



ОТЧЁТ ПО ПРОЕКТУ

НИЗОВЫЕ ПРАКТИКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: опыт использования и адаптации местной инфраструктуры

на примере Кировской, Ленинградской и Амурской областей

Исследование проведено при поддержке гранта в рамках конкурса заявок на исследование практик и потенциала использования социальной инфраструктуры в целях развития социального предпринимательства Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» и Фонда поддержки социальных исследований «Хамовники» в 2025 году

КОМАНДА ПРОЕКТА

1. Коломина Кира Николаевна
2. Ладин Вадим Романович
3. Смирнова Дарья Петровна
4. Щербакова Полина Игоревна



СОДЕРЖАНИЕ ОТЧЁТА

Резюме исследования 3

Методология 6

Региональное развитие СП: данные и подходы к выявлению 9

Траектории и практики социального предпринимательства 20

Типы лидерства в социальном предпринимательстве 25

Организационно-правовые формы и статус социального предприятия 28

Инфраструктуры поддержки социального предпринимательства 31

Барьеры в развитии социального предпринимательства 37

Истории успеха и лучшие практики 41

Рекомендации 47

Глоссарий 49



РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Отчёт посвящён социальному предпринимательству в Амурской, Кировской и Ленинградской областях. Методология исследования объединяет кабинетный анализ Реестра МСП, интервью с предпринимателями и представителями инфраструктуры поддержки, а также материалы полевых наблюдений в указанных регионах.

Формальный сектор социального предпринимательства остаётся ограниченным по масштабу и развивается неравномерно. В анализируемый период число социальных предприятий в одних территориях существенно выросло, в других изменилось незначительно или снижалось после краткосрочного роста. Большинство зарегистрированных социальных предприятий относятся к микробизнесу; среди них преобладают индивидуальные предприниматели.

Рабочий вывод исследования - реестр фиксирует лишь часть социально ориентированной экономической активности. За его пределами остаются самозанятые специалисты, организаторы небольших инклюзивных и развивающих практик, участники местных сообществ и получатели социальных контрактов. Причины невхождения в реестр различны: недостаток информации о статусе, требования к подтверждению соответствия критериям, отчётность, опасения дополнительных проверок и отсутствие очевидной практической выгоды. Часть предпринимателей не соответствует отдельным формальным критериям, в том числе требованиям к целевым группам или структуре доходов. Другие не знают о статусе и мерах поддержки либо оценивают затраты на подтверждение статуса как несоразмерные возможной выгоде.

Материалы интервью показывают, что **социальный проект часто возникает из личного опыта и стремления решить конкретную проблему.** На ранних этапах предприниматели могут не иметь достаточного опыта в управлении, финансовом планировании и продвижении. По мере развития проекта они осваивают необходимые компетенции и сочетают доход от платных услуг с грантовой, благотворительной и волонтерской поддержкой. Для части проектов гранты являются одним из условий сохранения доступности услуг.

В исследовании выделены три повторяющихся типа лидерства. **Предприниматель-одиночка** сосредоточивает основные функции в своих руках и обеспечивает высокую персонализацию услуг, но деятельность такого проекта зависит от ресурса одного человека. **Руководитель-управленец** выстраивает процессы, кадровую систему и финансовую модель, ориентируясь на устойчивость предприятия. **Инициатор и автор проекта** соединяет личную вовлечённость с готовностью осваивать предпринимательские инструменты и

тиражировать практику через новые площадки, методики или дистанционные форматы.

Интервью также содержат описания ситуаций, в которых соответствие юридической форме или формальным условиям не позволяет однозначно судить о содержании социальной деятельности. Среди них — использование некоммерческой формы преимущественно для участия в конкурсах, краткосрочные проекты, прекращающие работу с целевой аудиторией после завершения гранта, и оформление организации на члена семьи, формально соответствующего условиям получения статуса. Данные наблюдения не заменяют оценку конкретных организаций, но указывают на необходимость сопоставлять юридический статус, фактическое распределение управленческих функций, целевую аудиторию, доступность услуг и устойчивость работы после завершения финансирования.

Региональные модели поддержки различаются по сочетанию институтов и инструментов. В одной из территорий основными ограничениями являются фрагментарное информирование, неразличение социального контракта и социального предпринимательства, а также слабая работа на муниципальном уровне. В другой преобладают адресные финансовые инструменты, льготное кредитование и деятельность профильного предпринимательского объединения. Третья модель включает муниципальную сеть, обучение, консультирование, многоступенчатую проверку заявок, электронную подачу документов и сопровождение предпринимателя после получения статуса.

К **ключевым ограничениям** относятся высокая стоимость аренды, дефицит доступных помещений и расходы на их адаптацию; ограниченный доступ к кредитам и сложность грантовой отчётности; нехватка кадров и навыков делегирования. Предприниматели также отмечают трудности продвижения услуг, недостаток понятной физической навигации к инфраструктуре поддержки и зависимость от личных рекомендаций. Для части проектов проблемой становится выход на крупных заказчиков. Отдельного внимания требует дефицит устойчивых примеров и механизмов трудоустройства людей с инвалидностью.

В исследовании выделены несколько практик, имеющих прикладное значение. Одна из них строится как последовательный переход от кризисной поддержки к самостоятельной занятости, затем к созданию социального предприятия и, в отдельных случаях, к трудоустройству людей с похожими жизненными обстоятельствами. Другая практика показывает переход от зависимости от грантов к сочетанию собственной выручки, частных инвестиций и иных источников финансирования.

Локальные сообщества, например, женские клубы, могут выполнять функции, которые не обеспечены городской инфраструктурой: давать участникам пространство для общения и психологической поддержки, создавать деловые связи, организовывать совместный досуг и обмен

опытом. Их деятельность часто строится на личной инициативе организаторов и рекомендациях участников. **Развитая региональная инфраструктура поддержки отличается активной работой с потенциальными заявителями.** Она включает адресное информирование, обучение финансовой модели, предварительную проверку документов, электронную подачу заявок, регулярную работу комиссии, помощь в исправлении ошибок и сопровождение предпринимателя после получения статуса. Такая модель сочетает контроль с консультационной поддержкой.

Предлагаемая логика развития системы поддержки основана на сочетании доступного входа, качественной проверки соответствия условиям, финансовых и нефинансовых инструментов, муниципальной доступности и обратной связи от предпринимательских сообществ. Для территорий с фрагментарной инфраструктурой может быть применима многоступенчатая проверка заявок: анализ документов, прямой разговор с предпринимателем и сопоставление заявленной деятельности с открытыми источниками.

Организация поддержки по принципу единого окна может сократить число обращений предпринимателя в разные учреждения. В удалённых территориях она требует дополнения муниципальной сетью, способной оказывать техническую и консультационную помощь на месте. ТОС, ресурсные центры НКО и предпринимательские объединения могут выполнять функции информирования, обучения и наставничества при ясном распределении ролей и подготовке сотрудников. Финансовая поддержка может быть более результативной при концентрации на готовых к реализации проектах с понятной моделью деятельности. Она не заменяет консультаций по правовым, финансовым и маркетинговым вопросам. Отраслевые ассоциации способны дополнять государственную инфраструктуру, принимая на себя часть образовательных и наставнических функций и поддерживая горизонтальные связи между предпринимателями.

МЕТОДОЛОГИЯ

🏛 Кабинетный анализ Единого реестра субъектов МСП

Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства — открытый информационный ресурс, который ведёт Федеральная налоговая служба в соответствии со статьёй 4.1 Федерального закона от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Сведения в реестр вносятся и исключаются ФНС на основе данных ЕГРЮЛ, ЕГРИП, налоговой отчётности о доходах и среднесписочной численности работников, а также информации от предусмотренных законом поставщиков данных. Сведения в реестре обновляются автоматически ежемесячно, 10 числа. Ежегодное обновление, проводимое 10 июля, основывается на сведениях о доходах и среднесписочной численности работников за предыдущий календарный год. Непредставление требуемой отчётности не позволяет определить соответствие критериям МСП и может привести к исключению субъекта из реестра. После представления недостающих или уточнённых сведений субъект может быть включён в реестр при следующем ежемесячном обновлении. Включение в реестр подтверждает принадлежность юридического лица или индивидуального предпринимателя к субъектам МСП. Этот статус может использоваться при получении отдельных мер государственной поддержки и участия в процедурах, предусмотренных для МСП.

В ходе кабинетного анализа использовались два режима работы с реестром: точечный поиск и статистические выгрузки. **Точечный поиск** позволяет проверить конкретного субъекта по ИНН, ОГРН или ОГРНИП, а также по наименованию. По результатам поиска доступны сведения о нахождении в реестре, дате включения, категории субъекта, адресе, кодах ОКВЭД, лицензиях и среднесписочной численности работников — в пределах открыто публикуемых данных. Отдельно отражается история нахождения в реестре: включение, исключение и изменение категории предприятия. В карточке субъекта также могут быть указаны признаки вновь созданного предприятия, социального предприятия, участника программ партнёрства и представления сведений о производимой продукции или услугах. Для отдельного субъекта формируется выписка, подписанная электронной подписью налогового органа. Точечный поиск использовался для верификации конкретных организаций и индивидуальных предпринимателей, а также для анализа истории их присутствия в реестре. При необходимости возможна проверка списка ИНН, однако этот режим не заменяет агрегированного анализа сектора.

Для количественного анализа применялся **раздел статистики Реестра МСП**. Он позволяет формировать агрегированные данные по территории, дате среза, категории предприятия и типу субъекта. В рамках исследования использовались показатели общего числа субъектов МСП,



суммарной среднесписочной численности работников, числа вновь созданных субъектов, социальных предприятий, вновь созданных социальных предприятий, участников программ партнёрства и субъектов, представивших сведения о производимой продукции или услугах. Данные доступны в разрезе микропредприятий, малых и средних предприятий, а также юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Для сопоставления динамики использовались архивные срезы реестра, доступные начиная с 1 августа 2016 года. При интерпретации показателя социальных предприятий учитывалось, что сведения о наличии этого статуса были впервые внесены в Реестр МСП в апреле 2020 года. Поэтому сопоставление социальных предприятий с более ранними периодами невозможно. Такой набор данных позволяет сопоставлять регионы и анализировать динамику по историческим срезам. На его основе возможно оценивать изменение численности субъектов МСП и социальных предприятий, соотношение микро-, малых и средних предприятий, структуру по юридическим лицам и ИП, а также долю вновь созданных субъектов. Показатели участия в программах партнёрства и раскрытия сведений о продукции могут использоваться как косвенные индикаторы вовлечённости бизнеса в институциональные инструменты; они не характеризуют фактический объём или результативность поддержки.

📍 География исследования, выборка и отбор информантов

Исследование проводилось в Кировской, Амурской и Ленинградской областях. Дополнительно интервью проводились в Санкт-Петербурге, где сосредоточена часть предпринимателей, связанных с исследуемой тематикой и территорией Ленинградской области. **Выбор регионов был связан с наличием предварительно сформированных профессиональных контактов: предпринимателей, участников деловых объединений, некоммерческих организаций, представителей органов власти и иных собеседников, с которыми исследовательская группа взаимодействовала в предыдущих проектах.** Эти контакты обеспечивали возможность выхода на информантов и проведения полевой работы.

Вторым каналом отбора стал реестр социальных предприятий с выборкой по регионам. Он позволял установить число зарегистрированных социальных предприятий и определить организации, сохраняющие статус за счёт ежегодного подтверждения соответствующих условий. Однако реестр не является полным источником контактной информации: субъект МСП может внести телефон, электронную почту и сайт добровольно, поэтому такие сведения представлены не по всем записям. Центры поддержки предпринимательства не передавали исследовательской группе контактные данные предпринимателей для рекрутинга.

Поэтому после идентификации юридического лица в реестре поиск продолжался по **открытым источникам.** Этот путь был применим преимущественно к организациям в форме

ООО: они чаще представлены на собственных сайтах, в социальных сетях и в иных публичных источниках.

Информация об ИП, самозанятых и предпринимателях без статуса социального предприятия была доступна значительно реже. По этой причине в выборке преобладали предприятия, зарегистрированные как ООО. Контакты ИП, самозанятых и предпринимателей без статуса социального предприятия в основном формировались методом **«снежного кома»**. Собеседников, уже включённых в исследование, просили рекомендовать других участников, обладающих репутацией активных предпринимателей на территории. Этот метод позволил выйти на предпринимателей без статуса СП, на тех, кто ранее имел этот статус, а также на людей, прекративших собственные проекты. Дополнительным источником стали открытые данные Фонда президентских грантов о поданных заявках и реализуемых проектах. Этот источник использовался для поиска региональных предпринимателей, участвовавших в разовых или проектных инициативах, в том числе через разные юридические лица.

