

Ваш шанс  
ИЗМЕНИТЬ  
**МИР**

Практическое пособие  
по социальному предпринимательству

*Craig Dearden-Phillips*

# Your Chance to Change the **WORLD**

The No-fibbing Guide  
to Social Entrepreneurship

DIRECTORY OF SOCIAL CHANGE

*In association with:*



school for  
social  
entrepreneurs

*Крейг Дарден-Филлипс*

# Ваш шанс ИЗМЕНИТЬ **МИР**

Практическое пособие  
по социальному предпринимательству



«Альпина Паблишер»  
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2012

УДК 369.37:658.114  
ББК 60.941.8:65.290  
Д20

Издано при содействии Фонда  
региональных социальных программ  
«Наше будущее»

Научный редактор Н. Зверева

**Дарден-Филлипс К.**

Д20 Ваш шанс изменить мир: Практическое пособие по социальному предпринимательству / Крейг Дарден-Филлипс; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 280 с.

ISBN 978-5-9614-1826-2

Одна из самых сложных задач для социального предприятия — создать более замысловатую организационную модель по сравнению с другой некоммерческой организацией, сохраняя при этом предпринимательский дух и способность пойти на риск и создавая более широкие ценностные рамки, не забывая при этом об этике. Книга повествует обо всех аспектах ведения социально направленного бизнеса от лица прошедших через это реальных людей.

Возможно, у вас есть новый подход к старой проблеме. Или, может быть, вы хотите масштабировать идею, которая успешно работала на местном уровне, или вы хотели бы воплотить в жизнь идею, о которой узнали. Может, вы и не основатель; может, вы пришли, когда процесс уже был запущен. Возможно, вы планируете открыть новый благотворительный фонд или создать собственное предприятие. Если вы серьезно настроены на изменение мира в лучшую сторону, то эта книга — для вас.

УДК 369.37:658.114  
ББК 60.941.8:65.290

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

- © Directory of Social Change 2008  
Впервые опубликовано UK, Directory of Social Change
- © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

ISBN 978-5-9614-1826-2 (рус.)  
ISBN 978-1-903991-93-0 (англ.)

# Содержание

Предисловие к русскому изданию от Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» .....	7
Благодарности .....	11
Об авторе .....	17
Предисловие .....	21
Введение .....	23
<b>Глава 1.</b> Подходит ли это вам? Путешествие социального предпринимателя .....	27
<b>Глава 2.</b> Это конкуренция? .....	41
<b>Глава 3.</b> Ваш первый бизнес-план — хватит строить бизнес наобум! .....	51
<b>Глава 4.</b> Команда учредителей .....	71
<b>Глава 5.</b> Как построить выгодный бизнес .....	85
<b>Глава 6.</b> Привлечение инвестора или спонсора .....	105
<b>Глава 7.</b> Выбор правовой структуры .....	139
<b>Глава 8.</b> Найти и удержать лучших сотрудников .....	161
<b>Глава 9.</b> Поиск подходящего партнера .....	191
<b>Глава 10.</b> Быть в курсе денежных дел .....	203
<b>Глава 11.</b> Руководство: создание совета попечителей и директоров .....	213

<b>Глава 12.</b> От младенчества к детству.....	223
<b>Глава 13.</b> От детства к взрослой жизни: масштабирование бизнеса.....	239
<b>Глава 14.</b> Следуя примеру лучших.....	253
<b>Глава 15.</b> Подводя итоги: 20 советов по успешному социальному предпринимательству.....	263

# Предисловие к русскому изданию от Фонда региональных социальных программ «Наше будущее»

Дорогие друзья!  
Перед вами – книга известного британского социального предпринимателя Крейга Дардена-Филлипса.

Для кого она написана?

Для тех, кто хочет менять мир в лучшую сторону.

Ни много ни мало.

Она для социальных предпринимателей – тех, кто уже стал ими, и тех, кто еще только собирается это сделать.

Социальные предприниматели в самых разных уголках Земли действительно меняют мир к лучшему. Они не остаются равнодушными к чужим проблемам и не ждут, что те разрешатся сами собой. Они берут инициативу в свои руки, находят уникальные бизнес-идеи, открывают собственный бизнес, дают рабочие места тем, кто еще вчера не был вос-



требуем рынком: многодетным мамам, инвалидам, пенсионерам, вчерашним заключенным и выпускникам детских домов. Они успешно развивают свой бизнес, получают прибыль, обеспечивают многомиллионные поступления в бюджеты стран, где работают.

