кейсов можно представить следующим образом:

$$N_k = \left[\left\lceil \frac{N_{уч}}{K} \right\rceil * \frac{1}{N_c} \right],$$

N_k — количество кейсов,

$N_{уч}$ — количество участников,

K — целевой размер команды,

N_c — количество кейсов согласно выбранному сценарию.

Так, для сценария «Соревнование» (две команды на кейс) при 30 целевых участниках необходимо $\lceil 30/4 \rceil / 2 = 8/2 = 4$ кейса, которые пойдут в работу. Каждый кейс будет решать по две команды.

² Скобки в формуле — символы округления. Скобка с горизонтальной чертой внизу обозначает округление в меньшую сторону, с горизонтальной чертой наверху — в большую сторону. Округление проводится после выполнения операций между символами округления"

2.3. Задачи

Для сценария «Соревнование» (три команды на кейс) при 68 целевых участниках необходимо $\lceil \frac{68}{4} / 3 \rceil = \lceil \frac{17}{3} \rceil = 5$ кейсов, которые пойдут в работу.

Из них на 3 кейса будут назначены по три команды, а на два оставшихся кейса — по 4 команды (это нормально).

*Важный акцент: для повышения мотивации участников следует подготовить несколько больше кейсов, чем реально пойдут в работу на проекте. Алгоритм командообразования, который будет описан в следующем подразделе, спроектирован с учетом предпочтений участников, которым предоставляется выбор наиболее интересных бизнес-задач. Поэтому полезно иметь на этапе подготовки в **1,5-2 раза** больше кейсов, чем необходимое количество.*

Переходим к **процессу подготовки задач**. Вначале полезно передать социальным предпринимателям примеры описания кейсов и примеры их решений — имея перед глазами пример, работать проще. Изучив примеры, можно перейти к подготовке чернового описания задачи. Ниже приводится шаблон, который был использован в рамках пилотного запуска программы «Больше чем идея» в ВШМ СПбГУ. Примеры описания кейсов и примеры их решений приводятся в Приложении 1.

Шаблон для описания бизнес-задачи:

1. «Владелец кейса» (название социального предприятия/проекта).
2. Контактное лицо — кто будет представлять Ваш проект в программе «Больше чем идея». Может быть как один, так и два человека.
3. Расскажите, какую задачу Вы хотите предложить студентам. Можно как конкретно — сделать А, Б, В, так и более открыто — например, есть проблема А, нужно найти ее решение.
4. Почему Вас (именно Вас) беспокоит наличие данной проблемы?
5. Каким Вы видите результат работы студентов?
6. Что изменится для вашего проекта/организации, когда задача/проблема будет решена?

Этот шаблон направляется социальным предпринимателям для подготовки чернового описания управленческой задачи. На данном этапе полезно предложить провести короткие звонки-консультации с каждым из социальных предпринимателей для того, чтобы вместе обнаружить такие управленческие задачи, которые одновременно будут:

2.3. Задачи

- 1) достаточно простыми, чтобы участники могли их решить за отведенное для проекта время;
- 2) достаточно сложными, чтобы для достижения полезного результата участникам потребовалось приобрести дополнительные знания, умения или навыки;
- 3) достаточно важными, чтобы «владелец кейса» (социальный предприниматель) был заинтересован в качественном решении.



Организатору не следует пренебрегать консультациями в том числе и для того, чтобы обеспечить себе возможность напрямую связаться с каждым социальным предпринимателем в случае необходимости и быстро выстроить коммуникацию на этапе работы над решениями.

Получив черновые решения, следует провести верификацию их сложности и тематики с преподавателями, которые выступают научными руководителями студентов выбранных специальностей и направлений подготовки, или иными специалистами, которые имеют актуальное представление о компетенциях обучающихся. Если задача оказывается слишком сложной, следует вернуться на предыдущий этап и повторить коммуникацию с социальным предпринимателем. Как правило, в этом случае работают два подхода: корректировка текущей управленческой задачи через ее декомпозицию на более мелкие или поиск новой управленческой задачи с учетом обратной связи от преподавателей. В случае, если верификация пройдена успешно, можно переходить к сборке финального описания управленческой задачи и редактуре.



Важный акцент: возможно использовать в проекте и сложные задачи, для решения которых участникам не хватает тех или иных знаний и компетенций. В этом случае на этапе сопровождения проектной работы следует предусмотреть сервис обязательных менторских консультаций, которые должны помочь командам восполнить необходимый для решения задачи теоретический и практический инструментарий.

2.3. Задачи

Отдельное внимание на этом этапе следует уделить тем вводным данным, которые будут предоставлены участникам для работы над задачей.

