



## Программа «Навстречу переменам»

Фонд поддержки социальных инициатив в сфере детства «Навстречу переменам» (<https://www.fond-navstrechu.ru/>)

### Аннотация

Инфраструктурная программа: грантовая, образовательная, наставническая, консультационная поддержка проектов в сфере детства как от действующих НКО, так и от лидеров будущих организаций. Представляет собой многоступенчатый конкурс, на определенном этапе которого конкурсант попадает в «Акселератор», по итогам которого борется за грантовое финансирование и возможность учатсвовать в годовой программе профессионального развития «Инкубатор».

#### Направления поддержки:

- Содействие развитию социального, малого и молодежного предпринимательства

#### Благополучатели:

- Социальные предприниматели — физические лица
- Лидеры инициативных групп — будущих НКО
- Некоммерческие организации в сфере детства

#### Территориальный охват:

Вся Россия

#### Рабочий язык проекта:

русский

#### Период реализации:

с 2012 г. – по настоящее время

#### Статус: действующая

#### Контактные лица:

- Евгения Телицына, учредитель, исполнительный директор фонда «Навстречу переменам»

Сайт проекта: <https://www.fond-navstrechu.ru/>

Социальные сети:

<https://www.facebook.com/fondnavstrechu/>

<https://vk.com/fondnavstrechu>

[https://www.instagram.com/fond\\_navstrechu/](https://www.instagram.com/fond_navstrechu/)

Видео о проекте: <https://youtu.be/P4QOjj6-i34>

Контакты: Адрес: 22-й км, Киевское шоссе, д.6 стр.1

E-mail: [sp@fond-navstrechu.ru](mailto:sp@fond-navstrechu.ru)

Тел.: +7 495 229 84 00, доб. 18087

## Социальный вызов и причины инициации проекта

---

### Актуальность социальной проблемы



*«Мы работаем с авторами социально значимых проектов с 2012 года и видим, что местные некоммерческие организации и инициативные лидеры оказывают услуги в социальной сфере исходя из ограниченных ресурсов. Организации и лидеры на местах зачастую знают проблемы изнутри и предлагают действительно инновационные и комплексные услуги, но им не хватает поддержки и знаний, чтобы выйти на качественно новый уровень, превратить свою идею в работающее решение, а свой проект — в устойчивую и финансово независимую организацию. Часто можно заметить высокий уровень энтузиазма у лидеров социальных изменений, однако им не хватает привычки систематически трудиться и применять проектный, ориентированный на достижение измеримых целей подход. Можно регулярно встретить хаотичную деятельность, и, как следствие, быстрое выгорание и приостановление деятельности. Мы, команда профессионалов в социальном проектировании и развитии организаций, верим, что навыки и компетенции в социальном проектировании помогут построить устойчивые НКО и достигать долгосрочных регулярных социальных изменений».*

*Евгения Телицына, учредитель, исполнительный директор фонда «Навстречу переменам»*

---

Развитию проектов, в том числе проектов гражданского общества, в сфере детства дала очередной «зеленый свет» в 2012 году принятая Национальная стратегия в интересах детей. Среди прочего, в ней говорится следующее: «В Российской Федерации необходимо шире внедрять эффективные технологии социальной работы, предполагающие опору на собственную активность людей, предоставление им возможности участвовать в решении своих проблем наряду со специалистами, поиск нестандартных экономических решений. Особое внимание уязвимым категориям детей. В Российской Федерации во всех случаях особое и достаточное внимание должно быть уделено детям, относящимся к уязвимым категориям. Необходимо разрабатывать и внедрять формы работы с такими детьми, позволяющие преодолевать их социальную исключенность и способствующие реабилитации и полноценной интеграции в общество. . . . В Российской Федерации политика в области детства должна опираться на технологии социального партнерства, общественно-профессиональную экспертизу, реализовываться с участием бизнес-сообщества, посредством привлечения общественных организаций и международных партнеров к решению актуальных проблем, связанных с обеспечением и защитой прав и интересов детей. Необходимо принимать меры, направленные на формирование открытого рынка социальных услуг, создание системы общественного контроля в сфере обеспечения и защиты прав детей».<sup>1</sup>