Эта книга не о волшебстве. Скорее, ее можно охарактеризовать как «практическое пособие». Тем не менее в ней говорится о том, как обычный человек вне зависимости от своего опыта, возраста, социального статуса может совершить настоящее чудо. Ничего необычного для большинства из нас нет в том, чтобы самим зарабатывать на жизнь. Но для людей, кто доселе были выключены из трудовых отношений, постоянная работа, долгожданная возможность расти, развиваться, чувствовать себя нужными – это настоящее, долгожданное чудо, кардинально меняющее жизнь.

В книге описан практический опыт людей, умеющих создавать такие чудеса. Следуя конкретным инструкциям, изучив кейсы и указания, которые приводит в своей книге Крейг Дарден-Филлипс, каждый читатель получит целостное теоретическое представление о том, как стать социальным предпринимателем. Останется хорошенько поразмыслить, найти свою бизнес-идею – и переходить к практике. Нет причин думать, что именно у вас может не получиться. Обязательно получится. Потому что, если вы уже держите в руках эту книгу – значит вы человек неравнодушный. А это самое главное для тех, кто хочет изменить мир.

С уважением,

*Наталья Зверева,  
директор Фонда  
региональных социальных программ  
«Наше будущее»*



*Я хочу посвятить эту книгу Кэти, Руби и Вилфреду,  
а также всем, кто уделял мне время и оказывал  
финансовую поддержку, когда всё, что я мог им  
предложить, были лишь мои идеи.*



# Благодарности

**Я** бы хотел поблагодарить всех, кто любезно согласился ответить на мои вопросы во время написания этой книги.

Я был действительно воодушевлен той поддержкой и помощью, которую оказали мне мои коллеги, социальные предприниматели.

Я также хотел бы поблагодарить Фреда Хедделла и Фила Тэтта, глав организации Speaking Up, за тот отпуск, который был мне предоставлен в 2007 г. для написания этой книги. Высказываю признательность Джону Мартину из DSC за его терпение, поддержку и положительный настрой во время написания книги, а также Шарлотте Чемберс из Школы социального предпринимательства (School for Social Entrepreneurs) за работу с черновым вариантом этой книги.

Мои самые искренние благодарности Марку Гриффитсу из Ideal Word, поддержка и долгие часы безвозмездной редакторской работы которого помогли мне и многим другим донести до читателей наши идеи. Формой книги и той энергетикой, которую она излучает, я в значительной степени обязан именно таланту Марка.

## **Социальные предприниматели, которые помогали при написании этой книги**

Ричард Алдерсон. Будучи консультантом по вопросам управления и технологиям, Ричард сменил род своей деятельности, перейдя в сектор социального предпринимательства в 2003 г.

В это время у него зародилась идея создания Careershifters – организации, которая помогает людям построить карьеру в той сфере, которая действительно им нравится. (<http://www.careershifters.org>).

**Мартин Кларк.** Основатель социальных предприятий в Кембридже. Ему принадлежат идеи многих социальных инициатив в районах гетто по всей Великобритании. Мартин работает в компании Citylife, специализирующейся на разработке механизмов социального инвестирования, которые позволят организациям, компаниям и местным жителям вкладывать средства в решение проблем их собственного сообщества (<http://www.citylifeltd.org>).

**Дуг Крессвелл.** Бывший управленец в органах местной власти, Дуг основал некоммерческую организацию Pure Innovations, которая поддерживает занятость работников местных административных органов и в то же время обеспечивает дневной уход за детьми по всему графству Большой Манчестер. В соответствии с идеей привнесения инноваций в модернизацию традиционных услуг компания также организовала работу кафе-баров, центра искусств и одновременно конференц-центра и радиостанции.

**Ханна Эйр.** Ханна управляет фондом Keyfund, который финансирует и поддерживает молодых людей в реализации их инновационных проектов, которые стали возможны благодаря системе обучения, работе координаторов и доступу к финансированию проекта (<http://www.keyfund.org.uk>).

**Саймон Фентон-Джоунс.** Саймон управляет компанией Streetshine, которая предоставляет услуги по уходу за обувью фирмам, расположенным в лондонском Сити. В качестве чистильщиков обуви привлекаются бездомные, которые изначально проходят полный курс обучения, а затем им оказывается поддержка в получении собственной лицензии независимого чистильщика обуви (<http://www.streetshine.com>).