Так, помимо непосредственно описания, в состав кейса могут входить внутренние данные социально-предпринимательского проекта (например, статистика продаж), материалы (сайты, отчеты, нормативные документы и др.), которые социальный предприниматель считает если не эталонными, то по крайней мере сделанными с надлежащим уровнем качества.



Чем больше информации, данных о проблеме будет предоставлено участникам, тем выше вероятность того, что они верно восстановят контекст задачи и образ результата. В свою очередь, чем точнее будет понимание управленческой задачи участниками, тем меньше будет нагрузка на организатора в процессе сопровождения работы проектных команд.

Это обусловлено тем, что большинство вопросов на понимание, проблематизацию или уточнение кейса будут требовать внимания социальных предпринимателей, а значит, тем чаще придется организовывать коммуникацию между ними. Разумеется, помимо сокращения нагрузки на организатора, верное понимание бизнес-задачи участниками повышает вероятность качественного решения.



2.4 Формирование команд

Существует множество подходов, техник и форматов, позволяющих сформировать команды для проектной работы. В рамках методики предлагается использовать модель формирования команд, опирающуюся на личный выбор и интересы участников. Результаты пилотного запуска программы «Больше чем идея» продемонстрировали существенные преимущества такого подхода для формирования проектных команд с горизонтом планируемой работы в 4–6 недель. Формирование команд с учетом личного выбора участников позволяет существенно повысить мотивацию студентов за счет учета их мнения при выборе задачи. Кроме того, благодаря схожести интересов упрощается коммуникация внутри команды, ведь в каждой команде, в каждом кейсе оказываются те участники, которые определили его как более занимательный для себя, нежели другие. Ниже приводятся пошаговый алгоритм формирования команд с учетом личного выбора участников. Следует отметить, что этот подход требует на входе большего количества кейсов, чем реально пойдет в работу.

Пошаговый алгоритм формирования команд

1. Каждому участнику предлагается изучить описания всех кейсов, подготовленных на предыдущем этапе.
2. После этого каждый участник должен отранжировать все кейсы, присвоив высший приоритет тем из них, которые он считает наиболее интересными или подходящими для себя. Для ранжирования целесообразно использовать онлайн-опросник, например модуль «Анкетный опрос» (Questionnaire) в LMS Moodle.

Пример описания задачи по ранжированию кейсов (для 15 кейсов на входе, 7 из которых пойдут в работу):

Дорогой участник! Внимательно изучите все кейсы, предлагаемые для решения в рамках программы «Больше чем идея». Кейсы расположены по ссылке: [ссылка_на_кейсы](#).

Затем ранжируйте кейсы по приоритетам, опираясь на:

- 1) свои актуальные компетенции; .
- 2) возможность получить новые знания и опыт, погрузиться в новую область;
- 3) персональный интерес к кейсу.

2.4. Формирование команд

Кейсу, который больше всех удовлетворяет этим вводным, присваивайте 1 (первый) приоритет, меньше всех — 15 (пятнадцатый).

Приоритеты не должны повторяться. В результате вы получите список следующего вида (Рисунок).

Формы, заполненные с ошибками, не будут приняты в расчет.

Внимание! Это упражнение нужно для сборки сбалансированной команды под каждый кейс. **Организаторы не гарантируют**, что каждый участник будет решать кейс, выбранный первым или вторым приоритетом (хотя будут очень рады, если так получится!)

Отнеситесь к этому с пониманием.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Кейс 1	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Кейс 2	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Кейс 3	○	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Кейс 4	○	○	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Кейс 5	○	○	○	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Кейс 6	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Кейс 7	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○
Кейс 8	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○
Кейс 9	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○	○	○	○
Кейс 10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○	○	○
Кейс 11	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○	○
Кейс 12	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○
Кейс 13	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○
Кейс 14	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙
Кейс 15	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Рисунок. Пример списка ранжирования кейсов

- 3) Получив результаты опроса, следует подсчитать индекс интереса — количество участников, назначивших каждому кейсу первый, второй или третий приоритет
- 4) Затем нужно удалить из дальнейшего рассмотрения кейсы, в которых индекс интереса меньше целевого размера команды (4 человека).
- 5) Выбираем кейсы с наименьшим индексом интереса и назначаем в них участников по наибольшему приоритету так, чтобы обеспечить полный состав команды (4 человека). Начинать следует с кейсов, в которых наибольшее количество участников поставили первый приоритет, затем — второй, затем — третий.
- 6) Повторяем шаг 4.