Рынок социальных услуг для детей продолжает формироваться до сих пор, его неровное развитие обусловлено меняющимися требованиями к поставщикам и исполнителям социальных услуг<sup>2</sup> и неустоявшейся моделью сотрудничества поставщиков и исполнителей услуг с заказчиком (государством). По этой причине в том числе разные организации имеют разный доступ к практике, к отработке своих проектов и повышению своей квалификации для большего участия в релевантных проектах и программах, в том числе государственных, а следовательно — большей финансовой устойчивости самих организаций.

Другая причина, помимо неровного спроса на услуги «детских» организаций и проектов, — малочисленность коллектива во многих НКО и огромная загруженность сотрудников, не оставляющая времени для самообразования. В этих условиях необходима внешняя экспертная методическая поддержка: как вести свои проекты, как делать их стабильными и более эффективными.

## Целевая аудитория и стейкхолдеры проекта

---

### Целевая аудитория (благополучатели) программы:

#### Основная группа благополучателей:

Социальные предприниматели — руководители проектов в сфере детства, в том числе как руководители ИП/ООО/других коммерческих организационных форм социальных предприятий, так и НКО и лидеры инициативных групп — будущих некоммерческих организаций.

---

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 01.06.2012 г. № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2017 годы». Электронный документ: <http://kremlin.ru/acts/bank/35418>

<sup>2</sup> См., к примеру, программу мероприятия от 22.03.2019 г. «Экспертное совещание в ОП РФ по вопросам разработки мер поддержки исполнителей общественно полезных услуг»: <https://www.asi.org.ru/event/2018/03/15/moskva-nko-podderzhka-ispolniteli-sotsialnye-uslugi/>

### Сателлитные группы благополучателей:

- Дети-сироты в учреждениях содействия семейному устройству;
- Дети-инвалиды;
- Дети, родившиеся в местах лишения свободы;
- Дети-заключенные;
- Одаренные дети;
- Дети других особых и социально уязвимых категорий, чьи проблемы входят в сферу интересов НКО.

### **Стейкхолдеры программы:**

- Эксперты конкурса для социальных предпринимателей, оценивающие заявки
- Эксперты-ведущие обучающих семинаров и «Инкубатора» (эксперты в сфере социального предпринимательства и практики, работающие с детьми)
- Бизнес, заинтересованный в поддержке социальных предприятий-участников конкурса

## **Цели и задачи**

---

**Цель программы:** Выявление и поддержка проектов и инициатив, реализуемых или готовящихся к реализации гражданами РФ и/или некоммерческими организациями, использующие инновационные способы решения проблем детства и молодежи в областях, предусмотренных Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Основная цель — помочь руководителям НКО и лидерам социальных изменений выработать навыки и компетенции по устойчивому развитию социально ориентированных НКО через полноценное сопровождение их деятельности в течение года, движение к предварительно поставленным целям, консультации по финансовой и социальной части проектов, а также через осмысление опыта и поддержку в постановке новых целей, достижении результатов и в долгосрочной работе.

### **Задачи программы:**

- проведение ежегодного конкурса социально-предпринимательских проектов;
- грантовая и методическая поддержка лучших социально-предпринимательских проектов и инициатив;
- организация обучения для претендентов на реализацию проектов в сфере детства;
- мониторинг конечных и промежуточных результатов проектов-грантополучателей;
- создание сообщества активных социальных предпринимателей в сфере детства с целью обмена опытом и практиками;
- обучение консультантов из бизнес-сфер особенностям работы с лидерами НКО (минимум 10 консультантов в год).

## Описание проекта

---

Программа поддержки детских проектов первоначально появилась в шведской международной благотворительной организации Reach for Change, преемником технологий и идей которой в России и стал фонд «Навстречу переменам».