**Марк Гриффитс.** Марк является соучредителем Ideal Word – агентства, предлагающего услуги по написанию текстов, соз-

данию собственного языка бренда и консультированию по социальной ответственности таких клиентов, как национальные и международные бренды, некоммерческие организации и рекламные агентства – от дизайнерских до PR-компаний и компаний по международным отношениям. Также Марк управляет издательским домом Ideal Word вместе с женой Дэбби. Они считают, что «слова должны работать», и помогают организациям в создании собственного образа и передачи этого образа словами (<http://www.idealword.co.uk>).

**Майлз Хэнсон.** После работы в сфере маркетинга Майлз основал Collaboration Company. Майлз верит в силу сотрудничества при решении долгосрочных проблем или стратегических задач. Он разработал собственную методику под названием «Активное сотрудничество». В настоящее время Майлз работает со многими ведущими компаниями и благотворительными организациями Великобритании (<http://www.collaborationcompany.com>).

**Роб Харрис.** Роб – основатель и директор компании Advocacy Experience, которая оказывает юридические услуги людям с психическими расстройствами и с проблемами в обучении в северо-западной части Англии.

**Оуэн Джарвис.** В начале 2000-х гг. Оуэн основал кембриджское подразделение компании Aspire, а затем перешел в CAN для ведения социальной франчайзинговой программы Beanstalk. В настоящее время он является управляющим директором службы поддержки Aspire в Великобритании, которая занимается оказанием помощи социальным предпринимателям, занятым в секторе заботы о бездомных (<http://www.aspire-support.co.uk>).

**Фил Нибб.** Фил был одним из основателей Communiversy в Крокстет, Ливерпуль, а в настоящее время является главой фонда Alt Valley Community Trust, который представляет серию высокосоциальных проектов, занимающихся трудоустройством и духовным возрождением в районе Крокстет (<http://www.communiversity.co.uk>).

**ЭЛИЗАБЕТ ЛАСКАР.** Элизабет является соучредителем Ethical Fashion Forum – сети организаций в индустрии моды, отстаивающих важность этического подхода к производству, снабжению и продаже модных вещей (<http://www.ethicalfashionforum.com>).

**КАРЭН МЭТТИСОН.** Основатель и генеральный директор организации Women Like Us, занимающейся подбором персонала. Ее организация помогает женщинам с детьми выбрать наилучший из вариантов трудоустройства, а работодателям – найти квалифицированных сотрудников с неполной занятостью. Организация предоставляет услуги коучинга, подбора персонала в соответствии с заранее оговоренными требованиями, оказывает консультационные услуги (<http://www.womenlikeus.org.uk>).

**СЕРВАН МУАЗАН.** В 2000 г. Серван основал компанию Ogunte – всемирную сеть социального предпринимательства, которая продвигает социальные инновации и деятельность активных граждан посредством координации различных мероприятий, программ развития с привлечением участников и лидер-коучинга (<http://www.ogunte.com>).

**ЛУЛЬЕТА НАЗИ.** Лульета основала организацию Shpresa, которая оказывает всяческую помощь албанскому сообществу восточного Лондона, находящемуся в состоянии постоянной борьбы со своим новым окружением. В настоящий момент организация дает иммигрантам из Албании возможность получить образование в Великобритании. Shpresa в переводе с албанского – надежда (<http://www.shpresaprogramme.com>).

**СТИВ РАЛЬФ.** Стив учредил организацию Focus to Work, занимающуюся поддержкой населения из отдаленных районов графства Кент. Благодаря этой организации людям открывается доступ к большому количеству социальных предприятий (<http://www.focustowork.co.uk>).

**БОБ РОУДС.** Основатель компании TACT – благотворительной организации и одновременно бизнес-компании, которая помогает людям с ограниченными возможностями и неодно-

значной репутацией вести нормальный образ жизни. Боб был удостоен в 2003 г. звания «Молодой социальный предприниматель года» (<http://www.tactltd.org>).

**Том Саваж.** Том является социальным предпринимателем, который к 27 годам создал три успешных социальных предприятия. Последний из его проектов – Bright Green Talent, цель которого заключается в выявлении и развитии талантов для создания лучшего мира. Компания достигает своей цели, помогая организациям с экологической направленностью или работающим в сфере социальной ответственности находить и нанимать только лучших из лучших (<http://www.brightgreentalent.com>).