2.5. Сопровождение проектной работы

- 7) Выбираем участников, у которых осталось наименьшее количество приоритетных кейсов в рассмотрении (то есть тех, у которых удаленные на предыдущих шагах кейсы были в 1-м, 2-м или 3-м приоритете).
- 8) Назначаем участникам из шага 7 кейсы по наибольшему приоритету (1, 2 или 3).
- 9) Комплектуем команды в кейсах, в которые были назначены участники на шаге 8 до целевого значения (в нашем случае — 4 человека в команде). После комплектования кейсы удаляются из дальнейшего рассмотрения.
- 10) Повторяем шаг 4, а затем шаги 7–9 до тех пор, пока в рассмотрении не останутся кейсы с наибольшим индексом интереса.
- 11) Формируем команды для кейсов с наибольшим индексом интереса.
- 12) Фиксируем составы всех команд в укомплектованных кейсах.



Важный акцент: в случае, если алгоритм не сходится, можно снизить расчета индекса интереса на шаге 3. Так, если при распределении участников по первым трем приоритетам сбалансированных команд не получается, следует попробовать распределение по первым четырем приоритетам, и так далее.

Также возможен вариант, в котором количество участников в нескольких командах будет на единицу больше или меньше, нежели в остальных. Это нормально.

2.5 Сопровождение проектной работы

После распределения участников по кейсам и командам можно переходить к основному этапу Программы — решению управленческих задач в рамках работы над конкретными проектами. В этом подразделе описываются основные мероприятия, которые проводятся на этапе сопровождения проектной работы, с указанием частоты их проведения, акцентов и результатов.

Основной этап Программы начинается с официального открытия. На этом мероприятии участники знакомятся с организационной структурой Программы, узнают составы команд, в которых они будут работать над кейсами, и знакомятся с социальными предпринимателями. При подготовке к открытию следует организовать общий канал коммуникации со всеми участниками, например чат в Telegram, а также подготовить презентацию (слайды).

2.5. Сопровождение проектной работы

Кроме того, нужно предупредить социальных предпринимателей о том, что им предстоит кратко рассказать о себе и о той задаче, которая предлагается ими для решения в рамках Программы.

Официальное открытие можно проводить как в онлайн, так и в оффлайн формате, однако следует придерживаться четкой структуры, пример которой приведен ниже.

- 1) Сбор участников: участники подключаются к мероприятию.
- 2) Приветствие и план мероприятия: краткий рассказ о том, что будет сегодня происходить.
- 3) Вступительное слово: напутствие для команд на этап проектной работы, рассказ о миссии и ценностях проекта.
- 4) Презентация составов команд: каждый участник должен обнаружить себя в списке распределения.
- 5) Организационные вопросы: график проекта, даты мероприятий; в ходе этого блока каждый участник должен подключиться к основному каналу коммуникации во время проекта (например, общему чату в Telegram).
- 6) Презентации кейсов: короткий рассказ о своей задаче, который проводит каждый из социальных предпринимателей, чей кейс пошел в работу.
- 7) Вопросы и ответы
- 8) Аплодисменты и завершение.

Длительность мероприятия (при 7 кейсах) — не более 1,5 часов.

Пример презентации с открытия приведен в Приложении 2.

После официального открытия команды переходят к проектной работе, в ходе которой проводятся **встречи с социальными предпринимателями (владельцами кейса) и с менторами проекта** (опционально).

Встречи с «владельцем кейса» необходимы для промежуточной отстройки результатов, которые достигнуты участниками за время работы над решением. Каждая команда встречается с тем социальным предпринимателем, чей кейс она решает. В ходе таких встреч команды задают вопросы на уточнение задачи, на углубленное понимание контекста, в котором ведет свою деятельность социальный предприниматель, а также презентуют промежуточные результаты своей работы. Последнее нужно затем, чтобы в ходе работы команды могли быстро обнаружить, что их понимание задачи было неточным, и могли вовремя скорректировать как свой подход к решению, так и образ результата, опираясь на обратную связь от владельца кейса.

2.5. Сопровождение проектной работы

Встречи с владельцем кейса проходят минимум 1 раз в неделю. Дату и время встречи определяют владелец кейса вместе с командой самостоятельно.

Встречи с менторами (экспертами) могут проводиться в том случае, если начальных знаний и компетенций команды недостаточно для решения задач заданной сложности. В этом варианте проектируется сервис менторских консультаций по тем темам, которые нужно дополнительно освоить командам. Например, в ходе реализации пилотной программы «Больше чем идея» были предусмотрены обязательные консультации для каждой команды по оценке социального воздействия, разработке и упаковке ценностного предложения, а также по выстраиванию отношений между частными и государственными структурами (government relations, GR). Каждая команда в обязательном порядке должна была пройти 5 менторских консультаций:

- 2 консультации по оценке социального воздействия;
- 2 консультации по разработке и упаковке ценностного предложения;
- 1 консультация по GR.