Программа профессиональной поддержки лидеров социальных инициатив в сфере детства рассчитана на 1 год, за который участники приобретают навыки и знания в социальном проектировании, финансовом моделировании, проектном подходе, применении теории изменений в достижении социальных изменений и измерении показателей эффективности деятельности.

Поддержка социальных предпринимателей осуществляется на конкурсной основе. Она существует на трех этапах.

1. Авторы новых проектов (до трех лет), кто хотел бы минимума — чтобы его проект хотя бы попал на стол к экспертам конкурса (сотрудникам фонда, компаний-партнеров, экспертам в сфере социального бизнеса и «детских» программ), — должны показать выявленную проблему и ее значимость, предложить свою идею по решению проблемы и выразить готовность учиться и развиваться.
2. Если автор заявки претендует на то, чтобы дойти до полуфинала и получить доступ к обучающим семинарам, то он должен понимать, как обеспечить своему проекту финансовую устойчивость и какой реальный значимый эффект даст его деятельность детям. Его идея решения проблемы должна быть инновационной — то есть эксперты конкурса должны признать ее таковой. На этом этапе от претендентов ожидается готовность изменить к лучшему жизнь многих детей в стране, то есть масштабировать свой проект. Социальный предприниматель должен быть смелым, амбициозным и порядочным. Достойная репутация — тоже критерий.

Полуфиналисты проходят два обучающих модуля длительностью по два дня с перерывом в месяц.

Примерные темы первого модуля

- Что такое социальное предпринимательство
- Постановка проблемы
- Формулировка предложения для потенциальных благополучателей
- Исследование потребностей потенциальных благополучателей
- Определение целевой аудитории

Примерные темы второго модуля

- Бизнес-модель проекта
- Финансовое планирование
- Презентация и PR

- Социальная реклама и сторителлинг
- Юридические аспекты социального предприятия

3. Если автор заявки претендует на участие в «Инкубаторе» социальных проектов, то он должен показать глубокую проработку проблемы и ее причин и уже начать ее решать: иметь прототип, черновую версию, «пилот» рабочего проекта. От заявителя требуется расписать четкие и реалистичные операционные цели на ближайшие 12 месяцев и бизнес-модель организации, свидетельствующую о значительной доле на рынке. И он должен уже к моменту участия в конкурсе начать обеспечивать работу проекта финансово сам.

«Инкубатор» — это:

- установочные стратсессии в начале года с планированием проекта на год;
- две трехдневные очные встречи в течение года по темам: измерение социального воздействия, финансовый менеджмент, создание эффективной команды, презентация проекта, работа с волонтерами, тайм-менеджмент;
- наставническая поддержка, как минимум одна консультация в месяц и не менее 10 за год, а также ежеквартальные скайп-консультации с подведением и осмыслением промежуточных итогов.

4. Для победы в конкурсе нужно выиграть в финале — он представляет собой очную встречу с жюри, где конкурсному предстоит доказать, что именно его проект достоин финансирования. Победитель получает грант в размере 1,2 млн рублей на развитие проекта.

Кроме того, другая часть программы — конкурс для СМИ и блогеров #героиперемени, конкурс публикаций и видеосюжетов о лидерах социальных проектов, в том числе материалов, впервые рассказывающих о том или ином социальном предприятии. Призы конкурса — денежные вознаграждения и подарки от партнера, компании Viasat.

## Команда и партнёры

---

### Команда:

Учредители фонда — Евгения Телицына, Татьяна Бурмистрова и Анна Тюшкевич.

Телицына — историк по основному образованию (ИСАА МГУ), выпускница магистерских программ по социальному проектированию, социальным финансам, целевым капиталам, в том числе бизнес-школы Саид в Оксфорде и МШУ «Сколково». В некоммерческом секторе с 2010 года.

Бурмистрова по образованию психотерапевт с дополнительными образованиями в Институте социологии РАН и университете Северного Колорадо, США. В НКО работает с 2003 года, с самого начала — в инфраструктуре и развитии некоммерческих организаций. В фонде «Навстречу переменам» возглавляет управляющий совет, также она региональный директор Reach for Change по Центральной Европе и Казахстану.