**Стивен Сирс.** В начале 1980-х гг. был одним из первых сотрудников организации общественного транспорта ECT Group в городе Илинг. В настоящий момент ECT Group – одно из самых крупных социальных предприятий Великобритании. Интересы компании различны, начиная с переработки сырья и заканчивая общественным транспортом. Вот уже 20 лет Стивен занимает в компании пост генерального директора (<http://www.ectgroup.co.uk>).

**Джонатан Сенкер.** Стал членом команды Advocacy Partners, когда эта организация была еще совсем не большой. Сейчас она является одной из ведущих компаний Великобритании по оказанию юридических услуг людям с ограниченными возможностями (<http://www.advocacypartners.org>).

**Шагуфта Шахин.** Шагуфта была одним из ключевых деятелей при создании известного инновационного филиала Колледжа в Барнфилде – высшего учебного заведения в Льютоне, занимающегося образованием местного населения. В настоящее время она является главой подготовительного факультета при колледже Ньюхэма в Лондоне (<http://www.barnfield.ac.uk>).

**Джули Стоукс Оув.** Джули является основателем благотворительной организации Winston's Wish, которая оказывает всестороннюю поддержку обездоленным детям. Модель этой ор-

гаанизации используется многими другими предприятиями по всей Великобритании (<http://www.winstonswish.org.uk>).

**Ник Тэмпл.** Ник является главой сети в Школе социального предпринимательства в одном из районов Лондона. Эта школа оказывает содействие предпринимательским талантам по всему Соединенному Королевству. Прежде он сам возглавлял несколько социальных предприятий (<http://www.sse.org.uk>).

**Тим Вест.** Тим – первый редактор издания Social Enterprise Magazine, которое в настоящее время является лидером в новом секторе социального предпринимательства. Тим также является содиректором агентства по коммуникациям Society Media, которое работает с организациями, заинтересованными в социальных преобразованиях (<http://www.socialenterprisemag.co.uk>; [www.societymedia.co.uk](http://www.societymedia.co.uk)).

**Хезер Уилкинсон.** Для поддержки молодых социальных предпринимателей Хезер организовала компанию Striding Out, предлагающую новичкам коучинг, работу в команде, обучение и профессиональное консультирование (<http://www.stridingout.co.uk>).

**Роджер Уилсон-Хиндс.** Роджер является основателем организации общественного интереса\* Screenreader.net, которая предлагает слепым людям воспользоваться ее программным обеспечением, позволяющим в любой точке мира прочесть информацию на экране компьютера (<http://www.screenreader.net>).

---

\* Представленные в главе организационно-правовые формы компаний в Великобритании имеют существенные отличия от принятых в России. Например, общества с ограниченной ответственностью в Великобритании имеют схожесть с акционерными обществами в России, тогда как частные компании с ограниченной ответственностью прямых аналогов не имеют.



## Об авторе

**К**рейг родился и вырос недалеко от Манчестера. Он изучал политику в Университете Ньюкасла. Прежде чем переехать в Кембридж, он два года работал волонтером на северо-востоке. После переезда начал заниматься социальной благотворительностью. Именно здесь двадцатипятилетний Крейг основал компанию Speaking Up. Через два года после основания компании он бросил работу и посвятил все свое время развитию этой организации. Это было более десяти лет назад. Теперь Speaking Up ежегодно поддерживает 4000 человек, трудоустраивает 100 человек (четверть из них — инвалиды или в прошлом прибегали к услугам психиатрической службы), работает в 18 округах Великобритании и имеет годовой финансовый оборот более 3 млн фунтов стерлингов.



В 2006 г. Speaking Up получила Благотворительную премию за работу с инвалидами, награду Third Sector Excellence Award, Премию Королевы за волонтерство и Премию за работу с труднообучаемыми людьми. За прошедшее десятилетие Крейг также стал сооснователем нескольких других социальных организаций, большинство которых до сих пор существует.

Он ведет ежемесячную колонку для Social Enterprise Magazine и является постоянным спикером на разных конференциях и мероприятиях. Недавно он получил степень MBA в Открытом университете. В настоящее время выступает в роли посла от социальных предприятий. Крейг со своей семьей живет в Саффолке, занимается бегом и увлекается триатлоном.

Чтобы связаться с Крейгом,  
посетите его сайт [www.craigdeardenphillips.com](http://www.craigdeardenphillips.com).

