



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Социално предприемачество

Учебна програма

За академични цели: 30 присъствени академични часа. 30 академични часа индивидуално обучение

При неформално образование и обучение в реална фирмена среда: 15 присъствени академични часа. 15 академични часа индивидуално обучение

### Преглед и структура на курса

В контекста на нестихващата икономическа криза и очертаващите се бъдещи предизвикателства, публичните фондове се оказват все по-недостатъчни за адекватно справяне със социалните проблеми, а инициативите в нестопанския сектор често са твърде неустойчиви и зависещи от дарителите, за да бъдат постигнати по-значителни резултати. Ето защо обществата в Европа и извън нея очакват от бизнеса да поеме по-голяма отговорност за социалното благосъстояние и екологичната устойчивост. Един от бизнес кръговете - така наречените социални предприемачи – оказват социално и/ или екологично въздействие и често успяват да открият новаторски решения на неотложни социални проблеми, запазвайки пазарно-ориентирания предприемачески подход.

Този курс представлява въведение в областта на социалното предприемачество и най-добрите практики за развитие на успешни, ориентирани към създаването на определен продукт предприятия в Европа и извън нея. Курсът предоставя информация относно различните рамки за създаване на социални предприятия, начина, по който те съчетават социални и финансови цели, бизнес модела на едно социално предприятие, начините за управление на социалния бизнес по време на фазата на разрастване и постигането на устойчивост в социалните предприятия. Ще бъдат накратко представени и обсъдени различията и приликите между понятията „социално предприятие”, „генериращо печалба предприятие, което преследва социални цели” и „социален бизнес”. Студентите/ обучаемите също така ще бъдат запознати с процеса на оценяване, измерване и отчитане на социалното въздействие и социалната възвръщаемост. След завършване на курса студентите /обучаемите ще бъдат в състояние да оценяват по-добре възможностите за социално предприемачество и социални иновации. Курсът като цяло ще демонстрира как бизнесът може да допринесе за преминаването към социално приобщаваща, справедлива и екологично устойчива икономика и как те, като бъдещи бизнес лидери, могат да бъдат агенти на промяната.

### Очаквани резултати от обучението



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



- Основни познания в областта на историческото развитие и практиката на предприемачеството като цяло;
- Основни познания в областта на историческото развитие и въздействие на социалното предприемачество в Европейския съюз и в световен мащаб;
- Основно разбиране и способност за прилагане на концепции, свързани със социалното предприемачество;
- Разбиране и способност за критична оценка на социални предприемачески инициативи, основаващи се на правилното разбиране на: а) екологичните, социални и икономически проблеми, адресирани от социалните предприятия; б) естеството на социалното въздействие и начините, по които то може да бъде оценено; в) особеностите на социалните предприятия;
- Разбиране на взаимозависимостта и сложните отношения между икономическите/ пазарните императиви и социалното въздействие;
- Способност за интегриране на бизнес, исторически, научни и културни гледни точки в изследванията и професионалните дейности в областта на социалното предприемачество;
- Подобряване на изследователските умения в областта на социалното предприемачество;
- Умения за използване и критичен анализ на приложимата академична литература в тази област;
- Способност за извършване на изследвания, извличане на поуки и определяне на най-добрите практики от казуси и примери в областта на социалното предприемачество с оглед на прилагането им в бизнеса, в друга професионална практика или при разработването на политики;
- Основно разбиране на значението на регионалните и националните условия, на различните политически и икономически системи, както и на заинтересованите страни за успеха и динамиката на социалното предприемачество;
- Повишена информираност относно последните тенденции в областта на социалното предприемачество и социалните и икономическите иновации;
- Повишена информираност относно предизвикателствата, пред които са изправени обществата днес, и възможността за намиране на пазарно базирани, при това целящи положително социално въздействие решения, които да допринасят за облекчаването на социалните проблеми;
- Способност за идентифициране на различните заинтересовани страни в екосистемата на социалното предприятие и анализиране на политическите и икономическите структури и процеси на създаване на политики, които ги свързват;



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



- Подобрени презентационни и писмени умения в областта на социалното предприемачество.

#### Методически указания

Този курс има за цел да осигури основополагащи знания, поради което ще бъде особено полезен за студенти и обучаеми със слаба или почти никаква подготовка в областта на социалното предприемачество. Това обаче не означава, че студенти или обучаеми с по-значителни познания по темата няма да могат да се възползват от курса чрез разширяване и задълбчаване на разбирането си за екосистемите за създаване на социални предприятия и управленските дилеми, които възникват при управлението на едно предприятие. За втората група ползватели би било особено полезно да прибягнат към допълнителна литература.