Тюшкевич — медиаменеджер, председатель Совета директоров медиахолдинга РБК, член Совета директоров газеты Metro.

В команде фонда пять человек:

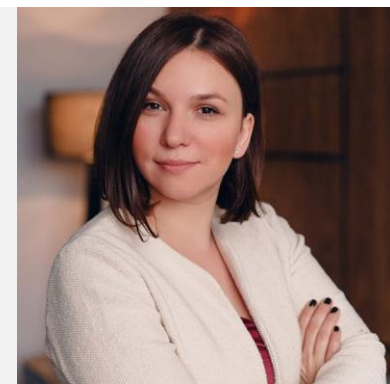
Евгения Телицына — учредитель, исполнительный директор

София Шагинян — руководитель направления поддержки социальных предпринимателей. Раньше работала с детьми, работала в международном студенческом проекте ISIC, в том числе в Индии и Колумбии

Ольга Каминина — руководитель PR-направления. Работала в «Моторике» — известном социальном предприятии по производству «умных» бионических протезов и средств реабилитации

Арсений Харитонов — программный менеджер. В прошлом театральный администратор.

Катерина Никитина — руководитель спецпроектов, раньше была замгендиректора телевизионной студии.



*«У нас всех разный бэкграунд, но все мы про эффективность и все хотим, чтобы поддержка детских проектов выходила на качественно другой уровень».*

*Евгения Телицына, учредитель, исполнительный директор фонда «Навстречу переменам».*

В программе профессионального развития, помимо команды фонда, задействованы также приглашенные тренеры из социальной и бизнес-сферы, а также на волонтерских началах в ней принимают участие сотрудники компаний-партнеров фонда (в основном компании Tele2). Сотрудники компаний-партнеров могут становиться менторами или консультантами участников программы, помогая им своим профессиональным опытом и компетенциями.

#### **Партнёры:**

- Финансовые партнеры: Tele2, Viasat, Metro, Фонд президентских грантов
- Друзья, организационные, информационные и методические партнеры: фонд «Наше будущее», Высшая школа менеджмента СПбГУ, Агентство социальной информации, Impact Hub, фонд «Культура детства», «Детскийвопрос.рф», портал «Новый бизнес», Ассоциация фандрайзеров.

## Ресурсное обеспечение

---

Грантовый пул конкурса с 2015 года менялся с 4,8 до 7,2 млн рублей. Общий бюджет фонда в год (а у фонда одна программа) — 18-20 миллионов. У программы есть устойчивая поддержка бизнес-партнеров, гранты (в том числе от Фонда президентских грантов) и сбор частных пожертвований: напрямую через сайт и через благотворительный сервис компании-партнера Tele2.



Одно из ярких фандрайзинговых мероприятий, проводимое ежегодно фондом, — заплыв резиновых утят, проводимый в рамках семейного фестиваля Metro Family при поддержке газеты Metro. Игрушечные утки плывут наперегонки по специальной гоночной траектории по воде, владельцы и зрители делают пожертвования в фонд. Владельцы утят, «пришедших» первыми, получают призы. В 2019 году Утиный заплыв прошел уже в шестой раз, на этот раз в Парке культуры и отдыха «Красная Пресня». В нем участвовало 665 утят.





*«Во всем мире есть сообщество запускателей уток ради благотворительности. Самое старое видео с утиным заплывом было начала 2000-х годов. Если вы введете в поисковой строке на YouTube “duck race”, то увидите много таких видео из разных стран — Великобритании, Австралии, США. Нам, как фонду, хотелось известности, и мы решили впервые провести утиный заплыв в России на рок-фестивале в 2013-м. Тогда наши утки перевернулись. Попалась такая бракованная партия. Зато появился интерес к фонду и нашей работе».*