### **Что говорят об этой книге...**

Книга Крейга представляет собой честный и откровенный рассказ о том, что требуется для создания и развития социального предприятия. В процессе чтения я поймал себя на том, что от главы к главе не переставал улыбаться, ведь каждая новая глава напоминала мне о взлетах и падениях на пути к основанию и развитию Unique. Эта книга — отличный советчик для всех начинающих социальных предпринимателей и полезное напоминание ветеранам отрасли о том, что они не одиноки!

Мэтт Стивенсон-Додд,  
генеральный директор Unique Social Enterprise CIC,  
Посол социальных предприятий

Самый практический, пригодный для использования гид для социальных предпринимателей из всех, которые я читал. Идеален для подающих надежды начинающих предпринимателей, так как написан одним из них.

Ник Тэмпл,  
глава сети в Школе социального предпринимательства

Социальные предприниматели являются основой социальных изменений в нашей стране. Я приветствую эту книгу как новый ресурс для социальных предпринимателей, который вдохновит и проинформирует их.

*Фил Хоуп,  
министр Правительства,  
ответственный за третий сектор*



# Предисловие

**М**ир вокруг нас постоянно меняется. Когда я разговариваю с сотрудниками предприятий, их откровения звучат для меня как гром среди ясного неба: многие наиболее умные и самые способные из них утверждают, что деньги – не главное. На мой взгляд, роль социального предпринимателя заключается в том, чтобы создавать «добавленную стоимость» – и это понятие шире финансовой прибыли, которую он приносит компании.

Чтобы вам стало понятнее, скажу, что никто не верил, что центр Eden Project («Проект Эдем») стоимостью 130 млн фунтов стерлингов сможет генерировать прибыль как обычное «заинтересованное в доходе» предприятие. Тем не менее за шесть лет своей деятельности, согласно независимой оценке, доход предприятия составил практически 1 млрд фунтов стерлингов.

С одной стороны, может показаться, что государство должно быть благодарно за такие результаты, но это не те заслуги, за которые вам поставят галочку и захотят инвестировать средства в ваше предприятие.

Одна из самых сложных задач для социального предприятия – создать более замысловатую организационную модель по сравнению с любой другой некоммерческой организацией, сохраняя при этом предпринимательский дух и способность пойти на риск и создавая более широкие ценностные рамки, не забывая при этом об этике. Крейг Дарден-Филлипс готов принять вызов. А вы?

Социальные предприниматели должны мыслить глобально, поскольку будущее открывает перед нами множество возможностей. От глобальных компаний будут ждать решения глобальных проблем. Если мы допустим, чтобы от социального предприятия отмахнулись, как от «нереального», как от субъекта некоммерческого сектора, то мы упустим редчайший шанс. Ведь прибыль – это хорошо. Личные активы – это хорошо. Масштабность – тоже хорошо. Нечестная торговля, бессмысленные траты и упущенные возможности изменить мир к лучшему – вот, чего нельзя допустить.

Социальное предприятие представляет собой механизм, в рамках которого гармонично сочетаются добросовестный бизнес и ответственная гражданская позиция. Мне это напоминает путеводитель в лучшее будущее. И мне кажется, что однажды мир сможет вздохнуть с облегчением!

Эта книга о том, как изменить мир, – о том, что лично вы можете для этого сделать. В центре Eden Project мы попытались сделать свой вклад таким, каким он нам видится, а на результат вы можете посмотреть сами. Все, с чего мы начинали, – наше видение, непоколебимые ценности, служащие нам ориентиром, и большая яма, которую постоянно затапливало зимой. На нашем счету не было ни пенни, и все в один голос твердили, что у нас ничего не выйдет. Но все начинается в вашей голове. Любому огню нужна искра. Книга Крейга поможет превратить искру в пламя. Очень советую прочесть.

*Тим Смит, командор Ордена Британской Империи,  
генеральный директор  
экологического центра Eden Project*

# Введение

*Предпринимательство – последнее  
прибежище хулигана.*

*Натали Клиффорд Барни,  
американская писательница и поэтесса*

Эта книга для людей, которые активно занимаются социальным предпринимательством, или для тех, кто серьезно рассматривает вариант оставить основную работу и начать свое дело...

Я написал ее, потому что я «стреляный воробей» и хочу помочь людям, настроенным на открытие собственного предприятия. Десять лет назад никто и не слышал о поддержке начинающих социальных предпринимателей. Поэтому я хотел написать такую книгу, которой не было в начале моего пути. Книгу, в которой вы почерпнете для себя очень важную и полезную информацию. Книгу, в которой собран опыт многих других людей, испытавших на себе все тяготы данного процесса.