Всяко занятие от курса на обучение разглежда задълбочено конкретни въпроси и теми. За по-голямо удобство последните са посочени в раздела за структурата на учебния процес.

#### Специална забележка относно използването на учебната програма за обучение в реална фирмена среда:

Курсовете за обучение в реална фирмена средатрябва да бъдат специално подготвени с оглед на конкретните нужди в дадената компания. Тази учебна програма осигурява само общи насоки за организиране на обучението що се отнася до основните проблеми и понятия. Обучителите трябва да разработят своя курс в съответствие с представените им от компанията специфични изисквания или въз основа на предишни дискусии със съответния фирмен отдел. Необходимо е да бъдат включени конкретни теми, съобразени със сектора или професионалната насоченост на компанията, обикновено в равно съотношение с предоставяните знания по основни теми, свързани със социалното предприемачество и социалните инвестиции. Дискусиите, както и използването на примери или казуси, трябва да бъдат насочени към фирмената практика или практиката в дадения бизнес сектор. Желателно е обучителите да канят като гост-лектори активни социални предприемачи или социални предприемачи, ангажирани с подпомагане или въвеждане на социално ориентирани инициативи в компании в съответния бизнес сектор.

#### Обучение, задължителна литература и участие по време на занятията:

Като цяло обучението трябва да е съобразено с преобладаващия обучителен подход в образователната институция. Но все пак ползвателите трябва да имат предвид, че тази учебна програма е разработена предимно с оглед на семинарния тип обучение, при което лекциите са сведени до минимум, а занятията се основават на дискусии и представяне на казуси и примери. От студентите се очаква предварително да са прочели задължителната литература. Целта на занятията е да провокират дебат по изучаваните теми, да подпомогне



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



развитието на креативно мислене и да повиши подготовката на обучаемите за работа в или със социални предприятия. За бъдещи справки се предвижда допълнителна литература за по-напреднали студенти/обучаеми или за студенти/обучаеми, изследващи темата по-задълбочено, напр. във връзка с разработването на курсовите им проекти. От студентите се очаква да се явяват на занятията подготвени да взимат компетентно участие в дискусиите и груповите задания и упражнения. Силно се насърчава ангажирането на гост-говорители с изключителни познания в дискутираната област, особено на активни социални предприемачи.

Препоръчва се всяко занятие да включва 10-20 минутно групово задание, при което на студентите/обучаемите биват поставяни задачи, свързани с темата на деня – напр. всяка група да представи една позиция в дебата, един пример / казус или да обобщи един въпрос. Груповите задания трябва да бъдат съобразени със задължителната литература, но е добре да съдържат елемент на креативност, разискване или да бъдат насочени към подобряване на презентационните умения. Препоръчва се груповите задания да съдържат разрешаването на проблем, който е интердисциплинарен по характер (изискват се познания в различни области). Качеството на представяне на студентите в груповите задания би трябвало да повлияе положително на крайното оценяване.

*Специална забележка относно използването на задължителната литература в професионалното образование и обучение, неформалното образование или обучението в реална фирмена среда:* задължителната литература, отбелязана като подходяща само за академични ползватели, може да бъде предпочитан вариант за допълнителен прочит. Не бива обаче да ѝ се придава по-голяма важност от допълнителната литература с по-голяма практическа насоченост, напр. доклади на международни институции или агенции. Последните могат да са много по-полезни за обучаемите, включени в професионално образование и обучение, неформално образование и обучение в реална фирмена среда.

#### Предварителни изисквания:

Няма предварителни изисквания за включване в този курс. Той обаче е предназначен за студенти, обучаеми или професионалисти, които желаят да създават, да ръководят или да работят за социални предприятия, за лица, които се интересуват от социално инвестиране или корпоративни съюзи с организации от социалния сектор, за държавни служители, работещи в сферата на социалната икономика и - като основно въведение - за студенти, имащи желание да изследват темата по-задълбочено.

#### Задания и оценяване:

Представените долу примери за задания и оценка са разработени под формата на списък, от който преподавателите могат да изберат и комбинират елементи. Всеки преподавател може да разработи на тази база собствен план за задания и оценяване, който да отговоря най-пълно на изискванията в неговата институция и целите на курса.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



### 1. Финален изпит

Препоръчително е финалният изпит да включва въпроси с множествен избор и въпроси с отворен отговор. Продължителността на такъв изпит може да бъде между 1 час и 1.5 часа. Като алтернатива, изпитът може да бъде базиран на казуси, особено в случаите, когато курса е предназначен за по-напреднали студенти или ако основната му цел е получаването на практически познания. В този случай, от обучаемите може да бъде изискано да анализират и оценят казусите посредством въпроси с множествен избор и въпроси с отворен отговор. Продължителността на изпита, базиран на казуси, може да варира между 1.5 и 3 часа в зависимост от обема и броя на избраните казуси. Провеждащите курса могат да решат да въведат и междинен изпит.