*Татьяна Бурмистрова, учредитель фонда «Навстречу переменам»<sup>3</sup>*

В число организаций, которые получают поддержку фонда «Навстречу переменам» в этом году, вошли проект по подготовке детей с нарушенным слухом к ЕГЭ (Тула); производство специальной продукции для недоношенных детей «Шерстяная терапия» (Архангельск); база отдыха и ретрит-центр для семей с особыми детьми (Псковская область); приложение для повышения уровня культуры и знаний у глухих людей (Новосибирск); благотворительный фонд помощи родителям после потери ребенка, при беременности, родах или в первые месяцы жизни ребенка «Свет в руках» (Москва).<sup>4</sup>



Еще одно ежегодное фандрайзинговое мероприятие — «Супергеройский забег» в партнерстве с онлайн-кинотеатром ViP Play. Участие в нем можно принять в обмен на благотворительный денежный взнос. Участники бегут дистанцию в костюмах супергероев. Главный приз забега — домашний кинотеатр. В 2019 году забег прошел в четвертый раз, местом проведения стал Измайловский парк в Москве.

<sup>3</sup> Утиный заплыв. Акция, которая помогает детям в России // ТВ2, 09.06.2019. <http://tv2.today/Istorii/Utinyy-zaplyv>

<sup>4</sup> Tele2 и фонд «Навстречу переменам» провели благотворительный утиный заплыв // Хибины.com, 05.06.2019. <https://www.hibiny.com/news/archive/193345/>

# Достигнутые результаты

---

## Непосредственные результаты:

С 2012 года фонд поддержал 51 проект в программе профессионального развития «Инкубатор», в общей сложности участники этой программы поддержали более 365 тыс. детей. В 2019 году в программе «Инкубатор» участвуют авторы 21 проекта из 16 регионов РФ. С начала 2019 года подопечные фонда поддержали около 25 тыс. детей.

## Социальный эффект

Руководители программы выделяют кратко-, средне- и долгосрочные социальные эффекты.

Краткосрочный социальный эффект: повышение уровня знаний, умений и навыков и репутации авторов социально значимых проектов в ключевых сферах развития организации. По итогам опросов выявлено, что к концу 2018 года 100% участников программы получили новые знания: 81% — по измерению социального воздействия, развитию финансовой устойчивости, лидерских компетенций и работе с командой; 55% — по масштабированию и системным изменениям. Также 94% участников заявили, что участие в программе фонда укрепило их репутацию.

Среднесрочный социальный эффект:

- авторы социальных проектов повышают качество продукта и доказывают и измеряют социальное воздействие/эффект;
- вырабатывают устойчивую бизнес-модель;
- формируют стабильную команду;
- увеличивают охват проекта.

По данным на конец 2018 года выявлено, что в среднем 75% участников программы достигают поставленных целей по вышеперечисленным сферам. Диагностика ведется с помощью трекера развития — это диагностический инструмент, фиксирующий достижение целей, он заполняется индивидуально для каждого участника. Система оценки — шведская наработка: создается теория изменений, состоящая из индикаторов и методов их измерения.



**«Мы учим пользоваться теорией изменений на установочных сессиях, которые могут длиться и пять, и десять часов».**

*Евгения Телицына, учредитель, исполнительный директор фонда «Навстречу переменам».*

Трекер развития (девелопмент-трекер) — табличка с показателями, которую участники заполняют трижды в год как раз для скайп-мониторинга.

Долгосрочный эффект устойчивого характера — устойчивое развитие проектов без потери в качестве социального воздействия. По результатам опроса выпускников программы с 2012 года и на конец 2018 года, выживаемость проектов после выпуска из программы составила 75%.

Из примеров — инклюзивный театральный проект «ВзаимоДействие» (г. Москва), выпускник «Инкубатора», перестал быть только театральной студией для детей с особенностями и без таковых и открыл театральную школу — развивающие занятия через искусство, от актерской игры и рисования до танца и циркового искусства. Руководители школы выбора профессии «Пункт Б» (г. Новосибирск) в 2019 году приглашены в качестве спикеров со своими площадками на крупнейшую в Европе конференцию по образовательным технологиям EdCrunch.