2.5. Сопровождение проектной работы

После завершения работы над проектами каждая команда презентует свое решение на **защите проектов**. Это завершающее мероприятие, в ходе которого определяются достигнутые командами результаты, а все разработанные решения передаются социальным предпринимателям. Защита проектов может проходить как в оффлайн, так и в онлайн формате.

Важно предусмотреть следующее:

- 1) на защите должны присутствовать представители всех команд, которые принимали участие в Программе, а также «владельцы кейсов» (социальные предприниматели);
- 2) помимо непосредственно оценки результатов работы команд во время защиты могут быть предложены ценные ходы на доработку решений уже после окончания проекта;
- 3) основной критерий успеха проектной работы — польза для социального предпринимателя, которая оценивается им субъективно;
- 4) командам нужно заранее знать регламент и требования к презентации, поэтому рекомендуется направить шаблон слайдов и очередность выступлений заранее.

Таким образом, сценарий защиты проектов может быть выстроен в следующем виде:

- 1) сбор участников: участники подключаются к мероприятию;
- 2) приветствие и план мероприятия: краткий рассказ о структуре защиты;
- 3) вступительное слово: напутствие для команд;
- 4) презентации решений (согласно очередности)
 - Презентация решения команды: 7–10 минут;
 - Вопросы к команде: 5–7 минут;
 - Оценка решения социальным предпринимателем («в закрытом формате»): 2–3 минуты;
 - Переход к следующей команде: 2 минуты;
- 5) подведение итогов: определение лучших команд;
- 6) завершение.

2.6. «Больше чем идея» глазами одной команды

В качестве критерия оценки решения может быть использована простая модель, которая содержит только один вопрос: «Укажите, насколько для вас оказались полезны те материалы, которые разработали команды в ходе участия в Программе? Ответьте по шкале от 1 до 10, где 1 — «бесполезны, не вижу возможности использования в практике», а 10 — «отлично, непременно будем использовать в работе без корректировок и дополнений».

Важный акцент: после защиты проектов полезно организовать встречу по обмену мнениями и впечатлениями о проекте с социальными предпринимателями, которые принимали в нем участие. Это нужно для того, чтобы получить развернутую обратную связь по реализации проекта и определить пути для улучшения как организационной, так и содержательной части Программы. Кроме того, студентам и социальным предпринимателям предлагается заполнить структурированные анкеты для оценки соответствия программы их ожиданиям и определения их вклада в реализацию Программы (Приложение 3).

Возможен вариант последующего мониторинга развития проекта силами рабочей группы вуза в целях оценки социального эффекта Программы в рамках реализации «третьей миссии» университета. Мониторинг может происходить в протяжении последующих двух-трёх лет после реализации Программы. Таким образом в вузе на системной основе формируется база данных о социальных предприятиях в рамках развития соответствующей экосистемы.

2.6 «Больше чем идея» глазами одной команды

Для более полного понимания процесса деятельности команды в ходе реализации программы «Больше чем идея» приводим рассказ одной из команд-участников, решавшей кейс проекта «Антон тут рядом». В ходе рассказа выделены проблемы, с которыми столкнулась команда, и комментарии авторов с предложениями по их решению.

«Нам попался хороший проект — кейс от «Антон тут рядом», у нас была очень приятная куратор из компании. Мне очень понравилось то, что мы сделали. Как мне кажется, мы превзошли себя: сделали очень большое исследование, только по объему — около 70 страниц. И это прикольно! Мне больше всего нравится в этом проекте, что ты как участник приносишь пользу и делаешь что-то хорошее для общества.

Что мне не очень понравилось, так это наша команда, потому что, к сожалению, из всего состава были заинтересованы только два человека — половина команды.

2.6. «Больше чем идея» глазами одной команды

Впрочем, это совершенно типичная история для любых подобных соревнований, чемпионатов. У нас были девочки из бакалавриата, похоже, что участие в проекте им было нужно только для зачета практики. Казалось бы, хотя бы это должно было мотивировать их. Но она им не помогла, эта мотивация. Они хорошо защищались и к концу даже что-то сделали в презентации, но в конкретной работе в процессе решения кейса, в процессе проведения исследования и при подготовке отчета приложили очень мало усилий. А мы с Полиной, с которой мы шли с магистратуры, мы все время работали. Почему-то оказалось, что сделать хорошее решение нам было нужно больше всех, из-за этого мы время от времени ссорились с девочками...»