🔍 Поиск информантов и дополнительные материалы полевого исследования

Помимо полуструктурированных интервью, в исследовании использовались наблюдения, материалы из открытых страниц в социальных сетях, сведения, полученные в кратких телефонных разговорах при назначении интервью, а также данные личного взаимодействия с участниками поля. Эти материалы применялись для уточнения контекста, поиска информантов и интерпретации интервью.

Самостоятельный поиск собеседников был необходим для снижения зависимости выборки от каналов, формируемых институтами поддержки. Он позволял включать в исследование предпринимателей, не связанных с региональной инфраструктурой социального предпринимательства или не представленных в официальных реестрах. Вместе с тем институциональные каналы сохраняли значение: интервью проводились с центрами поддержки предпринимательства и другими организациями инфраструктуры, а рекомендации от центра «Мой бизнес» в ряде случаев повышали готовность предпринимателей участвовать в исследовании.

В ходе полевой работы фиксировались и неформальные сведения, полученные вне записи интервью или в формате беседы без публичной атрибуции. Они отражались в полевых дневниках и совместных исследовательских обсуждениях. При использовании таких материалов в отчёте источник не указывался, а идентифицирующие сведения не воспроизводились.



РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ СП: ДАННЫЕ И ПОДХОДЫ К ВЫЯВЛЕНИЮ

* Санкт-Петербург и Ленинградская область

Число социальных предприятий Санкт-Петербурга, состоящих в реестре МСП, выросло более чем в 2,6 раза за семь лет наблюдения — с 72 единиц в августе 2020 г. до 191 единицы в августе 2026 г.



Рис. 1. Динамика числа социальных предприятий и их доли в общем реестре МСП Санкт-Петербурга, 2020–2026 гг.

После роста в 2021 году (101 предприятие) последовал заметный спад в 2022-м — до 67, то есть почти к уровню 2020 года. Этот провал по времени совпадает с масштабным пересмотром критериев отнесения бизнеса к категории «социальное предприятие» и ежегодной перерегистрацией статуса, из-за чего часть компаний могла временно выпасть из реестра. Начиная с 2023 года, картина меняется резко: количество социальных предприятий увеличивается более чем вдвое за один год, а затем продолжает расти, хотя и более медленными темпами. При этом доля социальных предприятий в общем реестре МСП не превышает 0,05% за весь период учета.

В структуре социальных предприятий по организационно-правовой форме на всём периоде заметен переход лидерства от юридических лиц к индивидуальным предпринимателям.

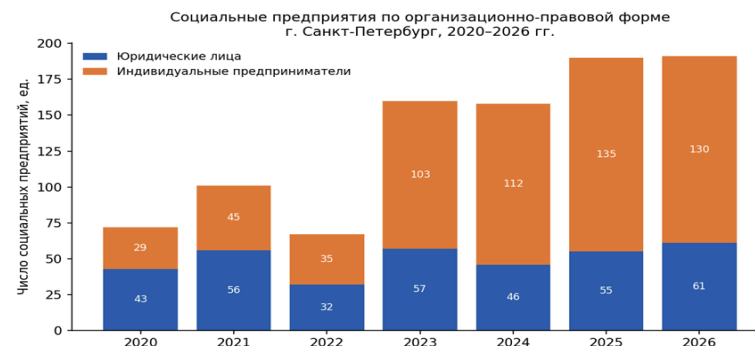


Рис. 2. СП Санкт-Петербурга по организационно-правовой форме, 2020–2026 гг.

В 2020 году юридические лица преобладали (43 против 29 у ИП), и это соотношение сохранялось в 2021-м (56 против 45). **Перелом произошёл в 2022–2023 годах: доля ИП превысила долю юрлиц и с тех пор устойчиво доминирует.** За весь период число социальных предприятий-юрлиц выросло скромно — с 43 до 61 (+42%), тогда как число ИП со статусом социального предприятия выросло с 29 до 130, то есть более чем в 4,5 раза. По категории субъекта МСП социальное предпринимательство в Санкт-Петербурге почти полностью представлено микробизнесом.



Рис. 3. Социальные предприятия Санкт-Петербурга по категории субъекта МСП, 2020–2026 гг.

На микропредприятия ежегодно приходится 90–96% всех социальных предприятий города. Малые предприятия составляют устойчивое, но небольшое меньшинство — от 4 единиц в 2020 году до 8–10 в последние годы. Средние предприятия среди социальных практически не встречаются.

Картина в области значительно отличается от столичной. Число социальных предприятий в Ленинградской области значительно больше, чем в Санкт-Петербурге, и темпы роста числа предприятий на протяжении учетного периода в области превышает соответствующий в столице. Число социальных предприятий в Ленинградской области выросло почти в 18 раз — с 33 в 2020 году до 596 в 2026-м. Особенно резкий скачок пришёлся на 2020–2021 годы (+336%) — вероятно, эффект от массового включения предприятий в реестр после введения самого статуса «социальное предприятие» (критерии появились в 2019–2020 гг.). Далее рост более плавный, но устойчивый: в среднем +25–30% в год. Доля социальных предприятий в реестре МСП в области более чем в 10 раз превышает соответствующий показатель в Санкт-Петербурге.



Рис. 4. Динамика числа СП и их доли в реестре МСП Ленинградской области, 2020–2026 гг.

Индивидуальные предприниматели численно доминируют среди социальных предпринимателей и растут быстрее юрлиц на протяжении всего учитываемого периода.

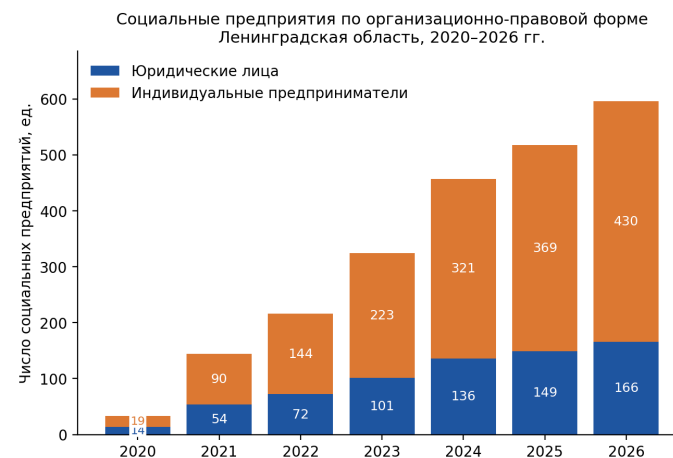


Рис.5 СП Ленобласти по организационно-правовой форме, 2020–2026 гг.

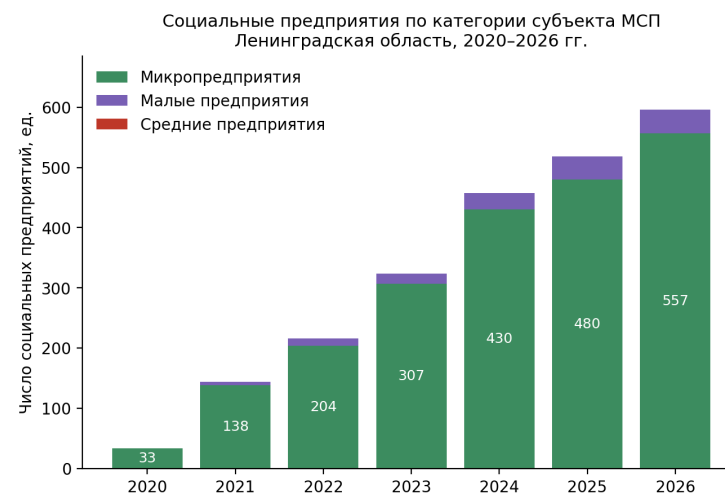


Рис. 6. СП Ленинградской области по категории субъекта МСП, 2020–2026 гг.

Масштаб социальных предприятий в области — **почти исключительно микробизнес** (93% в 2026 г.). Малых предприятий с этим статусом всего 39, а **средних не было** ни одного за период наблюдений.

*** Кировская область**

За период с августа 2020 по август 2026 года число субъектов со статусом «социальное предприятие» в Кировской области выросло почти в **2,7 раза — с 38 до 103**. Динамика на протяжении учетного периода неровная. При этом общее число субъектов МСП в регионе росло гораздо медленнее, а доля социальных предприятий среди всех МСП увеличилась с 0,084% до 0,21%, то есть **социальное предпринимательство росло опережающими темпами относительно МСП в целом, хотя и остается нишевым явлением**.



Рис. 7. Динамика числа СП и их доли в общем реестре МСП Кировской области, 2020–2026 гг.

Внутри группы социальных предприятий замечен структурный **сдвиг в сторону индивидуальных предпринимателей**. В 2020 году соотношение было почти равным, затем доля ИП стала устойчиво превышать долю юрлиц, пока к 2024 году разрыв не стал максимальным. Это отражает общую тенденцию МСП в регионе: за те же годы число ИП в реестре выросло с 26 982 до 33 505, тогда как число юрлиц, наоборот, сократилось с 18 382 до 14 530. Социальное предпринимательство, всё активнее реализуется через формат ИП — вероятно, из-за более низкого порога входа и упрощенной регистрации статуса.

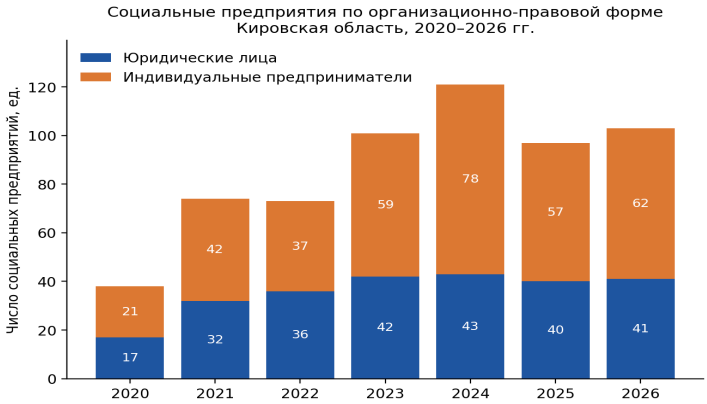


Рис. 8. СП Кировской области по организационно-правовой форме, 2020–2026 гг.

Разбивка по категориям показывает, что социальное предпринимательство в регионе — это почти **исключительно микробизнес**. На микропредприятия в разные годы приходилось от 84% до 91% всех социальных предприятий. Малые предприятия стабильно дают лишь 12–16 единиц, а средние — единичные случаи (не более двух одновременно, в 2026 году — всего одно).

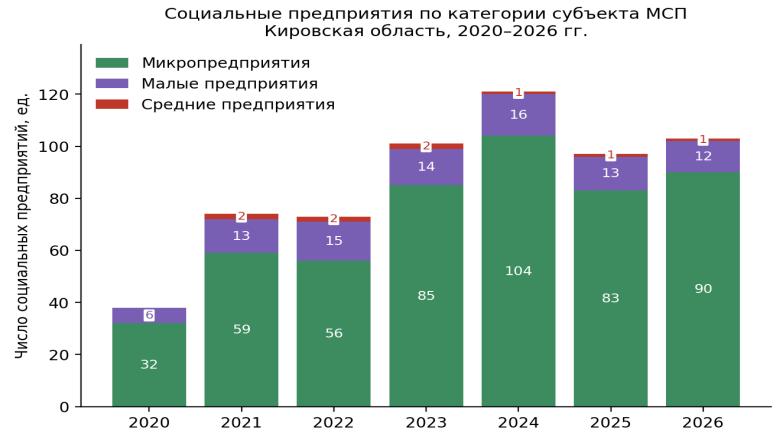


Рис. 9. Социальные предприятия Кировской области по категории субъекта МСП, 2020–2026 гг.

*** Амурская область**

С 2020 по 2024 год число социальных предпринимателей в Амурской области выросло почти вдвое — с 65 до 128 субъектов, причём рост шёл практически непрерывно. Однако после пика 2024 года последовало резкое падение: 115 в 2025-м и всего 68 в 2026-м — почти возврат к уровню пятилетней давности. Доля социальных предприятий в реестре на пике достигала 0,45% (в 2024 г.). Индивидуальные предприниматели все годы формируют основную часть реестра социальных предпринимателей.