### 2. Индивидуални/груповие-портфолия с казуси на социални предприемачи.

Препоръчителни източници:

2006 Social Capitalist Awards (<http://www.fastcompany.com/social/2006>)

База данни към проекта BEST

Първоначалните презентации и анализи на подобрите казуси трябва да бъдат предадени до края на седмица 3 (както е посочено в раздела за структурата на учебния процес). Срокът за предаване на курсовите е-портфолия е в края на курса.

Формални изисквания относно обема:

За академични ползватели: обем: между 3,500 и 5,000 думи.

За ползватели в сферата на професионалното образование и обучение, неформалното образование или обучението в реална фирмена среда: обем: между 3,500 и 4,500 думи.

Чрез е-портфолиото студентът/обучаемият би трябвало да се запознае с процеса на изследване и анализ в областта на социалното предприемачество. Казусът представлява кратък обзор на реална житейска ситуация, пред която се изправя социалният предприемач. Очакваният краен резултат от е-портфолиото е подробно презентиране, анализ и оценка на два казуса, свързани със социалното предприемачество, със специален акцент върху постигнатото въздействие върху обществото/околната среда при всеки от казусите и предизвикателствата, с които се е сблъскал социалният предприемач. В идеалния случай, високо оценените писмени работи трябва да са подготвени на базата на интервю с поне един социален предприемач и/ или задълбочено изследване. Тази писмена работа трябва да бъде в комбинация с мултимедийни артефакти, които включват, но не се свеждат единствено до снимки (ако има такива), две PowerPoint презентации – въвеждаща, през седмицата на тема 3, и финална, преписи, попълнени анкети или аудио файлове от проведени интервюта. Провеждащите курса могат да разработят собствени насоки с оглед на нуждите на студентите/обучаемите и тяхното ниво на познание в съответните области.

Насоки относно очакваното съдържание на казусите:



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



1. области на дейност и основни постижения на социалното предприятие;
2. елементи, които различават тази социална предприемаческа дейност от бизнес компанията, доставчика на социални услуги, неправителствената организация със застъпнически функции или благотворителната организация;
3. кои са социалните предприемачи в организацията и ролята и характеристиките на лидера/лидерите;
4. проблемите, предизвикателствата и възможностите пред организацията и социалното въздействие, което тя се стреми да постигне;
5. иновативно/и решение/я, предложени от социалния предприемач, и тяхното градиране;
6. предизвикателства и пречки в работата на социалния предприемач, които включват, но не се свеждат единствено до финансирането, устойчивостта, мениджмънта (оперативен и стратегически), пазарния достъп, маркетинга и набирането на персонал;
7. цялостна оценка на социалното въздействие и икономическата жизнеспособност на социалното предприемаческо предприятие, която включва, но не се свежда единствено до финансирането, устойчивостта, мениджмънта (оперативен и стратегически), пазарния достъп, маркетинга и набирането на персонал;
8. поуки и добри практики, които могат да бъдат взимани от този случай;
9. препоръки към описаното социално предприятие с оглед подобряване на нейното представяне.

- *Бизнес план за ново социално предприятие*

Формални изисквания относно обема:

За академични ползватели: обем между 3,800 и 4,800 думи.

За ползватели в сферата на професионалното образование и обучение, неформалното образование или обучението в реална фирмена среда: обем между 3,500 и 4,500 думи.

Готовите бизнес планове трябва да бъдат предадени до края на курса.

Студентите ще адресират предизвикателствата, свързани с осъществяването на социален бизнес, като направят проект за собственото социално предприятие и напишат бизнес план за него. Целта на бизнес плана е да накара студентите/обучаемите да конфронтират предизвикателствата, свързани със социалното предприемачество, които включват, но не се свеждат единствено до:

- представяне на идея за социално предприятие, насочена към конкретен социален или екологичен проблем;





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



- описание на бъдещото социално предприятие и как то се различава от останалите предприятия;
- описание и анализиране на пазара;
- планиране на създаването на предприятието, определяне на стратегическата му ориентация и избор на неговата организация и управленска структура;
- проектиране на сервизната или продуктова линия;
- оптимизиране на маркетинга и на оперативния мениджмънт;
- планиране на финансиране на социалното предприятие и извършване на основни финансови прогнози за удовлетворяване на различни финансови искания.