Комментарий: в ходе пилотного запуска организаторы допустили ошибку и не учли в системе оценивания вклада участников во время работы над проектом — оценивался только итоговый результат. В качестве рекомендации предлагается использовать индивидуальную систему оценивания в дополнение к командной. Так, например, возможен вариант, в которой итоговая оценка за прохождение учебной практики, которую получает участник, складывается из оценки за общекомандный результат (балл, полученный командой на защите проекта) и из индивидуальной оценки (балл, полученный каждым участником за активную работу на индивидуальных консультациях).

«... Если посмотреть за пределы командной работы, то мне очень нравилось взаимодействие с нашим куратором Натальей. После окончания программы «Больше чем идея» мы продолжили переписываться и планировали пойти работать, помогать и реализовывать наше решение, которое может приносить какие-то средства проекту. Сама идея, что это можно потом как-то развить и использовать, очень приятна.

Нам повезло с кейсом — у нас был очень четкий запрос. Нас просили проанализировать имеющиеся программы сопровождаемого проживания, которые уже присутствуют в других организациях. Но во время консультации мы сами расширили для себя задачу. Нам было трудно определить взаимодействие в блоке GR, мы даже загрустили, потому что не знали, как привлекаются социальные работники, но это было не сложно узнать. Также было трудно на этапе разработки модели монетизации — как можно обеспечить финансовую устойчивость программ сопровождаемого проживания. Наверное, четкий ответ на этот вопрос мы так и не дали...»



Комментарий: при формулировке кейса важно обращать внимание на четкость формулировки запроса — задания, которое социально-предпринимательский проект дает команде. В случае, если команде трудно решить ту или иную часть задачи, полезно организовать дополнительные консультации, предварительно опросив остальные команды на предмет наличия у них схожей проблемы.

«... При этом блок про монетизацию мы добавили самостоятельно, потому что наша куратор не была уверена, что предложенное решение будет полноценно использоваться. Ее подход был исследовательским — ей было нужно посмотреть, какие практики, какие кейсы сопровождаемого проживания существуют, как они организованы. А мы хотели, наоборот, что-то сделать, чтобы она потом вышла и примерила наше решение на свой проект. Это могло нас демотивировать, но нас вроде это не демотивировало. Но в общем и целом это кажется опасным подходом — когда у куратора кейса нет бизнес-заинтересованности...»



Комментарий: ситуация, в которой команда самостоятельно усложняет для себя кейс, расширяя задачу — в общем и целом показательна. С одной стороны, это демонстрирует заинтересованность команды в том, чтобы своей деятельностью принести социальному предпринимателю как можно больше пользы. Трудность возникает, если команда действует схожим с нашими героями образом — усложняет задачу, не сверяя ее изменения с интересами куратора кейса. В этом случае команда рискует сделать работу, которая не может быть употреблена в деятельности социального предпринимателя или может не быть актуальной на данный момент. Авторы рекомендуют в ходе индивидуальных консультаций опрашивать команды на предмет изменения кейса — были ли такие изменения, по чьей инициативе (куратора или команды). В случае, если задача была изменена, следует уточнить, отвечает ли измененный кейс актуальным задачам социального предпринимателя и компетенциям команды.

2.6. «Больше чем идея» глазами одной команды

«... С точки зрения организации консультаций. Форма записи была непонятной — я чуть не умерла на этапе этой системы, она меня буквально бесила. Что это вообще такое? Я согласна, что это работало, но это очень мешало, у меня были дикие проблемы со входом, у девочек тоже. Но они их решили, а я их не решила. Может это из-за того, что у меня несколько аккаунтов. Но суммарно — было удобно записываться, мы, конечно, немножко не успевали, но, если вовремя записываться, то в целом нормально...»



Комментарий: в ходе пилотного запуска организаторы использовали для записи на консультации LMS «Moodle». Наша героиня права — её проблемы были вызваны наличием у нее нескольких аккаунтов в этой системе. Тем не менее авторы рекомендуют при использовании любых цифровых сервисов предоставлять участникам техническую поддержку и подробные инструкции по их использованию.

«... Что касается планирования консультаций, то подход был такой: у нас накапливались вопросы, которые мы не могли решить самостоятельно, и мы фиксировали их в чате. При этом одна из наших участниц отвечала за мониторинг вопросов и слотов для консультации — она записывала нас на встречу. Вопросы для консультации мы собирали непосредственно перед звонком прямо из чата. Этот подход оказался очень удобным. Мы и правда решали вопросы, которые накопились. Ближе к концу программы «Больше чем идея», когда мы уже все разрешили, была одна обязательная консультация, на которой мы высасывали вопросы из пальца. Это была единственная интересная, но не продуктивная с точки зрения решения кейса встреча...»