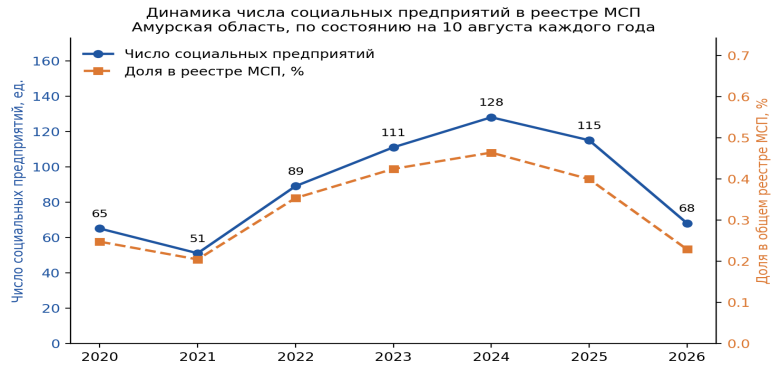


Рис. 10. Динамика числа СП и их доли в общем реестре МСП Амурской области, 2020–2026 гг.



Рис. 11. СП Амурской области по организационно-правовой форме, 2020–2026 гг.

Социальное предпринимательство в регионе — это почти исключительно микробизнес: 90–96% социальных предприятий во все годы относятся к категории «микро». Малых предприятий — единицы (2–7 в год), а средних социальных предприятий за все семь лет наблюдений не зафиксировано ни одного.

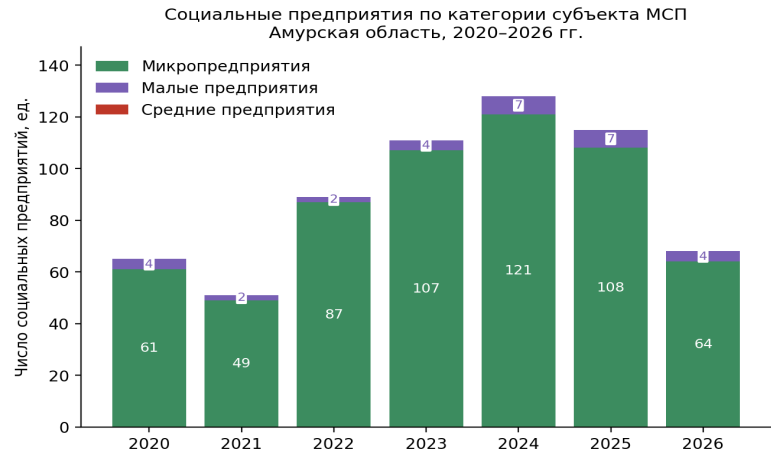


Рис. 12. СП Амурской области по категории субъекта МСП, 2020–2026 гг.

*** Потенциальные участники сферы социального бизнеса: подходы к выявлению**

Рабочая оценка исследования состоит в том, что официальный реестр социальных предприятий может охватывать не более 1/10 части фактического потенциала территории. Даже в крупном регионе в реестр обычно входят лишь несколько сотен предпринимателей, которые одновременно соответствуют формальным критериям и ведут деятельность, относимую к социальному предпринимательству. Значительная часть инициатив, связанных с оказанием социальных услуг, производством товаров и услуг для социальной сферы, поддержкой НКО или локальной взаимопомощью, остаётся за пределами реестра.

Поиск по ОКВЭД и реестру субъектов МСП позволяет выявлять только часть потенциальных социальных предпринимателей. Его возможности ограничены также тем, что функции по выявлению, консультированию, сопровождению и включению предпринимателей в систему поддержки могут быть распределены между разными организациями. В ряде регионов поиск по реестрам используется как основной инструмент привлечения к получению статуса. Так,

в Ленинградской области после регистрации нового предприятия представители районных бизнес-центров и бизнес-инкубаторов связываются с предпринимателем и оценивают его возможное соответствие критериям социального предприятия. Однако подобная практика развита не повсеместно. В одном из исследуемых регионов мониторинг реестров не сопровождался системной работой с потенциальными заявителями.

В таких условиях важными каналами выявления становятся предпринимательские сообщества, социальные сети и инициативные бизнес-клубы. Они позволяют находить предпринимателей, чья деятельность может соответствовать критериям социального предприятия, но которые не оформляют этот статус из-за недостатка информации, непонимания его практических возможностей или опасений, связанных с дополнительными процедурами. В одном из регионов источником для поиска стала **профессиональная группа «Клуб маркетологов» во «ВКонтакте»**, через которую удалось установить контакт с предпринимателем, работающим в социальной сфере.

 В исследовании использовались два **взаимодополняющих подхода к картированию** этого сектора. Первый предполагал **вход через социальную сферу в широком смысле: через предпринимателей, поставщиков услуг, самозанятых, производителей товаров и услуг для НКО и социальных проектов**, а также людей, ведущих социальную деятельность на добровольной основе. Для многих из них это прежде всего профессиональная или общественная сфера, а не основание для получения статуса социального предприятия. Формализация может восприниматься ими как дополнительная административная нагрузка, необходимость вести более сложный финансовый учёт и искать более устойчивое финансирование.

 Второй подход строился на **работе с местными сообществами, включая женские клубы, группы поддержки и другие неформальные, но устойчиво организованные сети**. Их участники могут вести собственные проекты, создавать чаты взаимопомощи, помогать одиноким пожилым людям, представлять интересы местных жителей и выстраивать контакт с органами власти. Такие объединения нередко возникают из личных и семейных обстоятельств, а также из особенностей территории. Их деятельность опирается на доверие, регулярное личное участие и эмоциональный труд: значительная часть организационной и поддерживающей работы осуществляется самими участниками. Организационно-правовое оформление при этом обычно не является первоначальной целью.

Отдельным каналом выявления могут быть **реестры социальных контрактов и данные о самозанятости**. В материалах исследования упоминаются социальные контракты, предусматривающие поддержку до 350 тыс. рублей на открытие дела. Получатели такой поддержки могут заниматься репетиторством, бытовыми услугами для пожилых людей, работой

инклюзивных мастерских и другими видами деятельности, имеющими социальную составляющую. При этом они **не всегда идентифицируют себя как предпринимателей**. После завершения контракта часть из них прекращает работу, часть продолжает деятельность как физические лица или самозанятые, не переходя к более сложной организационной форме. Наиболее массовую группу в этом поле составляют самозанятые специалисты. По рабочей оценке исследования, в небольшом городе, посёлке или крупном селе может действовать от 3 до 10 таких специалистов, не представленных в официальных реестрах. К этой категории относятся частные логопеды, дефектологи, тьюторы, репетиторы, а также организаторы небольших развивающих и инклюзивных студий, работающих на дому или в арендуемых помещениях. В территориях с ограниченной инфраструктурой такие специалисты могут компенсировать дефицит услуг. Государственные специалисты могут отсутствовать, быть перегружены или не иметь узкой квалификации, необходимой для работы с детьми с расстройствами аутистического спектра или тяжёлыми нарушениями речи. В этих условиях индивидуальная практика становится одним из доступных источников ранней помощи и сопровождения для семей.

Выбор статуса плательщика налога на профессиональный доход либо неформальной занятости в интервью объяснялся экономическими и организационными причинами. Переход к ИП или создание ООО для одного специалиста означает появление страховых взносов, бухгалтерской и иной отчётности, расчётного счёта и дополнительных рисков, связанных с проверками. При небольшом обороте и отсутствии наёмных сотрудников такая форма может восприниматься как несоразмерная масштабу деятельности. Получение статуса социального предприятия также предполагает подтверждение установленных критериев, в том числе сведений о целевой группе и отчётности по заработной плате. Для специалиста, который принимает ограниченное число детей по сниженной цене, документальное оформление такой практики может оказаться сложным. Поэтому часть специалистов предпочитает работать без включения в реестры, принимая оплату на карту или наличными. Материалы исследования показывают, что **при участии в конкурсах и грантовых программах такие специалисты могут использовать финансирование преимущественно для решения текущих задач:** покупки методических материалов, ремонта кабинета или приобретения оборудования. При этом не всегда формируются стандарты оказания услуг, система подготовки ассистентов, финансовая модель или партнёрства, которые позволяли бы работе продолжаться при сезонных спадах или отсутствии основателя.

В описанных случаях деятельность инициатив полностью зависит от личного присутствия специалиста. Его болезнь, переезд или временное прекращение работы могут означать исчезновение соответствующей услуги на территории. Это не обязательно означает сознательный отказ от развития, однако при ограниченных ресурсах вопросы делегирования, подготовки команды и масштабирования могут не становиться предметом системной работы. Переход от индивидуальной практики к устойчивой социальной организации требует финансовой

поддержки и развития управленческих компетенций.

В качестве возможного направления поддержки в материалах исследования рассматривается выход за пределы разовых грантов. При подготовке заявок может быть полезно предусматривать не только покупку оборудования, но и обучение второго специалиста, разработку методических материалов для тиражирования практики, а также партнёрство со школой или другой профильной организацией. Такой подход позволяет соотнести краткосрочное финансирование с развитием более устойчивой практики.

Один из лидеров общественной организации, говоря о трудностях взаимодействия между представителями социальной сферы и другими участниками местной экосистемы, сформулировал свою позицию резко:

«Социальные работники — это вообще отдельная каста. Они живут в своем мире и никого не видят за его пределами». (М., общественный деятель, Кировская область)

Эта реплика отражает позицию конкретного собеседника; в контексте исследования она указывает на значимость межсекторного взаимодействия, обмена опытом и включения специалистов в более широкие профессиональные сети.



ТРАЕКТОРИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

* Портрет социального предпринимателя

Классическая траектория социального предпринимателя начинается с социального проекта, направленного на решение конкретной социальной проблемы, с опорой на личную потребность и жизненный опыт. Участницей исследования стала предпринимательница из Кировской области, которая столкнулась с рождением ребёнка с инвалидностью. Её история, практики, потребности и форматы работы схожи с десятком историй социальных предпринимателей. В данном разделе мы решили рассмотреть портрет социального предпринимателя на её истории. В случае Ю. началу работы предшествовали семейные обстоятельства, связанные с потребностью ребёнка в особой поддержке и воспитании. Рождение ребёнка опыт рождения ребёнка с синдромом дауна существенно изменил её жизнь.

До запуска социального проекта она получила высшее образование и работала в крупной организации. Изменение семейной ситуации сделало продолжение прежней занятости затруднительным. Нехватка подходящих занятий и сопровождающих форматов для ребёнка стала основанием для создания семейного клуба. Личный опыт позволил предпринимательнице хорошо понимать потребности семей, финансовую нагрузку и эмоциональные сложности, с которыми они сталкиваются.

На старте у Ю. не было достаточного капитала и специальных знаний в области управления бизнесом:

«Никаких на тот момент не имела знаний. Идея была, пошла и стала делать... Не имея нисколько денег, просто пошла и начала делать».

Начав работу в статусе самозанятой, собеседница использовала обучающие программы, краудфандинг и грантовую поддержку. **По мере развития проекта формировались организационная структура, финансовая модель и необходимые компетенции.** При этом интервью показывает постоянное соотнесение двух задач: сохранения социальной миссии и обеспечения дохода.

«Мы тут всегда понимаем, что мы не просто бизнес делаем, а некую миссию несем, социальный эффект в общество»

Её клуб оказывает платные услуги, однако выручка не всегда покрывает расходы и одновременно позволяет сохранять занятия доступными для семей. Работа строится в малых группах; в проведении занятий участвуют несколько специалистов. Это повышает себестоимость

услуг. По словам предпринимательницы, гранты направляются на оплату труда специалистов, материалы, обучение и стажировки сотрудников, а также занятия для детей и родителей. Она характеризует финансовое положение проекта следующим образом: *«В основном за счет грантов каких-то выживаю, и, ну, как бизнес это вообще никак».*

Одним из рассматриваемых решений является развитие дополнительных направлений для более широкой аудитории, в частности для нормотипичных детей. Доход от них мог бы помогать удерживать стоимость услуг для детей, нуждающихся в особой поддержке. Вместе с тем собеседница подчёркивает, что совместные занятия возможны не во всех случаях. В её практике инклюзия предполагает сочетание разных программ и временных форматов, а не обязательное объединение всех детей в одной группе.

Интервью также показывает разрыв между глубоким пониманием проблем целевой аудитории и дефицитом компетенций в маркетинге, продажах и продвижении. Первые клиенты приходили преимущественно через личные связи и родительские сообщества. Этот канал обеспечивает доверие, но ограничивает возможности расширения аудитории. Поэтому помощь с продвижением, маркетингом и рекламным бюджетом рассматривается как **одна из востребованных мер поддержки**: *«Было бы классно, если бы социальных предпринимателей... поддерживали, помогли с рекламой... либо, возможно, гранты на привлечение».*

Существенным условием устойчивости остаётся **доступ к подходящему помещению**. Для работы с детьми необходимы **первый этаж, наличие отдельного входа, безбарьерная среда и возможность адаптировать пространство под занятия**. Коммерческая аренда создаёт постоянную финансовую нагрузку. Муниципальное помещение может предоставляться на ограниченный срок и требовать значительных вложений в ремонт, что создаёт для предпринимателя выбор между высокой арендной платой и инвестициями без гарантии долгосрочного пользования.