Провеждащите курса могат да разработят собствени насоки с оглед на нуждите на студентите и тяхното ниво на познания в съответните области.

### Оценяване

По принцип оценката трябва да е съобразена с преобладаващите правила за оценяване в образователната институция.

Препоръчително е при оценката на проектите да се отдава първостепенно значение на иновативните идеи и креативността.

Препоръчително оценяване:

Индивидуално участие по време на учебните занятия: 5%

Участие в груповите задания по време на учебните занятия: 10%

Финален изпит: 20%

Е-портфолиа с казуси на социални предприемачи: 15%

Бизнес план за социално предприятие: 50%

### Академичен кодекс по отношение на академичната честност и плагиатството

Всяка институция, която провежда курса, има правото да следва свой собствен кодекс или система от правила, свързани с академичната честност, с недопускането на дискриминация по отношение на пола, етническата принадлежност, религията или сексуалната ориентация, с открития дебат и зачитането на различни становища, с плагиатството, и т.н.

## **Структура и организация на учебния процес, литература**

### ***Част 1: Концепция на социалното предприятие***



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## 1. Въведение в предприемачеството

*Академично и професионално образование и обучение: 4 академични часа*

*Неформално образование или обучение в реална фирмена среда: 2 академични часа*

### Час 1: Разбиране на предприемачеството

Студентите ще придобият основополагащи знания в областта на малкия бизнес и предприемачеството. Студентите ще разберат важноста и ролята на предприемачеството и ще обсъждат ключови характеристики на успели предприемачи, подходите за откриване на възможности и разработване на предприемачески идеи и връзката между иновациите и предприемачеството.

Основна литература:

Barringer, Bruce, and Duane Ireland. 2011. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. 4th Edition. Prentice Hall: Chapters 1, 2.

Storey, David, and Francis Greene. 2010. *Small Business and Entrepreneurship*. Financial Times Press: Chapters 1, 2, 5 (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. HarperCollins: Chapter 2. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Mark Casson. 2001. *The Entrepreneur*. 2<sup>nd</sup> Edition. Elgar Press.

Casson, Mark, Bernard Yeung, Anuradha Basu, and Nigel Wadson. Eds. 2008. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press: Part 1.

Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Collins: Chapters 3-10.

Diamandis, Peter and Kotler, Steven. 2012. *Abundance*. Free Press, New York, NY.

### Час 2: Бизнес модел, бизнес план и бизнес растеж в предприемаческата дейност

Студентите ще бъдат запознати с анализа на осъществимостта, разработването на бизнес план, разработването на ефективен и ясно формулиран бизнес модел и основните фактори, влияещи върху фазата на растеж в предприемаческата дейност.

Основна литература:

Sahlman, William. 1997. "How to Write a Great Business Plan." *Harvard Business Review*. July-August.

Barringer, Bruce, and Duane Ireland. 2011. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. 4th Edition. Prentice Hall: Chapters 3-4, 6. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Storey, David, and Francis Greene. 2010. *Small Business and Entrepreneurship*. Financial Times Press: Chapters 13, 14, 15. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Stevenson, Howard, and Carlos Jarillo. 1990. "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management." *Strategic Management Journal* 11: 17-27.

Casson, Mark, Bernard Yeung, Anuradha Basu, and Nigel Wadeson. Eds. 2008. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press: Part 2.

## 2. Социални иновации, социални предизвикателства и търсенето на устойчивост

*Академично и професионално образование и обучение: 2 академични часа*

*Неформално образование или обучение в реална фирмена среда: 1 академичен час*

През този час студентите ще се запознават със социалните иновации, поддържащите ги ключови фактори (лидери, движения, организации и технологии) и иновационните фази.

Основна литература:

Phills James, Kriss Deiglmeier, and Dale Miller. 2008. "Rediscovering Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review* 6 (4): 34-43.

Mulgen, Geoff, with Simon Tucker, Rushandra Ali, and Ben Sanders. 2006. "Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated". Working Paper for the Skoll Centre for Social Entrepreneurship, pp. 1-51. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Casson, Mark, Bernard Yeung, Anuradha Basu, and Nigel Wadeson. Eds. 2008. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press: Part 3.

Rogers, Everett. 2003. *Diffusion of Innovations*, 5<sup>th</sup> Edition. Free Press: 1-38.