Комментарий: схема работы с вопросами и записи на консультации, которую использовали наши героини, действительно отлично работает. Она позволяет командам продуктивно использовать консультации с экспертами, своевременно получая ответы на трудные вопросы. Кроме того, за счет регулярной фиксации вопросов команда работала более равномерно, нежели другие. Авторы рекомендуют эту схему работы с вопросами для всех команд-участников.

2.6. «Больше чем идея» глазами одной команды

«... Финальная защита решений мне понравилась, я даже послушала других выступающих — это было интересно. Думаю, что было полезно получить обратную связь от кого-то, кто не является куратором нашего кейса, однако работает в той же сфере, в той же области. Было бы здорово, если бы наше решение прокомментировал еще кто-нибудь из практиков помимо непосредственно бизнес-заказчика...»



Комментарий: в ходе пилотного запуска программы «Больше чем идея» организаторы не предусмотрели наличия в составе жюри иных людей кроме социальных предпринимателей — кураторов кейса, а также экспертов. Замечание нашей героини авторы считают конструктивным, полезным и важным. Как для команды, так и для социального предпринимателям — кураторам кейса — будет полезна обратная связь по предложенному решению от других предпринимателей, социальных проектов, ведущих деятельность в той же области.

«... Я рекомендую будущим участникам программы «Больше чем идея» не откладывать на потом решение задачи. Мы работали удивительно равномерно, что позволило нам сначала сделать подробное исследование, а затем не торопясь поработать над тем, как можно применить его результаты. У нас было время, чтобы спокойно окунуться в индустрию, которая была новой для всех участников нашей команды. Нужно время, чтобы понять, что реально делает наш потенциальный клиент, потому что это не всегда очевидно. Еще я бы предостерегла от того, чтобы делать только то, что хочет заказчик. Мы хотели сделать работу полезной, и мы отклонились от задания — в итоге нашему куратору решение понравилось».



3

Примеры решений и используемые инструменты

3.1 Типы решений

В зависимости от формулировки управленческой задачи, предложенной для анализа студентам, подходы и модели их решений будут различаться. Основная задача студентов состоит в разработке решения для обозначенной задачи с использованием релевантных инструментов анализа и проектирования.

Несмотря на возможное многообразие управленческих задач, которые могут быть предложены студентам, а соответственно и разработанных ими решений, можно укрупненно выделить три типа решений:

- 1) разработка бизнес-модели проекта/социального предприятия;
- 2) улучшение показателей деятельности проектов/организаций;
- 3) разработка стратегии и плана масштабирования, тиражирования проектов.

Выбор инструментов анализа является важнейшим этапом работы студенческих команд над проектами и должен быть отдельно оценен комиссией. Набор инструментов зависит от поставленной перед студентами управленческой задачи и определяется типом решений, которые подробно рассмотрены ниже. Рассмотрим отдельно каждый из типов решений и возможные инструменты анализа, которые могут быть использованы студентами.

1. Разработка бизнес-модели проекта/социального предприятия

Данный тип решений может быть применим для ситуаций, когда студентам предложена, например, идея по решению социальной проблемы, у которой нет функционирующей устойчивой бизнес-модели. Такая идея может быть сформулирована, как в рамках существующей организации в качестве отдельного направления деятельности или проекта, так и как новая идея.

В первом случае источниками такого рода задач могут быть, например, инициативы гражданского общества, волонтерские инициативы, которые требуют поиска финансово устойчивой бизнес-модели и имеют потенциал перехода к социально-предпринимательской бизнес-модели.

3.1. Типы решений

В качестве примеров таких задач можно привести гражданскую инициативу по реставрации дверей, представляющих культурную ценность, но выброшенных на помойку; инициатива по решению проблемы отсутствия системы трудовой подготовки выпускников коррекционных школ. В обоих случаях студенческим командам необходимо разработать бизнес-модель проекта, в которой будет отражено ценностное предложение для клиентов, а также финансовый план, позволяющий проекту быть устойчивым в долгосрочной перспективе.

Во втором случае работающая организация может поставить перед студентами задачу по разработке бизнес-модели нового направления деятельности, проекта, отдельного подразделения. Примерами такого рода задач могут быть запуск некоммерческой организацией, которая занимается предоставлением помощи людям без постоянного места жительства, кафе для трудоустройства благополучателей; открытие девелоперской компанией прачечной для нуждающихся людей.