Собеседница сочетает некоммерческую организацию и самозанятость, а также рассматривает переход к предпринимательской организационно-правовой форме. НКО позволяет участвовать в грантовых конкурсах и реализовывать социальные проекты, но ограничивает коммерческую деятельность. Предпринимательская форма, напротив, расширяет возможности работы с клиентами, однако может усложнять доступ к грантовой и иной поддержке. Получение статуса социального предприятия рассматривается как отдельная организационная задача.

Проект развивается не изолированно. Важную роль играют взаимодействие с профильными некоммерческими организациями, родительскими сообществами, представителями бизнеса и местной власти. Собеседница также выражает интерес к сотрудничеству с вузами и волонтерами: студенты могли бы проходить практику, получать профильный опыт и в

дальнейшем рассматривать работу в организации.

Описанный случай показывает, как социальный проект может строиться на сочетании платных услуг, грантовой и благотворительной поддержки, а также волонтерского труда. Для его развития востребованы не только финансовые инструменты, но и доступ к помещениям, компенсация расходов на аренду, помощь в маркетинге, продажах и финансовом планировании, юридическое сопровождение, подготовка кадров и устойчивые партнёрства с НКО, медицинскими организациями, школами и вузами.

*** Статус социального предпринимателя и самостоятельная занятость**

В интервью с представителем региональной инфраструктуры поддержки социальное предпринимательство рассматривается как **один из возможных путей сохранения профессиональной активности для людей, которым трудно найти работу на общем рынке**. Речь идёт в частности, о людях с инвалидностью или о тех, кто возвращается к гражданской жизни после участия в боевых действиях. В ряде случаев *самостоятельная занятость может оказаться для них более доступной, чем поиск подходящего рабочего места*. Причины могут быть связаны с состоянием здоровья, ограничениями по нагрузке, необходимостью гибкого графика или отсутствием подходящих вакансий.

«Чаще всего социальное предпринимательство открывает тот, кто сам столкнулся с проблемой» (Ж., самозанятая в социальной сфере, Кировская область)

Личный опыт становится основой для выбора направления деятельности: консультирования, обучения, ремонта, создания изделий, адаптивных занятий или помощи людям с похожими жизненными обстоятельствами.

Социальное предприятие может дать человеку возможность **самостоятельно организовать занятость и одновременно создавать востребованные услуги**. По мере развития проекта предприниматель способен перейти от самостоятельной работы к найму людей из той же целевой группы. В этом случае социальный эффект связан не только с оказанием услуги, но и с расширением возможностей занятости и формированием более доступной среды.

В интервью отдельно отмечается дефицит предпринимательских компетенций у людей, возвращающихся к гражданской жизни после участия в боевых действиях. Поэтому устойчивость такого предприятия зависит не только от социально значимой идеи, но и от доходов, управленческих навыков и способности организовать работу с командой.

*** Использование статуса социального предпринимателя**

Участники исследования поднимали вопрос о ситуациях, когда статус социального

предприятия или некоммерческая организационно-правовая форма используются преимущественно для доступа к финансированию. Эти высказывания отражают позиции собеседников, а не устанавливают обстоятельства деятельности конкретных организаций. Они обозначают проблему соотношения юридического статуса, заявленной социальной миссии и фактической работы.

Один из представителей общественного сектора описывает своё восприятие грантовой системы как способа «изоэренного полужаконного обмана». В качестве иллюстрации он приводит ситуацию:

«Есть общественная баня. Человек получает грант, баня по документам “работает”, но по факту...». (М., общественный деятель, Кировская область)

Другой собеседник обращает внимание на возможность создания НКО коммерческими структурами для участия в грантовых конкурсах:

«Коммерческие очень хитро сейчас делают, что им не проблема организовать НКО, тихонечко под это выигрывать гранты... У них есть деньги, они наймут людей, которые им напишут эти гранты, они этим самым привлекут себе инвестиции, закупят нужное оборудование и работают себе дальше». (Ж., социальный предприниматель, Кировская область)

По мнению собеседницы, ресурсное преимущество бизнеса может проявляться в возможности привлекать специалистов для подготовки заявок. Такая ситуация воспринимается ею как неравное положение по отношению к небольшим НКО, деятельность которых зависит от грантовой поддержки: *«Бизнес-то и так умеет зарабатывать, зачем вроде им гранты еще? А бизнес везде возьмет свое».*

Также описываются краткосрочные проекты, реализуемые в пределах грантового периода. Один из социальных предпринимателей характеризует такую практику следующим образом:

«Реализовав там, да, с какой-то группой целевой аудиторией на полгода какой нибудь грантик, пару раз катали куда-то, поделали что-то и дальше работают». (М., социальный предприниматель, Ленинградская область)

В этой логике предметом обсуждения становится не сам факт проведения мероприятий, а продолжение работы с целевой аудиторией после завершения финансирования.

Ещё один вопрос касается организаций, которые получают статус социального предприятия при оказании обычных платных услуг.

«Некоторые предпринимательства, они вполне такие себе коммерческие, я бы сказал, никак не назвать их социальными. Но при этом по возможности получают все свои регалии» (М., сотрудник центра поддержки, Ленинградская область)

В качестве примеров в интервью упоминаются частные организации в сферах образования и медицины. Само по себе оказание услуг в этих сферах не даёт ответа на вопрос о характере социального эффекта; его необходимо соотносить с фактической моделью работы и доступностью услуги для целевой аудитории.

Материалы интервью затрагивают и ситуацию, когда **организация оформляется на родственника, формально соответствующего условиям получения статуса**. При этом фактическое управление, по словам собеседников, может осуществляться другим членом семьи. В таком случае существенными становятся три обстоятельства: участвует ли формальный руководитель в реальном принятии решений; контролируется ли организация коммерческим бизнесом; направляется ли поддержка на заявленную целевую группу или преимущественно на развитие семейного бизнеса. Работа родственников в одной организации сама по себе не является основанием для негативной оценки; значение имеет соответствие фактического содержания проекта заявленным условиям поддержки.

Стоит отметить, что такие ситуации связаны с недостаточно ясными границами социального предпринимательства. Один из собеседников формулирует это так: *«Надо тоже пересмотреть, что можно назвать социальным предпринимательством, что нет».* Дополнительным контекстом является ограниченность иных мер поддержки: при отсутствии доступных помещений, льгот по аренде и коммунальным услугам гранты становятся одним из немногих ресурсов для развития проекта. В наиболее уязвимом положении могут оказаться проекты, работающие с детьми с наиболее сложными поведенческими проявлениями, частные реабилитационные клиники, центры помощи пожилым и людям с опытом инвалидности. Один из собеседников отмечает, что есть дети, с которыми *«вообще никто не хочет работать, потому что они реально поведенчески очень сложные».* Такие направления требуют длительной и устойчивой поддержки, но могут проигрывать в конкуренции инициативам с более простой организацией и более понятной финансовой моделью. Из приведённых интервью следует, что юридическая форма, наличие статуса или принадлежность к определённой сфере деятельности сами по себе не позволяют оценить содержание работы организации. Для содержательного анализа важны фактическая деятельность, круг лиц, которым оказывается помощь, доступность услуги, распределение управленческих функций, продолжение работы после завершения гранта и заявляемый социальный результат.

ТИПЫ ЛИДЕРСТВА В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

⚡ Предприниматель-одиночка

Для этого типа характерна концентрация ответственности за все процессы и проекты в руках основателя. Чаще всего речь идёт об индивидуальных предпринимателях и самозанятых, для которых **бизнес тесно связан с личностью владельца**. Причинами отказа от делегирования могут быть отсутствие подходящих кадров и недостаток опыта передачи задач другим людям.

В повседневной работе границы между основной деятельностью, бухгалтерией и хозяйственными задачами зачастую размыты. Основатель самостоятельно оказывает услуги, ведёт клиентскую базу и CRM, закупает расходные материалы, занимается организационными вопросами и уборкой помещения. Как отмечает директор регионального центра инноваций социальной сферы, *«они там каждый день и уборщик, и тренер, и дворник, и доставщик, и грузчик»*.

Финансовые ресурсы такого предпринимателя обычно ограничены. Найём штатных сотрудников может восприниматься как чрезмерная нагрузка или вызывать опасения, связанные со способностью обеспечить фонд оплаты труда. Свою роль играет и недоверие к передаче дела другому человеку.

«Это навык, который оттачивается у предпринимателей социальных. Это прям психологическая болезнь, что я должен сам перепроверить, я должен сам это», (М., эксперт центра компетенций, Ленинградская область)

Высокая личная ответственность предпринимателя может проявляться в повышенном внимании к потребностям благополучателей. Передача третьим лицам ответственности за качество услуги в этой модели затруднена. **Поддержка нередко строится на неформальных связях:** бухгалтерский учёт может вести супруг или супруга, родственники и знакомые помогают в бытовых вопросах, а к неоплачиваемой помощи иногда привлекаются и получатели услуг.

Сильной стороной модели является высокая степень персонализации: предприниматель знает каждого подопечного и формирует вокруг него атмосферу заботы. Её ограничение связано с отсутствием устойчивого потенциала масштабирования. Деятельность предприятия и предоставление социальной услуги зависят от физического и эмоционального ресурса основателя; при его нетрудоспособности работа может остановиться. В этом смысле такую модель можно описать как бизнес, в значительной степени зависящий от своего создателя.

👑 Руководитель-управленец

Руководитель-управленец отличается системным подходом и стремлением разграничить социальную миссию, операционные процессы и управленческие решения. Представители этого типа, как правило, **владеют бизнес-инструментами и рассматривают социальное предпринимательство как сектор экономики, для которого необходимы устойчивые и воспроизводимые модели**. Среди них могут быть управленцы с опытом работы в крупных государственных или частных организациях.

Ключевыми компетенциями становятся проектирование бизнес-процессов, управление командой и выстраивание кадровой системы. **Предприниматель может развивать одно крупное устойчивое социальное предприятие, например сеть инклюзивных кафе или реабилитационный центр, либо формировать портфель проектов в разных направлениях.** Найм, мотивация и расставание с сотрудниками рассматриваются как обычные управленческие процессы; текучесть кадров не обязательно воспринимается как личная ситуация.

Для этого типа характерна рациональная оценка направлений деятельности. Если отдельный проект становится нерентабельным или не достигает заданных показателей социального эффекта, может быть принято решение о его завершении и перераспределении ресурсов. При выборе территории работы предприниматель учитывает состояние местной бизнес-среды, а при необходимости может изменить место реализации проекта. Устойчивые и востребованные решения, напротив, получают потенциал для масштабирования.

Такая модель способствует стабильности предприятия, созданию рабочих мест, налоговым поступлениям и формированию стандартов качества. В отдельных случаях она позволяет закрывать дефициты услуг в сфере реабилитации, образования, обслуживания и поддержки людей с опытом инвалидности. В то же время открытие и развитие организаций в территориях с ограниченным спросом может быть затруднено: решения зависят от перспектив устойчивости и эффективности бизнеса. Риск прекращения деятельности возникает также при утрате личной заинтересованности руководителя или крайней нерентабельности проекта.

👤 Инициатор и автор проекта

Этот тип объединяет глубокую личную вовлечённость в тему с предпринимательской гибкостью. Инициаторами часто становятся специалисты, столкнувшиеся с проблемой на личном опыте или превратившие профессиональное увлечение в дело. Найдя практическое решение, они постепенно оформляют его в бизнес-модель. Социальный предприниматель из Кировской области так описывает собственную роль:

«Это индивидуальный проект. Я — лицо проекта. Реализация полностью моя. От идеи до

финального ремонта, получения грантов, написания заявок».

Для таких проектов характерны дополнительное профессиональное образование, арт-терапия, нейропсихология, специализированная реабилитация, музейное дело, реставрация, экологические и просветительские инициативы. **На начальном этапе автор обычно выступает прежде всего как мастер или эксперт. По мере развития приходит понимание необходимости предпринимательских компетенций:** освоения маркетинга, финансов, правовых аспектов деятельности, подготовки заявок и презентации проекта.

В этой модели миссия и бизнес не противопоставляются: предпринимательские инструменты используются для развития социально значимой практики. Высокая личная вовлечённость автора может объединять вокруг проекта круг единомышленников и поддерживать его развитие. **В отличие от модели, привязанной к одному рабочему месту или кабинету, инициатор и автор проекта нередко рассматривает возможности тиражирования:** франшизу, открытие филиалов, создание онлайн-платформ и распространение методик. Если один из форматов перестаёт работать, он готов к его изменению или замене.