Моя вера в социальное предпринимательство уходит корнями в ту особую роль, которую играют люди на поприще изменения мира к лучшему. Мир дал нам большое количество социальных предпринимателей, на чьих идеях и организациях строится сегодняшняя жизнь. Будьте уверены, что социальные предприниматели будут играть в будущем не меньшую роль. С каждым днем все больше людей начинают понимать, что задачи, которые ставит перед нами жизнь, слишком сложны, чтобы государство могло в одиночку их решить. Нам нужны новые методы и инновации. И в самом центре событий соци-

альные предприниматели из разных секторов — частного, государственного или благотворительного — создают новые альянсы и генерируют новые решения.

Кто эти люди? Десять тысяч социальных предпринимателей осуществляют свою деятельность по всему миру. Имена некоторых из них у всех на слуху, как, скажем, Тим Смит из экологического центра Eden Project. Других, например Дуга Крессвелла из Стокпорта, вы едва ли знаете, но его компания Pure Innovations пытается изменить модель ведения бизнеса, адаптируя ее под людей с трудностями в обучении. В ходе написания этой книги я общался с 25 социальными предпринимателями. В большинстве случаев эти люди сами же и основали свои организации. Другие присоединились уже в процессе: например, Ханна Эйр из Keyfund и Джонатан Сенкер из Advocacy Partners. Я сознательно подобрал разноплановую группу людей, представляющих различные секторы и районы страны. Некоторые мои собеседники, например Джули Стоукс из Winston's Wish, являются основателями благотворительных организаций. Другие, например Стив Ральф из компании Focus to Work, создают организации общественного интереса. Только один-два человека, как Том Саваж из Bright Green Talent, в действительности являются владельцами предприятий, которые они основали. Кроме того, мне выпал шанс пообщаться с такими «магнатами», как Стивен Сирс из ECT Group (оборот его предприятия составляет десятки миллионов фунтов стерлингов), а также с новичками, например Роджером Вилсон-Хиндсом из Screenreader.

Некоторые предприниматели, с которыми вы встретитесь при прочтении книги, уже достаточно известны, а с некоторыми вы познакомитесь впервые. На мой взгляд, очень важно, чтобы менее известные «свежие» голоса звучали в секторе, который, как многим кажется, насыщен огромным количеством «звездных» социальных предпринимателей.

Я также поставил перед собой задачу не придирайтесь к типу организации, которую представляют социальные предприниматели, будь то благотворительная организация или



организация общественного интереса, частная компания или государственный сектор. Мы все имеем право называться социальными предпринимателями, если мыслим определенным образом и действуем соответственно. Как правильно сказал Лиам Блэк, директор Fifteen, социальное предприятие — это не просто формат организации, это еще и «состояние души».

Вы спросите, кто я? Я начал свой путь 12 лет назад, когда мне было 25. Оставив работу в национальной благотворительной организации, я полностью посвятил жизнь созданию компании Speaking Up. Мы поддерживаем людей с ограниченными возможностями, чтобы у них тоже появилось право голоса и они могли взять собственную жизнь под контроль. На сегодняшний день компания Speaking Up сотрудничает с огромным количеством людей. Ее штат — 100 человек, который примерно на четверть состоит из людей с физическими или умственными отклонениями. Ежегодный оборот нашего предприятия 3 млн фунтов стерлингов (2007–2008 гг.), и мы можем похвастаться множеством национальных наград за свои достижения. Как основатель я чувствую, что после тяжелого, изнурительного труда мои мечты становятся реальностью.

Я также участвовал в основании некоторых других предприятий в качестве директора или попечителя. Два из них — филиалы Speaking Up. Остальные три стали принципиально новыми организациями. Благодаря этому у меня появилась возможность более глобально оценить те трудности, с которыми сталкивается любая молодая компания.

Не все эти организации до сих пор на плаву. Несмотря на то что я добился успеха, создав Speaking Up, у меня весьма разнообразный послужной список. За долгие годы количество моих ошибок практически сравнялось с количеством побед. Одной из главных целей, которые я преследовал при написании этой книги, было желание поделиться с вами историей моих ошибок и побед, а также уроками, которые я извлек из них.