По итогам программы авторы социально значимых проектов в сфере детства получают необходимые теоретические и практические знания по следующим темам:

- 1) социальное проектирование;
- 2) разработка индикаторов достижения социального изменения;
- 3) финансовое управление и продажи;
- 4) управление организацией;
- 5) упаковка и продвижение;
- 6) ежеквартальная отчетность и мониторинг социального воздействия организации.

## Отзывы благополучателей:



«Наш проект посвящен решению проблемы недостаточного внимания родительского и профессионального сообщества к теме развития у детей с расстройствами аутистического спектра эмоциональной сферы, невероятно важной для социальной адаптации. Для этого мы создали методику обучения детей с РАС навыкам распознавания и выражения эмоций "Потому что эмоции!", которая включает в себя два инструмента: набор карточек и мобильное приложение "Эмоции. Аутизм". В программу фонда "Навстречу переменам" мы включились на этапе превращения прототипа, доказавшего в научном исследовании свою эффективность, в продукт, который был бы удобен для пользователей. Сейчас оба инструмента методики выпущены на рынок.

Участие в "Инкубаторе" дает нам возможность освоить роль социального предпринимателя, выйти за пределы условной "лаборатории" научных исследований и личной (а значит, небольшой по объему) практики в публичное пространство и донести свое решение до максимально большого количества людей, качество жизни которых оно способно изменить к лучшему. На этом уровне нам недостаточно того, что продукт хороший. Необходимо владение технологиями бизнеса. Само осознание этого факта стало для нас некоторым откровением, освоение же новых навыков — непростой, но, благодаря обучению в "Инкубаторе" и поддержке команды фонда, посильной задачей».

*Кира Меснянкина, психолог, директор АНО «Иное детство», руководитель проекта «Потому что эмоции!» (г. Ростов-на-Дону).*



«Наш проект называется "В тишине". Мы разрабатываем образовательную платформу для глухих на русском жестовом языке. Мы первый год участвуем в "Инкубаторе" фонда "Навстречу переменам". За это время наш проект получил колоссальное развитие. Благодаря помощи экспертов фонда и нашего ментора у нас появилось четкое представление о нашей бизнес-модели, мы разработали конкретные шаги на ближайшие три года, проработали риски, открыли новые направления развития. Мы стали глубже понимать свою целевую аудиторию, ее потребности и нашу роль в их жизни. Если в "Инкубатор" мы пришли с идеей готовить глухих школьников к выпускным экзаменам, то сейчас мы разрабатываем полноценный образовательный ресурс, который будет включать в себя несколько направлений и поможет глухим стать востребованными, конкурентоспособными, квалифицированными специалистами.

На сессиях в "Инкубаторе" мы получили знания, которые помогают нам в достижении наших целей. Фонд приглашал лучших экспертов в области социального предпринимательства и в сфере развития навыков, необходимых для построения успешного социального проекта. За этот год мы прокачали свои знания в различных областях: от коммуникаций и самопрезентации до финансового планирования. Мы выявили сильные и слабые стороны своего проекта. Поняли, как усилить наши плюсы и минимизировать риски.

Благодаря программе мы вошли в круг семьи социальных предпринимателей, познакомились с интереснейшими людьми, которые всеми силами помогали нам строить нашу стратегию, делились полезными контактами,

рассказывали о своем опыте, советовали в трудных ситуациях и просто оказывали большую моральную поддержку. Мы благодарны фонду за возможность участия в «Инкубаторе». За пользу, вдохновение и поддержку, которые он нам подарил».

*Елена Максимова, руководитель проекта «В тишине» (г. Тула)*

## Отличительные особенности и передовой опыт проекта

---

Сами руководители фонда говорят, что для НКО и социальных предпринимателей сейчас довольно много акселерационных программ, цитата: «предприниматели ходят с одних занятий на другие и не успевают работать, потом жалуются на это». Отличительные особенности программы «Навстречу переменам» и ее «Инкубатора» — фокус именно на детских проектах, возможность напрямую перенимать передовой европейский (шведский) опыт и наставничество с двух сторон — как от бизнес-экспертов, так и от практиков в сфере детства. То есть целевой аудитории не обязательно отдельно искать знания о бизнес-модели, о социальном проектировании и о специфике детских проектов — программа включает всю эту подготовку.