Однако риск данного типа управления связан с чрезмерным расширением: запуск новых направлений может приводить к распылению ресурсов и снижению качества. Возможны и внутренние противоречия между стремлением сохранить творческую свободу и авторский характер проекта, с одной стороны, и требованиями финансовой устойчивости и управляемости — с другой.



ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ И СТАТУС СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Материалы исследования показывают, что юридическая форма организации, наличие статуса социального предприятия и фактическая модель деятельности не всегда совпадают. Для анализа важно различать коммерческие организации, некоммерческие организации и предпринимателей, которые работают в социальной сфере, но по различным причинам не входят в реестр социальных предприятий.

* Коммерческие организации в сфере социального предпринимательства

К этой группе относятся преимущественно **общества с ограниченной ответственностью и индивидуальные предприниматели, которые решают социально значимые задачи через рыночную деятельность.** Их услуги могут быть связаны с инклюзией, экологией, обучением уязвимых групп, дополнительным профессиональным образованием для людей с ОВЗ и другими направлениями. Основным источником устойчивости служит выручка от продаж, а не гранты или пожертвования.

В материалах исследования такие организации характеризуются как **финансово самостоятельные.** Социальный эффект встроен в продукт, услугу и работу с целевой аудиторией, а не существует отдельно от основной деятельности. Часть компаний не стремится получить статус социального предприятия, поскольку их бизнес изначально выстроен вокруг потребностей определённого круга клиентов и не зависит от специальных мер поддержки.

* НКО вне социального предпринимательства

Классические некоммерческие организации, включая фонды и автономные некоммерческие организации, могут работать преимущественно в логике проектного финансирования. Их деятельность поддерживается грантами, региональными субсидиями и частными пожертвованиями; устойчивый рыночный продукт при этом отсутствует либо не является основой работы.

В интервью зафиксировано мнение, что организационно-правовая форма НКО иногда используется для деятельности, близкой по экономической логике к коммерческой. В одних случаях участники исследования отмечают риск расхождения между заявленной социальной целью и фактическим содержанием проекта. В других — организации оказывают платные услуги в социальной сфере и одновременно используют возможности, доступные НКО: участие в грантовых конкурсах, льготную аренду или иные формы поддержки.

Такие ситуации не позволяют делать выводы только на основании юридической формы.

Для оценки необходимо рассматривать фактическую модель деятельности, характер услуг, целевую аудиторию, структуру доходов и подтверждаемый социальный результат. НКО может не относиться к социальному предпринимательству, если предпринимательская составляющая не является частью её деятельности; вместе с тем наличие платных услуг само по себе не исключает социальную направленность организации.

*** Предприниматели без статуса социального предприятия**

Статус социального предприятия открывает доступ к отдельным мерам имущественной и финансовой поддержки, но требует соответствия установленным критериям. Материалы исследования показывают, что часть предпринимателей, работающих в социальной сфере, остаётся **вне реестра по трём основным причинам: формальные ограничения критериев, недостаток информации и оценка административной нагрузки.**

Некоторые проекты имеют выраженный социальный эффект, но не соответствуют формальным параметрам статуса. В материалах исследования приведён пример деятельности, связанной с профилактикой выгорания и реабилитацией врачей или учителей. Такая работа может быть социально значимой, однако её клиенты не всегда относятся к категориям, прямо указанным в критериях поддержки.

Сложности возникают и у гибридных моделей, в которых коммерческие услуги позволяют финансировать социальное направление. Требование к доле выручки от социальной деятельности может ограничивать возможность включения таких проектов в реестр. Сходная ситуация возникает в организациях, трудоустраивающих людей, находящихся в сложной жизненной ситуации: для устойчивой работы инклюзивного кафе, ресторана или салона красоты может требоваться значительная доля сотрудников, не относящихся к целевой группе.

Предприниматель может не знать о возможности получить статус и воспользоваться мерами поддержки. Причиной становится высокая текущая нагрузка: владельцы малого бизнеса сосредоточены на операционной деятельности и не всегда отслеживают изменения законодательства или региональные программы.

Официальные порталы и рассылки не во всех случаях становятся эффективным каналом коммуникации. Значение приобретают единый навигатор по мерам поддержки, личные консультации и рекомендации коллег. В социальной сфере особенно заметна роль профессионального окружения: отсутствие опыта получения статуса среди знакомых и партнёров снижает вероятность обращения в реестр.

Часть предпринимателей отказывается от статуса осознанно. Получение и ежегодное подтверждение статуса требуют подготовки документов, отчётности и взаимодействия с

контролирующими органами. Для некоторых компаний затраты времени на оформление, отдельный учёт и адаптацию внутренних процессов сопоставимы с потенциальной пользой от мер поддержки. Этот фактор особенно важен для молодых компаний с небольшим оборотом, а также для устойчивых предприятий с несколькими направлениями деятельности. В первом случае потенциальная поддержка может не компенсировать организационные издержки; во втором статус может ограничивать сложившиеся механизмы распределения средств между направлениями бизнеса.



ИНФРАСТРУКТУРЫ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Сравнительная таблица фиксирует различия между региональными моделями поддержки социального предпринимательства. В настоящем разделе раскрываются механизмы, которые стоят за этими различиями: устройство низового контура, маршрут предпринимателя внутри инфраструктуры, подходы к верификации и роль профессиональных сообществ.

Таблица 1. Сравнение моделей региональной поддержки

Критерий сравнения	» Региональные различия
Управление и реестр	Кировская область. Минэкономразвития: координация, ведение реестра и распределение субсидий. Амурская область. Минэкономразвития: ведение реестра; значима региональная налоговая льгота. Ленинградская область. Комитет по развитию МСП: утверждение правил, организация процедуры и финальный контроль.
Сервисная модель	Кировская область. Центр «Мой бизнес»: консультации, акселераторы с ВятГУ, коворкинг, помощь с грантами. Амурская область. Модель «одной крыши»: «Мой бизнес», центр кредитной поддержки и центр кластерного развития в одном здании. Ленинградская область. ЦИСС и фонд поддержки МСП: обучение, бизнес-планы, юридические, бухгалтерские и маркетинговые консультации, проверка заявок.
Финансовая, налоговая поддержка	Кировская область. Региональные субсидии; поручительства областного гарантийного фонда по льготным кредитам; общие федеральные налоговые льготы. Амурская область. Целевые субсидии для готовых заявителей; гранты ограничены; льготные микрозаймы через цифровую платформу Корпорации МСП; пониженная ставка УСН. Ленинградская область. Гранты до 750 тыс. руб., субсидии до 1 млн руб. и муниципальные субсидии; налоговые каникулы в первые два года после регистрации, отдельные условия по УСН и патенту.
Муниципальная доступность	Кировская область. Муниципальные отделы экономического развития перегружены. Поддержку на местах обеспечивают ЦЗН, ТОС и ресурсный центр СО НКО. Амурская область. Муниципалитеты формируют заявки под конкретных готовых предпринимателей, что помогает сосредоточить субсидию на проекте. Ленинградская область. Сеть около 20 муниципальных фондов помогает подготовить заявки и внести данные о выручке.

Верификация и контроль	Кировская область. Заявительный и преимущественно формальный подход. Амурская область. Ежегодное подтверждение статуса; потенциальных СП выявляют через выезды и личные контакты. Отток из реестра связывается со страхом проверок и недоверием. Ленинградская область. Многоступенчатая проверка: документы, телефонное интервью, уточнение ОКВЭД и доли социального дохода, проверка сайтов и социальных сетей, последующий контроль.
Сообщества и привлечение	Кировская область. ТОС и ресурсный центр СО НКО поддерживают локальные инициативы; ТПП проводит выставки и ярмарки. Просветительскую функцию во многом выполняют НКО и ТОС. Амурская область. Профильная ассоциация защищает интересы СП, организует школу и конференции. Привлечение строится на личных выездах и «сарафанном радио». Ленинградская область. Рекомендации действующих предпринимателей, профессиональные сообщества и районные мероприятия формируют доверие к системе поддержки.

» Амурская область

В Амурской области поддержка социального предпринимательства встроена в общую инфраструктуру малого и среднего предпринимательства. Большинство инструментов доступны всем субъектам МСП, а специальные меры для социальных предпринимателей занимают сравнительно небольшое место. Один из представителей инфраструктуры описывает эту логику так: *«нет прям, что это конкретно для социального [предпринимателя] — оно действует для всех»*.

Ключевая особенность модели — концентрация инфраструктуры в одном центре. С 2022 года в одном здании работают Центр «Мой бизнес», центр кредитной поддержки предпринимателей, фонд поддержки промышленности, центр кластерного развития и другие структуры. Предприниматель может обратиться в одну организацию и получить переадресацию к профильному специалисту, если его запрос выходит за пределы компетенции первого контакта. Такая модель сокращает издержки маршрутизации и делает систему более понятной для заявителя.

Реестр социальных предприятий ведёт Министерство экономического развития региона. Включение в него носит заявительный характер, а статус необходимо подтверждать ежегодно. По данным интервью, в 2025 году в реестре числился 121 субъект социального предпринимательства; к середине года статус подтвердили 70–80 предпринимателей. В предыдущие годы реестр увеличивался на 3–10 участников в год, однако в рассматриваемый период прирост практически отсутствовал. Собеседники связывают это с недостаточной информированностью о налоговой льготе и с усилением контрольно-надзорной активности после

окончания моратория на проверки.

Сложность представляет и поиск потенциальных социальных предпринимателей, которые фактически соответствуют критериям, но не оформляют статус. Причины в интервью описываются преимущественно психологические и коммуникационные: недоверие к государственным структурам, опасение проверок, нежелание зависеть от поддержки или отсутствие информации о самой возможности получить статус. Для выявления таких предпринимателей используются выезды в муниципалитеты и личное разъяснение критериев социального предпринимательства.

Специализированными инструментами для социальных предпринимателей выступают льготный микрозаём и поручительство. Заявки оформляются через цифровую платформу Корпорации МСП. Предпринимателя сопровождает закреплённый специалист; условия займа включают обязательства по сохранению или созданию рабочих мест и налоговой базы. Реагирование на неисполнение условий строится поэтапно: сначала предпринимателю предоставляется возможность исправить показатели, а досрочное истребование применяется при системном неисполнении обязательств или прекращении деятельности до погашения займа.

Отмечается сокращение грантовой поддержки социального предпринимательства. Региональные приоритеты финансирования сместились в сторону креативных индустрий, туризма и направлений, связанных с СВО. Одновременно изменился механизм муниципальных субсидий: вместо пропорционального распределения фиксированной суммы между всеми заявителями муниципалитеты формируют заявки под конкретных предпринимателей с готовыми к реализации проектами. Это позволяет сохранить объём поддержки для одного получателя и связать субсидию с содержанием проекта.

Помимо финансовых мер, предпринимателям доступны консультационные, образовательные, маркетинговые и рекламные услуги инфраструктуры поддержки. Однако информирование ограничено стоимостью традиционных медиа и слабой физической навигацией к объектам инфраструктуры. Поэтому существенную роль играют личные рекомендации, выездная работа и «сарафанное радио». В материалах исследования личный контакт назван важным условием доверия к структурам поддержки.

В регионе действует «Школа социального предпринимательства», в которой могут участвовать как действующие предприниматели, так и люди, только планирующие запуск социально ориентированного проекта. Обучение связано с разработкой проекта, определением целевой аудитории, финансовой и маркетинговой модели. Профильная региональная ассоциация представляет интересы социального бизнеса, участвует в образовательной работе, организует конференции, стратегические сессии и встречи предпринимателей. Тем самым в Амурской

области формируется более институционализированный общественный контур поддержки, чем в Ленинградской области.

» Кировская область

Поддержка социального предпринимательства в Кировской области строится на взаимодействии региональных органов власти, инфраструктуры поддержки и низовых инициатив. Министерство экономического развития координирует работу, ведёт реестр социальных предприятий и распределяет субсидии. Центр «Мой бизнес» выполняет сервисную функцию: консультирует предпринимателей, помогает с оформлением грантов, организует акселерационные программы, в том числе в партнёрстве с Вятским государственным университетом, и предоставляет коворкинг. Торгово-промышленная палата продвигает локальные социальные товары и ремёсла через выставки, ярмарки и деловые миссии. Гарантийный фонд предоставляет поручительства по льготным кредитам.

Особенность региона проявляется на муниципальном и низовом уровнях.

Муниципальные отделы экономического развития формально выступают точками входа для информирования предпринимателей о реестре и мерах поддержки, однако их возможности ограничены высокой кадровой нагрузкой и недостатком профильных специалистов. Часть консультационной работы переходит к центрам занятости населения. Поскольку они в первую очередь ориентированы на программы самозанятости и поддержки безработных, социальное предпринимательство иногда смешивается с механизмом социального контракта. В результате предприниматель может получить разовую помощь вместо сопровождения, рассчитанного на развитие и масштабирование проекта.