Я понимаю, что у вас мало времени на чтение, поэтому эта книга рассчитана на то, что вы сможете обращаться к ней

тогда, когда будете в ней нуждаться. Внимание книги сконцентрировано на первых годах развития вашего предприятия. Что бы вы ни планировали основать – благотворительный фонд или организацию в сфере социального бизнеса, – книга будет сопровождать вас на вашем пути. Я старался не угрожать ее чрезмерными деталями и попытался изложить все четко и ясно, уделяя особое внимание идеям и рекомендациям.

Кроме того, книга должна заставить вас задуматься. На самом деле я не считаю, что само по себе чтение книг чему-то учит. *Понимание* книги – это совсем другая история. Именно по этой причине я часто буду просить вас серьезно задуматься и набросать на бумаге свои мысли. Чем больше вы будете практиковаться, тем больше пользы для себя извлечете.

В довершение ко всему, возможно, вы спросите себя: «А являюсь ли я социальным предпринимателем?» В действительности, не прекращаются длительные и зачастую скучные дебаты о природе социальных предпринимателей – обычно их проводят люди, у которых, судя по всему, есть время и силы на подобного рода вещи. Я бы посоветовал вам не размышлять слишком много над тем, кем вы являетесь, а кем – нет. Ваша главная особенность, отличающая вас от большинства людей, в том, что вы настроены на решительные действия, чтобы добиться перемен в социальной сфере. И это важнее всего остального. Возможно, у вас есть новый подход к старой проблеме. Или, может быть, вы хотите масштабировать идею, которая успешно работала на местном уровне, или вы хотели бы воплотить в жизнь великолепную идею, о которой узнали. Может, вы и не основатель; может, вы пришли, когда процесс уже был запущен. Возможно, вы планируете открыть новый благотворительный фонд или создать собственное предприятие. На самом деле не имеет значения, *как* вы будете это делать. Важно, *что* вы делаете. Если вы серьезно настроены на изменение мира в лучшую сторону, то эта книга – для вас. Наслаждайтесь.

***Крейг Дарден-Филлипс***  
*Январь 2008*

# 1 Подходит ли это вам? Путешествие социального предпринимателя

*Величайшая загадка – жизнь – заключается в том,  
кто же мы на самом деле.*

*Александр Дюма-отец,  
французский писатель и драматург (1802–1870)*

«**П**одходит ли это вам?» Только ответив на этот вопрос честно, вы сможете идти дальше. Специфика социального предпринимательства такова, что вы должны действительно хотеть этим заниматься. Вы не только бросаете свою работу (при условии, что она у вас есть), вы также прощаетесь с прежним образом жизни – наемного сотрудника и обычного человека.

Взамен вы увеличиваете свой рабочий день и откладываете в сторону всю остальную жизнь как минимум на пару лет, пока ваше предприятие не встанет на ноги. Все это только ради того, во что вы верите. Проще говоря, список того, чем вам придется пожертвовать, очень длинный, а риски, напрямую связанные с вашей репутацией, велики. Вы будете жить в полной неопределенности и нести полную ответственность за свое предприятие. Нет ни гарантий, ни страховки. Спросите себя: «Подходит ли это мне?» Вы проявите большую храбрость, если признаете, что вам это не подходит, нежели броситесь в омут с головой, не будучи уверенным на все сто процентов в жела-

нии этим заниматься. Если вы сомневаетесь, мой вам совет, «притормозите пока». Браться за вызовы, ждущие вас на этом пути, можно только с позиции полной заинтересованности.

## Какова ваша мотивация?

***Я хотел быть редактором или журналистом, я совсем не был заинтересован в том, чтобы быть предпринимателем, но вскоре понял, что мне придется стать предпринимателем для поддержания работы моего журнала.***

*Ричард Брэнсон, основатель Virgin*

Итак, сначала необходимо выяснить «Почему я хочу этим заниматься?». Опросы успешных социальных предпринимателей Великобритании, проведенные Чемберс и Эдвардс-Стюарт (2007)<sup>1</sup>, показали, что у них есть потребность помочь людям и что-нибудь для этого предпринять. Они разочаровались в стандартных способах решения проблем и искали новые. В отличие от большинства людей социальные предприниматели обладают энергией и драйвом для того, чтобы приступить к практическому решению проблем – решению действовать в равной степени и эмоционально, и интеллектуально.

Вам это присуще? Чувствуете ли вы необходимость действовать? Вспоминая легенду о короле Артуре, мой «момент Экскалибура»<sup>2</sup> настал, когда я приехал в Кембридж. До этого я два года работал на севере Англии с людьми, имеющими проблемы в обучении. Эта работа тронула мое сердце. Как социальный работник я видел собственными глазами, насколько лучше жили люди, которых поддерживали.