## Вызовы и решения

---



*«Первоначально мы не готовили менторов, просто находили экспертов и соединяли их с проектами, а потом удивлялись, что они не так много общаются, как мы бы хотели. Теперь у нас есть тренинги для менторов, вводные занятия для них, есть ментор менторов. И вообще трудностью был человеческий фактор: нам казалось, создатели проектов будут ценить возможность такого наставничества, давать своим менторам подробную обратную связь, а они иногда этого не делают. То есть тут по 50% ответственности одних и других: нужно и менторов учить, и конкурсантов мотивировать с ними общаться».*

*Евгения Телицына, учредитель, исполнительный директор фонда «Навстречу переменам».*

Не сразу фонд выработал отношение и к спикерам: поначалу приглашали всех интересных, а в итоге оказывалось, что их контент бесполезен. И их тоже начали строго отбирать и готовить. «Основные трудности исходили из нашей веры в людей, которая, наверное, чрезмерна», — подытоживает Евгения Телицына.

## Планы дальнейшего развития

В 2019 году по итогам второго конкурса президентских грантов получила финансирование годовая образовательная программа фонда «Навстречу переменам» для лидеров социальных проектов «Устойчивое развитие и лидерство» — очное, очно-заочное и онлайн-участие руководителей СО НКО и социальных предпринимателей в обучении, нетворкинге, встречах с потенциальными инвесторами и активными игроками сектора, менторинге, а также в занятиях по профилактике выгорания. Проект предусматривает шесть модулей в пяти городах РФ и до 100 мест для онлайн-участников. Программа направлена на грамотную «упаковку» социально-предпринимательских проектов для непосредственного знакомства с возможными инвесторами. Первый модуль стартует в марте 2020 года.

## Советы и рекомендации

Прежде чем запускать инфраструктурные программы поддержки, нужно изучить и рынок, и потребности аудитории, которую собираетесь поддерживать, советует фонд «Навстречу переменам»: «Сейчас есть перенасыщение акселераторами, инкубаторами, программами поддержки, так что лидеры проектов постоянно на них ходят, не всегда продуктивно и при этом не успевают работать». Второй совет — уделять внимание психологической поддержке сотрудников проектов, работать не только с навыками проектирования, но и с психологической устойчивостью, выгоранием, смелостью, ответственностью, навыками делегирования работы.

## Документы проекта

---

Положение о конкурсе «Навстречу переменам»

[https://36c76b20-6470-4ae7-98a6-54dc8d8c0f61.filesusr.com/ugd/102e1d\\_2499cc0bc6d04eeabd01b19eb0f6474a.pdf](https://36c76b20-6470-4ae7-98a6-54dc8d8c0f61.filesusr.com/ugd/102e1d_2499cc0bc6d04eeabd01b19eb0f6474a.pdf)

Благотворительная программа «Навстречу переменам 2019»

[https://36c76b20-6470-4ae7-98a6-54dc8d8c0f61.filesusr.com/ugd/102e1d\\_27319ae9587d48328a1bc6afa4901955.pdf](https://36c76b20-6470-4ae7-98a6-54dc8d8c0f61.filesusr.com/ugd/102e1d_27319ae9587d48328a1bc6afa4901955.pdf)

## Публикации о проекте

Более 350 социальных предпринимателей поборются за гранты фонда «Навстречу переменам» // АСИ, 25.06.2019.

<https://www.asi.org.ru/report/2019/06/25/moskva-navstrechu-peremenam-350-sotsialnyh-predprinimatelej-granty/>

Утиный заплыв. Акция, которая помогает детям в России // ТВ2, 09.06.2019. <http://tv2.today/Istorii/Utinyy-zaplyv>

**Ключевые слова:** дети, детство, защита детства, права ребенка, менторинг, наставничество, обучение, социальное проектирование, бизнес-моделирование, социальные стартапы