Этот разрыв частично компенсируют территориальные общественные самоуправления и областной ресурсный центр поддержки социально ориентированных НКО. ТОС поддерживают локальные инициативы, включая инклюзивные мастерские, прокат инвентаря и досуговые проекты в сельских территориях. По материалам исследования, губернаторские грантовые конкурсы для НКО могут становиться стартовой поддержкой для последующей коммерциализации таких инициатив. Ресурсный центр предоставляет юридическое, бухгалтерское и грантовое сопровождение, выполняя функцию доступного акселератора в малых городах и сельской местности.

Отдельным ограничением остаётся верификация. Процедура в регионе заявительная и преимущественно формальная; механизм глубокой проверки фактической социальной деятельности предприятий не раскрыт. Это отличает Кировскую область от Ленинградской области, где проверка строится на нескольких источниках информации и прямом контакте с предпринимателем.

» Ленинградская область

Модель Ленинградской области основана на **разделении функций между региональным комитетом, фондом поддержки предпринимательства, Центром инноваций социальной сферы, муниципальными фондами и самими предпринимателями**. Комитет по развитию малого и среднего бизнеса и потребительского рынка утверждает условия предоставления грантов и субсидий, заключает соглашения, перечисляет средства, контролирует выполнение обязательств и принимает решения о возврате части средств при нарушении показателей. Итоговые проверки по грантам проводит именно комитет, в том числе через несколько лет после предоставления поддержки.

Фонд поддержки предпринимательства и Центр инноваций социальной сферы выполняют сервисную функцию. Они информируют о мерах поддержки, проводят обучение, консультируют предпринимателей, помогают готовить бизнес-планы и заявки, проверяют документы, организуют продвижение проектов и сопровождают предпринимателя после получения статуса. В эту работу включены юридические, бухгалтерские, финансовые и маркетинговые консультации. Фонд не заменяет комитет в вопросах контроля, но помогает предпринимателю понять требования и подготовить проект к реализации. Муниципальная сеть делает систему более доступной для малых городов и удаленных поселений. **В каждом районе области и в двух городах действуют муниципальные фонды, всего около 20 организаций. Они не являются филиалами регионального фонда, но взаимодействуют с ним на основе соглашений о сотрудничестве.** Муниципальные фонды помогают подготовить заявку, внести сведения о выручке и подать документы, снижая необходимость регулярных поездок предпринимателя в областной центр. Пополнение реестра организовано как официальная процедура. Предприниматель подаёт сведения и заявку; сотрудники ЦИСС и муниципальных фондов помогают подготовить документы и устранить технические ошибки; затем материалы рассматриваются комиссией. Комитет отвечает за информационную систему, организацию процедуры и последующий контроль. Таким образом, фонд обеспечивает поток кандидатов и техническую подготовку заявок, а решения принимаются в рамках процедуры, организованной комитетом. Проверка не ограничивается анализом документов. Сотрудники фонда созваниваются с предпринимателями, уточняя фактическое содержание деятельности, оказываемые услуги, получателей социального эффекта, долю дохода от социальной деятельности, дополнительные направления бизнеса и соответствие заявленного ОКВЭД реальной работе. Дополнительными источниками служат сайты, фотографии, описания услуг и публикации в социальных сетях. Такая многоступенчатая проверка позволяет обнаруживать несоответствия, которые не всегда видны в формальной заявке.

Вовлечение предпринимателей строится через муниципальные администрации, районные мероприятия, профессиональные сообщества и рекомендации действующих участников

программ. В материалах исследования подчёркивается, что рекомендации предпринимателей, уже получивших поддержку, могут вызывать больше доверия, чем массовые рассылки.

Финансовая поддержка остаётся важным мотиватором для получения статуса. Она сочетается с широким набором нефинансовых услуг: консультациями по правовым и бухгалтерским вопросам, проверкой договоров и отчётности, разработкой маркетинговой стратегии, продвижением, регистрацией товарных знаков, подготовкой бизнес-планов, образовательными программами и содействием выходу на социальный и государственный заказ.

Жёсткий постконтроль со стороны комитета обеспечивает соблюдение условий поддержки, однако в материалах исследования он также рассматривается как фактор, способный снижать готовность предпринимателей к участию из-за риска возврата средств. Ещё одно ограничение связано с преобладанием неформальных связей при сравнительно слабой роли профильных общественных объединений. В отличие от Амурской области, где действует профильная ассоциация социальных предпринимателей, общественный контур Ленинградской области в большей степени опирается на рекомендации действующих участников и профессиональные сообщества.



БАРЬЕРЫ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

🔗 Доступность помещений

Среди имущественных проблем ведущими остаются доступность муниципального фонда и состояние предоставляемых предпринимателю помещений.

«Первый кредит мне дали как предпринимателю как раз в 2017 году на ремонт помещения. Помещение было полностью затоплено, затопленный подвал, поэтому нужны были деньги... Мне понадобился миллион рублей для того, чтобы поменять систему водоснабжения, вот этого подвала убрать все течи, поменять трубы канализационные, на это ушло примерно 850 тысяч рублей» (М., социальный предприниматель, Кировская область)

Новым бизнесам трудно найти место с хорошей проходимостью и приемлемой арендой. Кроме этого, особые медицинские и реабилитационные центры требуют помещений с отдельным входом и безбарьерной средой, чего попросту нет в городах. Зачастую приходится строить здания. Как упомянула одна из информантов, по причине отсутствия нового строительства в малых городах Амурской области высокая стоимость аренды. Аренда начинается примерно от 800 рублей за м² в час, а помещение на день может стоить около 10 000 рублей 5:38. Дом для ретрита на двое суток стоил 55 000 рублей для информантки, при этом в нём была плесень.

🔗 Финансовая устойчивость

Для социального предпринимателя в малом городе особой проблемой становится необходимость одновременно сохранять доступность услуг и устанавливать цену, которая позволяет бизнесу выживать.

«Целый регион очень небогатый, а тем более речь идет о районе...» (М., Лидер АНО, Кировская область)

«И вот это метание, когда ты в маленьком городе, когда все твои клиенты, это те, кого ты знаешь, либо с кем учился, либо там все друг друга знают, в этом плане безумно тяжело» (директор регионального ЦИСС)

«Начали разворачиваться: “Мы ж свои, нам-то сделай бесплатно”. А я не могу, я не могу устанавливать цены для своих, мне приходится с ними ссориться» (Ж., социальная предпринимательница, Ленинградская область)

Для индивидуальных предпринимателей в регионах затруднителен порог входа в грантовую систему. В частности, из-за того, что грантовая система часто работает по принципу «деньги даются тем, у кого уже получал». Новичкам пробиться крайне сложно и из-за этого у участников складывается впечатление, что грантодатели и обмениваются базами и отказывают новым игрокам, отдавая предпочтение тем, кто уже имеет опыт получения финансирования.

«Все [мои] заявки сталкиваются с одной и той же проблемой: дают грант тому, кто его уже получал ранее. Создается впечатление, что все грантодатели общаются между собой, банки сообщают, какой клиент у них был, и просто дают деньги тем, кто уже когда-то получал.» (М., Лидер АНО, Кировская область)

Кроме того, отпугивает жесткая бюрократия. Вместо того чтобы заложить в смету специалиста по отчетности, организации часто отказываются от грантов или не справляются с бумажной волокитой.

«Грантодатели предъявляют жесткие формальные требования к оформлению документов. Люди вместо того, чтобы сказать: “Мы найдем специалиста для отчетности”, говорят: “Нет, у нас нет таких компетенций, мы не хотим возиться с этой отчеткой”». (М., лидер общественной организации, Кировская область)

Тех участников, кто получает гранты, останавливает отсутствие средств, но и опасение, что получение поддержки приведёт к чрезмерной отчётной нагрузке.

«Не пойду брать у вас никакие деньги, чтобы потом вы с меня три шкуры не сдирали в виде отчётности и ещё чего-то» (Директор регионального ЦИСС).

Распространённой проблемой является заикленность на грантовых средствах и низкая устойчивость социальных предприятий. Бизнес может быть ориентирован на получение поддержки, но не иметь устойчивой модели самостоятельного заработка, вследствие чего снижается конкурентоспособность и реальная значимость такого бизнеса.

Кредитование остается не всегда доступным предпринимателям, в частности из-за требований банков и процентной ставки:

«Мне сразу же отказали, потому что у тебя нет залоговой недвижимости, и там нужна только недвижимость... Заявка на кредитование даже под залог, она просто гигантская, сам формуляр. Я его заполнял, что-то там тоже прикладывал... По идее бы, то есть это должны быть какие-то такие лояльные кредитные истории для проектов. Пускай, может быть, короткие какие-то, с понятными суммами, но с реальными суммами, а не с фантазийными» - (М. социальный предприниматель, Кировская область)

🕒 Масштабирование и продвижение

Среди бизнесов и работе с социальными предприятиями наблюдается проблема разрыва между социальными предпринимателями и крупными заказчиками. Сильным компаниям иногда уже не нужна базовая поддержка, а слабые проекты ещё не готовы обеспечить требуемое качество услуг.

«Те, кто оказывает хорошие услуги, и те, у кого всё хорошо, меры господдержки и даже такой формат [госзаказ] не всегда нужны. Те, у кого не очень хорошо, те крупному бизнесу не очень нужны» (Директор регионального ЦИСС)

🕒 Кадровая проблема

«Делегировать практически никто из них не умеет. Очень мало людей. Это навык, который оттачивается у предпринимателей социальных. Это прям психологическая болезнь, что я должен сам перепроверить, я должен сам это» (Директор регионального ЦИСС)

В ряде регионов наблюдается нехватка позитивных примеров и рабочих моделей по трудоустройству людей с инвалидностью. Успешные кейсы, которые можно тиражировать, пока единичны и часто связаны с открытием предприятий или с трудоустройством людей в государственные структуры.

Образовательное неравенство в регионах и недостаток грамотных специалистов, из-за чего предпринимателям приходится обращаться к московским коллегам:

«Я обучался не здесь, а исключительно в Москве. То есть здесь они только подходят к чему-то похожему, но это далеко от правды» (М. социальный предприниматель, Кировская область)

🕒 Коммуникация с целевыми аудиториями

Проблема касается не только предпринимателей, но и самой инфраструктуры поддержки: организациям сложно системно достигать до целевой аудитории.

«Сейчас реально не знаю ещё, какие каналы выбрать с точки зрения того, где эту информацию доносить, как её распространять, кроме как по телефону. В этом плане бед... В этом году вообще сложно с точки зрения соцсетей. ВК, Макс, Телеграм. Где с ними общаться, непонятно. Поэтому всё происходит через звонок» (Директор регионального ЦИСС)

В Кировской области социальный бизнес воспринимается прежде всего как бизнес, поэтому его сложности не рассматриваются за рамками коммерческих проблем:

«Многие органы реагируют примерно так: "Вот эти люди могут получать большие деньги... А почему они вообще обращаются?" Да, у нас есть обязанность вести приемную работу, но мы не обязаны делать их работу... Бывают ситуации, когда вроде бы публично администрация поддерживает, а по факту говорят: "У вас частный проект", и отказывают». (М. лидер общественной организации, Кировская область)

«В нашем регионе это не работа от системы. Здесь система власти никак не реагирует на появление никаких социальных проектов... В некоторых регионах, такие как Татарстан, допустим, там подобные проекты значимо важные поддерживают. В нашем регионе это не работа от системы». (М. социальный предприниматель, Кировская область)



ИСТОРИИ УСПЕХА И ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

⊛ Становление социальным предпринимателем

В небольшом городе Ленинградской области уже более десяти лет работает кризисный центр для женщин. Это место, куда женщины, столкнувшиеся с домашним насилием, потерей жилья, безработицей и другими тяжёлыми обстоятельствами, могут прийти за безопасностью, психологической помощью и поддержкой. Здесь им предоставляют временное проживание, юридические консультации, помогают восстановить документы и постепенно вернуться к самостоятельной жизни. Со временем стало понятно, что одной кризисной помощи недостаточно. Женщина, покидая центр, нередко возвращается в ту же среду, из которой ушла: без профессии, устойчивого дохода и социальных связей. Возникла необходимость превратить временную передышку в начало новой жизненной траектории.

Такой возможностью стал социальный контракт — мера государственной поддержки для малоимущих граждан, позволяющая получить целевое финансирование на переобучение, открытие собственного дела или ведение личного подсобного хозяйства. Идея соединить этот инструмент с работой кризисного центра принадлежала руководителю локального бизнес-инкубатора. Вместе со специалистами кризисного центра он начал помогать женщинам оформлять социальные контракты, выбирать обучение, готовить бизнес-планы и получать средства на оборудование и материалы.