Инструментами анализа для данного типа решений могут быть:

матрица анализа заинтересованных сторон, инструменты анализа внешней среды (например, PESTEL-анализ, 5 сил конкуренции М.Портера), SWOT-анализ, метод анализа «юнит-экономика», методы анализа рынка, канва бизнес-модели (например, модель Остервальдера и Пинье) и др.

2. Улучшение показателей деятельности и операционных процессов проектов/организаций

Данный тип решений может касаться различных показателей деятельности организации — улучшение продаж, расширение и увеличение источников финансирования, социальной отдачи проекта; либо относиться к изменению операционных процессов — например, внедрение системы оценки социального воздействия, контроля качества, оценки персонала. В качестве примеров такого рода задач можно выделить следующие: необходимость организации, занимающейся социальной адаптацией людей с ограниченными возможностями здоровья посредством трудовой деятельности, повышения выручки от продажи производимых ими товаров; задача по разработке нового сервиса для клиентов компании, которая предоставляет услуги в сфере социального обслуживания граждан на дому.

3.1. Типы решений

Наиболее используемые инструменты анализа для данного типа решений могут быть: метод анализа рынка, инструменты для оценки цепочки создания ценности компании (например, модель М.Портера), инструменты расширения воронки продаж, инструменты разработки показателей эффективности, методики оценки инвестиционной привлекательности проектов, инструменты оценки и развития персонала, методологии повышения эффективности операционных процессов (например, SCRUM, бережливое производство) и др.

3. Масштабирование, тиражирование проектов

Данный тип решений относится к задачам, которые, как правило возникают у зрелых организаций и организаций, находящихся в активной стадии роста и развития. Задачи масштабирования и тиражирования применимы для организаций, которые уже имеют хорошо работающую бизнес-модель, очевидный социальный эффект и готовы распространять свой опыт и практики в другие регионы и рынки. Примерами таких задач может быть поиск модели масштабирования в другие регионы организацией, владеющей кофейней, в которой трудятся люди, освободившиеся из мест лишения свободы; задача по упаковке франшизы компанией, которая производит протезы для людей с ограниченными возможностями здоровья. Для решения такого типа задач перед студентами может встать вопрос выбора стратегии масштабирования и тиражирования (например, франчайзинг, открытие филиала/представительства, расширение продаж через новые каналы дистрибуции и т. д.), либо упаковка проекта для реализации конкретного вида стратегии.

Наиболее используемые инструменты анализа для данного типа решений могут быть следующие: анализ товарно-рыночного роста (например матрица И.Ансоффа), инструменты для оценки и разработки стратегий вертикальной интеграции, методики упаковки франшиз и др.



Важно отметить, что вне зависимости от типа задачи каждый тип решения должен включать блок, связанный с оценкой социального воздействия проекта/организации!

Оценка социального воздействия наряду с оценкой финансовых результатов является неотъемлемым элементом анализа деятельности проектов и организаций в сфере социального предпринимательства.

3.1. Типы решений

Она важна, как для решения внутренних задач организации, связанных с верификацией следования миссии, разработкой целеполагания, стратегическим планированием организации, мотивацией сотрудников, а также и для внешних задач — взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами с целью, например, привлечения финансирования, позиционирования товаров/услуг для клиентов, получения государственной поддержки.



Социальное воздействие (социальный результат, социальное влияние, социальный эффект) — это суммарный эффект любого вмешательства организации или программы, которая направлена на устранение социального неблагополучия. Воздействие, в общем, представляет собой долгосрочные социальные эффекты или последствия, достигаемые посредством стратегий и мероприятий, продуктов и результатов вмешательства программы или организации. При этом воздействие может быть положительным или отрицательным, преднамеренным или непреднамеренным, и может происходить прямо или косвенно.

Единой методики оценки социального воздействия на данный момент не существует, но ряд инструментов достаточно широко используются в сфере социального предпринимательства. Например, «теория изменений», метод социальной отдачи от инвестиций (SROI), логическая модель, оценка затрат-выгод, оценка затрат-полезности.

Включение оценки социального воздействия в решения управленческих задач в рамках студенческих проектов в сфере социального предпринимательства позволит для любого вида решения отследить изменения, которые проект/организация создаст при введении новой или изменении текущей бизнес-модели, внедрении новых подходов управления, изменения бизнес-процессов, расширения деятельности. Такой подход полностью отвечает особенности социального предпринимательства, связанной с двойственной природой, о которой упоминалось в самом начале данных методических рекомендаций.

3.2 Решение задачи конкретного кейса

В качестве примера можно рассмотреть кейс, подготовленный инклюзивными мастерскими «Простые вещи» в рамках программы «Больше чем идея».