---

<sup>1</sup> Chamber Ch., Edwards-Stuart F. (2007). «Leadership in the Social Economy», Школа социального предпринимательства.

<sup>2</sup> Момент, когда будущий король Артур вынул меч из камня и осознал свое жизненное предназначение.

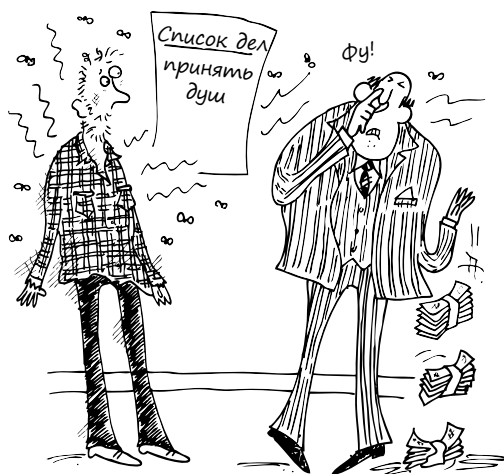
С этого момента я понял, что мое призвание – поддерживать людей, помогать им обрести уверенность и контроль над собственной жизнью. К моему удивлению, когда я приехал в Кембриджшир, ничего подобного там не было. Я моментально принял решение: я создам это.

Потом началась настоящая работа. В свободное время я налаживал контакты и поэтапно выстраивал организацию. Это было до того, как я ушел с работы и посвятил все свое время компании. Моей мотивацией было осознание того, что если этого не сделаю я, то никто не сделает. Я знал, что, если смогу поставить на ноги Speaking Up, она станет моим личным достижением, и чувствовал, что это – работа всей моей жизни, то, ради чего я туда приехал.

За этим последовали, вероятно, самые тяжелые пять лет – тяжелые, потому что я совершил несколько ужасных ошибок. Тяжелые, потому что я работал, живя на сигаретах, лапше быстрого приготовления и энергетических напитках.

Но эти годы были и лучшими. Лучшими – из-за трепетного волнения от развития новой успешной организации. Лучшими – потому что я видел преобразования в жизни людей, с которыми работал. Лучшими – из-за абсолютного удовольствия, которое можно испытать от создания того, во что мы все верили.

Знаю, что не я один это чувствую. Когда я попросил группу социальных предпринимателей рассказать об их лучшем и худшем опыте, их рассказы были очень схожи с моими. Стив Ральф из Focus to Work сказал мне: «Награда – это возможность ежедневно видеть изменения в людях. Недостаток – многочасовая работа и шаткий баланс между работой и личной жизнью». Комментарии Боба Роудза из TAST вторят этому, как эхо: «Лучшее в этой работе – свобода самовыражения, возможность создавать и творить; худшее – влияние этой доминирующей одержимости на тех, кого ты любишь. В дальнейшем с этим можно справиться, но на первых порах усердная, многочасовая работа неизбежна».



Карэн Мэттисон из Woman Like Us как-то рассказала мне об отчаявшейся женщине с заниженной самооценкой, которой удалось трудоустроиться с неполной занятостью в одну местную фирму. Благодаря этому она могла совмещать работу и воспитание детей. «Наблюдая за ее преображением, понимаешь, что человек способен на многое».

Для Тима Веста из Social Enterprise Magazine «лучшее

#### Опрос социальных предпринимателей

*Почему вы сделали решительный шаг и начали свое дело?*

- **Из-за привлекательной возможности почувствовать себя первопроходцем на новой земле, делать что-то новое, прокладывая свой курс и делать то, что считаешь правильным.** (Оуэн Джарвис, Aspire Support UK)
- **Пришло время освободиться от давления местных властей и контролирующих органов, так как они стали препятствовать развитию, вместо того чтобы помогать.** (Дуг Крессвелл, Pure Innovations)
- **Из-за огромной потребности, которую трудно было игнорировать.** (Джули Стоукс, Winston's Wish)
- **Я почувствовал необходимость поделиться с теми, у кого нет зрения, свободой и возможностями, которые нам дает наше говорящее программное обеспечение.** (Роджер Вилсон-Хиндс, Screenreader)
- **Потому что я был очень недоволен решениями, принятыми местными властями, и отсутствием возможности сделать что-либо для благотворительности.** (Стив Ральф, Focus to Work)