Так возникла **концепция «социального транзита»**. Сначала женщина получает психологическую, юридическую и бытовую помощь, а кураторы оценивают её интересы, потенциал и готовность к профессиональному развитию. Затем вместе с центром и бизнес-инкубатором она выбирает направление обучения, оформляет социальный контракт и готовит проект. На этом этапе ей помогают разобраться в правовых вопросах, бухгалтерии и маркетинге. После завершения социального контракта сопровождение не прекращается. Бизнес-инкубатор предоставляет возможности коворкинга, помогает с первыми заказами и подключением к партнёрским сетям. *Женщина уже перестаёт быть только подопечной кризисного центра: она становится начинающим предпринимателем.* В отдельных случаях следующий шаг состоит в регистрации социального предприятия и создании рабочих мест для тех, кто сейчас находится в той же ситуации, в которой она сама была год или два назад. Так замыкается цикл: вчерашняя подопечная становится наставницей и работодателем для сегодняшней. Социальный контракт в этой модели не подменяет кризисную помощь, а связывает её с возможностью самостоятельного дохода и более устойчивой жизни.

⊛ Привлечение средств

Для социального бизнеса поиск финансирования редко ограничивается одним инструментом. Опыт предпринимателя из Кировской области показывает, что фандрайзинг складывается из кредитов, грантов, акселераторов, конкурсов, личных связей и частных инвестиций. При этом речь идёт не только о деньгах. **Фандрайзинг** включает подготовку проекта, оформление заявок, презентацию идеи, поиск помещения, ремонт, переговоры с инвесторами и последующее управление. Сам предприниматель описывает свою роль предельно прямо: *«Это индивидуальный проект. Это лицо проекта. Реализация полностью моя. От идеи до финального ремонта, получения грантов, написания заявок»*. Такая вовлечённость позволяет быстро принимать решения, но одновременно делает проект зависимым от личного труда его создателя.

Идея социального предприятия выросла из многолетней работы с историей самоварного производства и реставрацией. Через мастерскую предпринимателя прошли десятки тысяч самоваров. Как он вспоминает, «сначала музей-то не сразу появился, сначала появилось несколько лет работы по изучению... историческое направление по самоварам, производство самоваров, изделия самоваров». Постепенно профессиональный интерес превратился в стремление рассказать городу о локальной истории: *«Появилась идея самостоятельно рассказать об этом городу»*.

Локальная идентичность стала содержательной основой проекта. Речь шла не об абстрактной музейной инициативе, а о конкретном продукте, связанном с историей региона и понятном местной аудитории. Это создавало основу для дальнейшей упаковки проекта и разговора с потенциальными партнёрами. Первым финансовым инструментом стал кредит. Помещение для музея было затоплено, включая подвал, и требовало ремонта. Предприниматель вспоминает: *«Первый кредит мне дали как предпринимателю как раз в 2017 году на ремонт помещения. Помещение было полностью затоплено, затоплен подвал, поэтому нужны были деньги»*. Однако позднее кредитование оказалось ограниченным ресурсом: *«Мне сразу же отказали. Потому что у тебя нет залоговой недвижимости»*.

Когда собственных средств не хватало, предприниматель включался во все доступные программы. *«Потому что на тот момент, когда нет денег у тебя, то есть ты лезешь во всё. Вот во всё, что лезет, вот ты во всё и лезешь»*, — так он описывает участие в акселераторах, конкурсах и презентациях в разных городах. Второй проект вошёл в десятку лучших из 120 проектов, стал финалистом конкурса «Мастера гостеприимства» и получил статус лауреата на другой площадке.

Этот путь дал навыки подготовки заявок, публичной презентации, поиска партнёров и упаковки проекта. Но он не решил задачу финансирования строительства здания второго музея.

Предприниматель критически оценивает часть таких форматов: *«Поддержка просто нулевая. Поговорить, поакселераторить, разобрать кейсы, это всё очень хорошо, только я это всё проходил ещё 10 лет назад»*. После этого он сознательно перешёл к поиску частного капитала: «Я не хочу больше проходить этот ад». Для нового музея был подготовлен инвестиционный пакет: «Я просто сделал инвест-пакет, инвест-приложение. И это сработало». В результате нашёлся партнёр-инвестор, вложившийся в покупку земли и строительство здания. Для предпринимателя было существенно и то, что инвестор оказался из Кировской области: *«Местные поддерживают местных, не на уровне администрации и правительственных сообществ»*. Устойчивость этой практики связана не с одним удачным источником финансирования, а со способностью менять стратегию. Для первого музея использовались кредит, гранты и образовательные программы; при создании второго был найден инвестор. Предприниматель осваивал музейное дело, дизайн, рекламу, интерьер, подготовку заявок и презентацию проектов по мере необходимости.

Особое место занимает финансовая грамотность. Предприниматель подчёркивает: *«Ты должен видеть не саму точку помощи, а точку, за счёт чего ты это будешь [делать]. Если ты не видишь эту точку... может даже не начинать этим заниматься»*. Социальная польза не отменяет необходимости видеть источник дохода. Музей опирается на собственную выручку, а не только на гранты. На раннем этапе он сотрудничал с детскими садами и школами, а с ростом внутреннего туризма начал работать и с туристической аудиторией. Социальная миссия встроена в сам продукт: музей сохраняет и популяризирует историю Кировской области, формируя общественную ценность и одновременно усиливая уникальность проекта. Предпринимательская устойчивость складывается из локальной идеи, личной экспертизы, самостоятельной упаковки, постоянного поиска ресурсов и постепенного перехода от грантовой зависимости к выручке и инвестициям.

⊗ Роль сообществ

В городе Белогорске около трёх лет существует **женский клуб**, возникший как ответ на потребность женщин в общении и взаимной поддержке. Для участниц это пространство, куда можно прийти «выговориться», получить поддержку, вдохновение и возможность восстановить силы. Но его значение не исчерпывается психологической помощью. Клуб становится местом, где формируются устойчивые социальные связи. Участницы находят подруг, единомышленниц и людей, с которыми можно обмениваться опытом. Через личное общение возникают и деловые контакты: *«кто-то у кого-то опыт перенял»*, некоторые участницы нашли друг друга в бизнесе. Здесь же появляются возможности для психологических и телесных практик, совместного досуга, ретритов и других форм неформального взаимодействия.

В небольшом городе такой клуб частично восполняет дефицит общественных пространств. В Белогорске немного доступных помещений, где люди могут регулярно встречаться и проводить

мероприятия. Поэтому **клуб берёт на себя часть функций культурной и досуговой инфраструктуры**: встречи проходят в кафе, банях и других временно найденных пространствах. Он также создаёт площадку, на которой можно реализовывать локальные инициативы, несмотря на отсутствие подходящих помещений.

Не менее важна его роль как **неформального бизнес-сообщества**. Клуб помогает обмениваться опытом, находить партнёров и клиентов, что особенно значимо при слабом взаимодействии предпринимателей с администрацией и малой активности местных бизнес-групп. Одновременно он частично компенсирует нехватку доступных групп психологической поддержки и специализированных пространств для конфиденциальной работы. В результате женский клуб становится не просто местом встреч, а неформальным центром общения, психологической разгрузки, досуга и деловых связей. Его жизнеспособность во многом держится на личной инициативе организаторов и «сарафанном радио». В этом городе и других малых городах Амурской области официальные каналы продвижения и социальные сети, согласно исходному материалу, работают слабо; поэтому личная рекомендация часто оказывается важнее формального объявления.

⊗ Деятельность инфраструктуры поддержки на примере ЦИСС Ленинградской области

Ленинградская область является одним из ведущих регионов РФ по численности социальных предпринимателей. Реестр здесь ежегодно обновляется: **специалисты отмечают исключение около 10–15% участников и появление примерно 150–170 новых предпринимателей**. В основе этого результата лежит активная модель привлечения. ЦИСС не ждёт, пока предприниматель самостоятельно найдёт информацию о статусе. Потенциальных участников обзванивают, работают с базами и выгрузками, приглашают на мероприятия, проводят выездные встречи в муниципалитетах, используют сайт и социальные сети, взаимодействуют с муниципальными фондами, действующими социальными предпринимателями и участниками образовательных программ. Главным каналом остаётся прямое общение по телефону. Специалисты регулярно напоминают о порядке действий, проверяют заявки, объясняют, каких сведений не хватает и что необходимо исправить. Муниципальные фонды дополняют эту работу на местах: на районных мероприятиях они рассказывают о мерах поддержки и помогают предпринимателю выйти на региональную систему.

Первичная диагностика начинается с проверки формального соответствия деятельности установленным требованиям. Анализируются вид деятельности, ОКВЭД, структура доходов, выручка, подтверждающие документы, лицензии, дипломы, бухгалтерская отчётность, сведения из открытых интернет-источников и сервисов проверки бизнеса. Учитываются данные о продолжительности нахождения в реестре, продлении статуса, юридических лицах и динамике выручки. Однако документальной проверки недостаточно. Специалисты стараются понять,

действительно ли предприниматель оказывает социально значимые услуги, а не использует подходящий код деятельности лишь для доступа к поддержке. Особое внимание уделяется случаям, когда социальная деятельность не является основной. При необходимости предпринимателю предлагают привести в соответствие ОКВЭД, бухгалтерские сведения и фактическую структуру доходов. Прямой разговор с заявителем помогает уточнить то, что не всегда видно в документах: чем фактически занимается компания, какие услуги оказывает, кто получает социальный эффект, какая доля дохода приходится на социальную деятельность и есть ли другие направления бизнеса. Дополнительной проверкой становятся сайты и социальные сети: специалисты смотрят фотографии, описания услуг и публикации. В исходном материале приведён случай, когда заявитель использовал фотографии чужого объекта, найденные в интернете.

Образовательная работа строится как отдельный контур. Школа социального предпринимательства открыта не только зарегистрированным компаниям, но и физическим лицам с идеей, самозанятым и начинающим предпринимателям. **На обучение подавалось более 100 заявок, до конца доходило около 80 человек, причём заметная часть участников ещё не была зарегистрирована как предприниматели.**

Школа не ограничивается обсуждением социальной миссии. Участники учатся считать доходы, выручку и прибыль, формулировать социальную проблему, описывать целевую аудиторию, рассчитывать количество клиентов и благополучателей, строить финансовую модель, готовить проект к защите и понимать обязательства по гранту. Отдельно рассматривается соотношение запрашиваемой суммы и экономического результата. По наблюдению фонда, даже предприниматели, работающие полтора-два года, нередко не различают выручку, доход и прибыль.

Подача заявки переведена в электронный формат. Это позволяет исправлять ошибки без повторных поездок в областной центр. Комиссия проводится еженедельно; сотрудник ЦИСС, выступающий её секретарём, предварительно проверяет заявку в системе, разработанной комитетом. Если обнаружена ошибка, предпринимателю звонят, предлагают внести изменения, после чего заявка повторно проверяется и выносится на комиссию. При необходимости муниципальный фонд помогает сформировать и отправить заявку через систему.

Муниципальные и предпринимательские связи используются не только для распространения информации, но и для выявления спроса. Сведения поступают через администрации, районные мероприятия, действующих предпринимателей, профессиональные сообщества, рекомендации участников программ и неформальные связи внутри предпринимательской среды. Особенно действенны рекомендации тех, кто уже получил поддержку и может объяснить другим, как устроена процедура: доверие к такому человеку часто выше, чем к массовой рассылке.

Муниципалитет может увидеть, какой услуги не хватает конкретному городу или поселению, найти потенциального предпринимателя и помочь ему открыть соответствующий проект. В исходном материале приводится логика, при которой администрация видит дефицит медицинской или иной услуги в удалённой территории, связывает предпринимателя с грантом, собственным софинансированием или помещением. Муниципалитеты также могут предоставлять площадки, вовлекать социальных предпринимателей в проведение праздников и заранее информировать о потребности в грантополучателях.

Серьёзной задачей остаётся удержание предпринимателя в системе. Часть заявителей приходит прежде всего за субсидией или грантом и может отказаться от дальнейшего участия, если финансирование не получено. Поэтому работа строится не только вокруг привлечения, но и вокруг сопровождения после получения поддержки.

Для грантополучателей устанавливаются долгосрочные обязательства: в течение трёх лет они должны вести деятельность в заявленной сфере и сохранять оборудование, приобретённое за счёт поддержки. По завершении периода комитет проводит проверку. При нарушениях возможен возврат средств, а при надлежащем выполнении обязательств предприниматель может повторно претендовать на поддержку. При этом контроль сочетается с разъяснением: если ошибка в отчёте связана с непониманием требований, специалисты стараются объяснить, можно ли исправить ситуацию официальным способом.