«Владелец кейса»: инклюзивные мастерские «Простые вещи» <https://prostieveschi.ru/>

Описание задачи и проблематика

В 2022 г. мы впервые вышли на маркетплейсы. Сейчас мы представлены на Озоне, запускаем продажи на Ламоде и KazanЭкспресс.

В связи с этим необходимо:

1. Оценить результаты продаж.
2. Сделать конкурентный анализ.
3. Разработать метрики оценки эффективности продаж.
4. Создать план продаж до конца 2022 г.
5. Разработать стратегию управления продажами на маркетплейсах (существующих + новых).
6. Оценить наш ассортимент, предложить идеи новых продуктов/коллекций.
7. Дать рекомендации по продвижению, в том числе с использованием инструментов самих маркетплейсов, спланировать расходы на продвижение.

Контекст проблемы

Рост продаж через маркетплейсы в российском сегменте рынка составил 111% (YoY 2021 от 2020). Мы предполагаем, что грамотная работа с организацией воронки продаж на маркетплейсах позволит нам существенно нарастить выручку. Однако сейчас у нас не выстроена четкая и измеримая система управления процессом продаж: нет стратегии, обоснованного плана продаж, оценки ассортимента и конкурентов.

Результат работы:

1. презентация с результатами исследования и аналитики по всем указанным выше вопросам;
2. вопросы и инсайты, которые помогут нам посмотреть на наши процессы со стороны.

3.2. Решение задачи конкретного кейса

Польза от проекта

Мы начнем работать на маркетплейсах с пониманием стратегии и способов измерения результата.

В течение 6 недель команда в составе пяти студентов бакалавриата и магистратуры ВШМ СПбГУ работала над решением кейса. В ходе работы были использованы следующие инструменты и модели:

1. Конкурентный анализ в контексте ассортимента — процесс изучения конкурентов, предлагаемого ими ассортимента товаров, используемых маркетинговых инструментов и торговых площадок.
2. Оценка социального воздействия — методология анализа и оценки социальных эффектов от реализации проектов и программ, направленных на решение общественных проблем.
3. Анализ продаж — оценка эффективности реализации товаров по различным показателям, которые в совокупности отражают общее состояние продаж компании на текущий момент и позволяют сформировать прогноз по динамике продаж в будущем.

В результате были подготовлены план продаж, таблица с аналитикой по продажам, отчет о социальном воздействии, проведен конкурентный анализ и подготовлены рекомендации по развитию бизнеса.

Финальная презентация решения приводится в Приложении 4.



Список литературы

1. Blagov, Y. and Aray, Y. (2019a). "The Emergence of Social Entrepreneurship in Russia", *Social Enterprise Journal*, Vol. 15 Issue 2, pp. 158–178.
2. Blagov, Y. and Aray, Y. (2019b). "Educational Programs in Social Entrepreneurship: International Experience and Russian Peculiarities", Darinskaia, L., Molodtsova, G. (eds.), *Modern Technologies for Teaching and Learning in Socio-Humanitarian Disciplines*, IGI Global, pp. 185–206.
3. Dyllick, Th. and Muff, K. (2016). "Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability", *Organization & Environment*, Vol. 29 No. 2, pp. 156–174.
4. Giuri, P., Munari, F., Scandura, A. & Toschi, L. (2019). "The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 138, pp. 261–278.
5. Porter, M. and Kramer, M. (2011). "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, Vol. 89 No 1/2, pp. 62–77.
6. Predazzi, E. (2012). "The third mission of the university". *Rendiconti Lincei*, Vol. 23, pp. 17–22.
7. Spigel, B. (2017). "The relational organization of entrepreneurial ecosystems", *Entrepreneurial Theory and Practice*, Vol. 41 Issue 1, pp. 49–72.
8. Поправки в Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии и малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

Приложения

Все приложения к методическим рекомендациям вы можете найти в облачном хранилище.

Перейдите по ссылке из qr-кода ниже:



Учебное издание

Методические рекомендации по развитию проектной деятельности студентов
в области социального предпринимательства на основе производственной практики

Корректор Михайлова Е.Г.

Дизайн Федорченко А.В.

Подписано в печать 00.00.2024. Формат 60 × 84 1/8.

Усл. печ. л. 8,25. Тираж XXX экз. Print-on-Demand. Заказ №

Издательство Санкт-Петербургского университета.

199004, Санкт-Петербург, В. О., 6-я линия, д. 11.

Тел./факс +7(812) 328-44-22

publishing@spbu.ru

publishing.spbu.ru

Типография Издательства СПбГУ.

199034, Санкт-Петербург, Менделеевская линия, д. 5.