Таким образом, работа ЦИСС складывается в последовательный цикл: сначала выявляется проблема территории и потенциальный предприниматель, затем ему объясняются выгоды и обязательства, предлагается обучение финансовой модели, оказывается помощь в оформлении статуса и подготовке заявки. После проверки и решения комиссии предприниматель получает финансовую и консультационную поддержку, взаимодействует с муниципалитетом и заказчиками, реализует проект и проходит последующее сопровождение. Лидерство региона формируется не одной грантовой программой. Его создаёт ежедневная операционная работа: звонки, проверка документов, исправление заявок, помощь с расчётами, выезды в районы, обучение, связь с муниципалитетами, контроль результата и сохранение предпринимателя в экосистеме.



РЕКОМЕНДАЦИИ

Масштаб и качество регионального сектора социального предпринимательства зависят от сочетания понятного входа, личного сопровождения, проверки фактической деятельности, финансовой и нефинансовой поддержки и доступности работы за пределами областного центра.

Таблица 2. Карта распределения функций участников сектора СП

Блок экосистемы	Ключевые институты	Основные обязанности и функции
Регуляторный	Орган исполнительной власти субъекта	Ведение реестра, утверждение критериев, распределение бюджета, финальный контроль и аудит исполнения обязательств.
Сервисный	Центры «Мой бизнес», ЦИСС, региональные фонды поддержки МСП	«Единое окно»: консультации, акселерационные программы, помощь в упаковке бизнес-планов, маркетинговое и юридическое сопровождение.
Финансовый	Гарантийные фонды, центры кредитной поддержки, фонды микрофинансирования	Льготные займы с целевыми КРП по рабочим местам, поручительства, лизинг; ступенчатая система реагирования на нарушения.
Муниципальный	Муниципальные фонды поддержки МСП, ТОС, ресурсные центры НКО	Преодоление территориальных барьеров: первичное информирование и техническая помощь в подаче заявок.
Экспертный	Ассоциации СП, вузы, ТПП	Наставничество, организация «школ», защита интересов бизнеса, ярмарки и деловые миссии, формирование доверия через «сарафанное радио».

* Вход в реестр

Вместо пассивного информирования может быть полезна модель адресного приглашения и сопровождения: телефонные контакты, разъяснение процедуры, напоминания и возможность исправить ошибки. При этом сохранение проверки документов, ОКВЭД, финансовых показателей, фактической деятельности и социального эффекта позволяет поддерживать качество реестра без преимущественно карательной логики.

* Доступность системы

Модель «одной крыши» может сократить число обращений предпринимателя в разные организации, но для удалённых территорий важно сохранять муниципальный контур. Единая точка входа и локальные операторы помогают соотнести удобство процедуры с физической доступностью поддержки.

* Низовой контур и распределение ролей

ТОС, ресурсные центры НКО, отраслевые ассоциации и предпринимательские сообщества могут быть не только каналами информирования, но и проводниками образовательной и наставнической поддержки. Для этого важно ясно определить их роль и обеспечить подготовку сотрудников, чтобы не смешивать социальный контракт и социальное предпринимательство.

* Финансирование

Предпочтение проектам, готовым к реализации, может сделать использование средств более сфокусированным. Однако финансовый инструмент не заменяет консультационной, правовой, маркетинговой и образовательной поддержки: статус становится практически значимым, когда эти элементы дополняют друг друга.

* Связь с территориальными потребностями

При отборе и сопровождении проектов полезно соотносить предложения предпринимателей с дефицитами конкретных муниципалитетов: медицинских, образовательных, спортивных, детских или транспортных услуг. Это позволяет увидеть не только соответствие формальным критериям, но и практическую востребованность инициатив.

* Доверие и горизонтальные связи

Истории успеха, рекомендации действующих предпринимателей и отраслевые сообщества могут расширять охват и укреплять доверие к мерам поддержки. Это не отменяет институционального сопровождения, но сокращает дистанцию между системой и предпринимателем.

Отдельные решения стоит не механически переносить из региона в регион, а проверять на применимость с учётом муниципальной сети, действующей инфраструктуры и потребностей территорий. Приоритетом может быть выстроенная связка: доступный вход в тему СП, качественная верификация мотивации и подготовки, сопровождение, проектная поддержка и обратная связь от сообществ.

ГЛОССАРИЙ

❁ Организационные формы предприятий в социальной сфере

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) со статусом социального предприятия – коммерческая организация, включенная в реестр социальных предприятий (например, трудоустраивающая уязвимые группы граждан или производящая социально значимые товары).

Индивидуальный предприниматель (ИП) социального профиля – физическое лицо, зарегистрированное как ИП и осуществляющее деятельность, подпадающую под критерии социального предпринимательства.

Автономная некоммерческая организация (АНО) – одна из форм НКО, не имеет членства, создается для предоставления услуг в сферах образования, здравоохранения, культуры, спорта.

Благотворительный фонд – НКО, созданная для формирования имущества за счет добровольных взносов и его использования на общественно полезные цели. Может вести предпринимательскую деятельность для достижения своих уставных целей.

Общественная организация – основанное на членстве объединение граждан, созданное для защиты общих интересов и достижения социально значимых целей (например, организации инвалидов или многодетных семей, запускающие свои социальные проекты).

Ассоциация (или союз) – объединение юридических и/или физических лиц для координации деятельности и представления общих интересов, создается как инфраструктурная поддержка социальных предпринимателей в регионе.

Частное учреждение – форма НКО, созданная собственником (гражданином или юридическим лицом) для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера.

Самозанятый – физическое лицо, применяющее специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход» (НПД), которое самостоятельно оказывает услуги или продает товары собственного производства без привлечения наемных работников по трудовым договорам. Самозанятый может быть признан социальным предпринимателем и включен в соответствующий реестр, если он соответствует критериям Минэкономразвития: Самозанятый относится к социально уязвимой категории и ведет деятельность, направленную на достижение общественно полезных целей. Его деятельность напрямую направлена на достижение общественно полезных целей. Из-за запрета на наем сотрудников по трудовому договору при режиме НПД, критерий

«трудоустройство уязвимых граждан» для самозанятых обычно не работает, но работают критерии, связанные с производством товаров/услуг для таких граждан или личным статусом самого предпринимателя.

❁ Концептуальные и функциональные организационные модели

Гибридная организация – модель, сочетающая механизмы генерации дохода, характерные для коммерческого бизнеса, с приоритетом социальной миссии, свойственным НКО.

Социальный стартап – новая, часто инновационная или технологичная организация, созданная для решения конкретной социальной или экологической проблемы с потенциалом масштабирования.

Инклюзивное предприятие – организация (коммерческая или некоммерческая), ключевой целью и бизнес-процессом которой является трудоустройство, обучение и интеграция людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) или других уязвимых групп.

НКО, ведущее коммерческую деятельность – некоммерческая организация, которая наряду с основной уставной (социальной, благотворительной, культурной) деятельностью осуществляет приносящую доход деятельность. Согласно 3 № 7 «О некоммерческих организациях», НКО имеет право заниматься коммерческой деятельностью постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана. Главное отличие от обычного бизнеса заключается в том, что полученная прибыль не распределяется между учредителями или участниками, а должна быть полностью reinvestирована в уставные цели организации.

Социальная франшиза – модель тиражирования социально ориентированного бизнеса, при которой франчайзер передает права на использование бренда, технологий и модели социальным предпринимателям на льготных условиях.

Организация третьего сектора – обобщающий термин для всех некоммерческих, общественных и благотворительных организаций, действующих независимо от государства (первый сектор) и классического коммерческого бизнеса (второй сектор).

Центр инноваций социальной сферы (ЦИСС) – специализированная инфраструктурная организация (чаще всего в форме АНО или государственного учреждения), созданная для поддержки, обучения и акселерации социальных предпринимателей в регионах.

Социальный контракт – это соглашение между гражданином и органом социальной защиты населения, по которому государство предоставляет денежную выплату или натуральную помощь, а гражданин обязуется выполнить определенные действия для преодоления трудной жизненной ситуации. Согласно федеральному закону № 178-З «О государственной социальной помощи»,

средства можно направить на четыре основные цели. Суммы являются максимальными федеральными ориентирами и могут незначительно варьироваться или индексироваться в регионах. Одна из форм занятости - осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности (ИП) или самозанятости – до 350 000 рублей.

Фонд местных сообществ – форма благотворительного фонда, которая аккумулирует средства от местных доноров и направляет их на решение социальных проблем конкретной территории или города через гранты местным инициативам.

Социальное агентство – организация, оказывающая специализированные социальные услуги (например, агентство сиделок, социальное рекрутинговое агентство). Может работать как в форме ООО, так и в форме АНО.

Союз (ассоциация) социальных предпринимателей – специализированная форма объединения самих социальных предпринимателей для лоббирования интересов, обмена лучшими практиками и создания совместных закупок или сервисов.

☀ **Различия в юридической классификации реестров организаций, созданных как поставщики услуг в социальной сфере и для работы с уязвимыми и нуждающимися категориями граждан.**

Реестр поставщиков социальных услуг (регулируется 442- ФЗ) - фокус на оказании конкретных услуг населению и праве на субсидии за эти услуги.

Реестр социально ориентированных НКО (СОНКО) - фокус на целях деятельности организации (защита прав, благотворительность и т.д.). Дает право на имущественную и информационную поддержку, но не гарантирует оплату услуг.

Реестр социальных предприятий (регулируется Приказом Минэкономразвития РФ) - фокус на трудоустройстве уязвимых категорий граждан или производстве товаров для них. Дает доступ к специфическим субсидиям и грантам для малого и среднего предпринимательства (МСП).

☀ **Юридические термины в социальной сфере (по ФЗ № 442 «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»)**

Получатель социальных услуг – гражданин, который признан нуждающимся в социальном обслуживании и которому предоставляются социальные услуги в соответствии с индивидуальной программой (ИППСУ).

Гражданин, оказавшийся в трудной жизненной ситуации – лицо, объективно нарушающее его жизнедеятельность (инвалидность, болезнь, безработица, сиротство, конфликты и т.д.), которое

оно не может преодолеть самостоятельно.

Законный представитель – родитель, усыновитель, опекун или попечитель, который действует от имени получателя социальных услуг, если получатель является несовершеннолетним или недееспособным.

☀ **Термины, распространённые в сфере социального бизнеса**

Благополучатель – широкое понятие, обозначающее лицо или группу лиц, которые получают пользу от деятельности организации.

Подопечный – человек, находящийся под опекой, попечительством или постоянным патронажем организации (часто используется в детских домах, хосписах, интернатах).

Нуждающийся – обобщенное описание человека, испытывающего дефицит ресурсов.

Участник программы / проекта – нейтральный термин, подчеркивающий вовлеченность человека в конкретную активность.

Клиент – лицо, которое добровольно обращается в организацию за услугой или товаром и оплачивает их полностью или частично.

Потребитель услуг – более формальный бизнес-термин, описывающий человека, который использует результат деятельности социального предприятия.

Плательщик (или спонсор услуг) – важный термин для социального бизнеса, так как часто тот, кто пользуется услугой, и тот, кто за нее платит, – разные лица. Например, плательщиком может быть государство (по социальному заказу), корпорация (в рамках ESG-программ) или родственник, а потребителем – пожилой человек или ребенок с ОВЗ.

Эксперт по опыту – человек, который имеет личный жизненный опыт преодоления трудной ситуации, например, ментальных расстройств, инвалидности, зависимости и привлекается организацией для консультирования, оценки качества услуг или разработки программ наравне с профессиональными экспертами.

Со-творец/Со-производитель услуги – участник, который активно вовлечен в создание и улучшение социальной услуги вместе с сотрудниками организации, а не просто пассивно ее получает.

Человек с опытом – вариант термина "эксперт по опыту", подчеркивающий ценность личного пути человека. Используется в формулировках типа "люди с опытом инвалидности" вместо "инвалиды".

Со-исследователь – термин из сферы социальных инноваций, когда представители целевой группы участвуют в сборе данных и оценке социальных проблем наравне с академическими исследователями.

Целевая группа (ЦА) – конкретная, четко сегментированная группа людей, на решение проблем которой направлен проект.

Уязвимые группы (уязвимые категории граждан) – социологический термин, описывающий группы населения, подверженные повышенному риску бедности, дискриминации или социальной изоляции.

Стейкхолдер (заинтересованная сторона) – более широкое понятие, включающее в себя не только благополучателей, но и всех, кто влияет на проект или находится под его влиянием: местные сообщества, власти, волонтеры, доноры и сами сотрудники.

Бенефициар - в социальном проектировании это конечный получатель положительных изменений от проекта. Иногда выделяют прямых бенефициаров (тех, кто напрямую получил услугу) и косвенных бенефициаров (например, дети, чьи родители прошли программу реабилитации).