Gladwell, Malcolm. 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little, Brown and Company: 15-29.

North, Douglass. 2005 [1990]. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: 3-10.

Sustainable development in the European Union. 2015. 2015 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy. Eurostat: 8-36.  
<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6975281/KS-GT-15-001-EN-N.pdf>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Defourny, Jacques. 2010. "Concepts and Realities of Social Enterprise: A European Perspective." In Handbook of Research on Social Entrepreneurship. Fayolle, Alain and Harry Matlay. Eds. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar

European Commission. 2015. *State of the Innovation Union 2015*. Report. [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2015/state\\_of\\_the\\_innovation\\_union\\_report\\_2015.pdf#view=fit&pagemode=none](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2015/state_of_the_innovation_union_report_2015.pdf#view=fit&pagemode=none)

Workshop "A European Ecosystem for Social Business". 2011. Summary Report. 25-26 May, Brussels. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/14698/attachments/1/translations/en/renditions/native>

European Commission. 2011. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Social Business Initiative. Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation*. COM(2011) 682 final. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0682>

Transforming Our World. 2015. The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. A/RES/70/1. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>

European Commission. 2010. *Commission Staff Working Document. A Rationale for Action*. Accompanying document to the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions "Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union." COM(2010) 546. [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/rationale\\_en.pdf#view=fit&pagemode=none](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/rationale_en.pdf#view=fit&pagemode=none)

Council of the European Union. 2006. *Review of the EU Sustainable Development Strategy (EU SDS). Renewed Strategy*. Ref. no. 10917/06. <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2010917%202006%20INIT>

### 3. Какво представлява социалното предприемачество?

*Академично и професионално образование и обучение: 6 академични часа*

*Неформално образование или обучение в реална фирмена среда: 3 академични часа*

Час 1: Студентите ще обсъждат историята на социалното предприятие, неговото формативно влияние, позицията му в социалната икономика и в третия сектор, както и определението за социално предприемачество.

Основна литература:

Dees, Gregory J. 1998 (revised 2001). "The Meaning of 'Social Entrepreneurship'". Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Certo, Trevis, and Toyah Miller. 2008. "Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts." *Business Horizons* **51**: 267-271.

Bornstein, David. 2005. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Penguin Books: Chapters 1,2,3 (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Martin, Roger, and Sally Osberg. 2007. "Social Entrepreneurship: The Case for Definition," *Stanford Social Innovation Review*, Spring. [http://ssir.org/images/articles/2007SP\\_feature\\_martinosberg.pdf](http://ssir.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf) (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

European Commission. 2011. *Commission Staff Working Paper Accompanying the Document Communication of the Commission Social Business Initiative Setting-up a favourable ecosystem to promote social businesses in the social economy and innovation*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Dacin, Peter, Tina Dacin, and Margaret Matear. 2010. "Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here." *Academy of Management Perspectives* **24** (3): 37-57.

Bornstein, David. 2005. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Penguin Books - Chapter 21.

Afuah, Allan, and Christopher Tucci. 2013. "Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency." *Academy of Management Review* **38**(3): 457-460.

TED talk: Geoff Mulgan – Post-crash, Investing in a Better World [http://www.ted.com/talks/geoff\\_mulgan\\_post\\_crash\\_investing\\_in\\_a\\_better\\_world\\_1.html](http://www.ted.com/talks/geoff_mulgan_post_crash_investing_in_a_better_world_1.html)

Dees, Gregory. 2012. "A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship." *Business Ethics* **111**: 321–334.

Santos, Filipe. 2012. "A Positive Theory of Social Entrepreneurship." *Business Ethics* **111**:335–351.

Час 2: Студентите ще се запознаят с различните видове социално въздействие и социална промяна, които социалните предприемачи се стремят да постигнат, и ще анализират разликата между социалните предприемачи, традиционните компании/ предприемачи, доставчиците на социални услуги и социалните активисти.

Основна литература:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: Chapters 1-3.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Nicholls, Alex. Ed. 2006. *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press. Chapters 1, 2, 4 (Muhammad Yunus: “Social Business Entrepreneurs are the Solution”; William Drayton: “The Citizen Sector Transformed”; Geoff Mulgan: “Cultivating the Other Invisible Hand of Social Entrepreneurship: Comparative Advantage, Public Policy, and Future Research Priorities”). (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Boschee, Jerr and Jim McClurg. 2003. “Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions.” [https://www.google.bg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjOm7-ro\\_LJAhUHjiwKHfkuDeQQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Ffile7.uf.tistory.com%2Fattach%2F126835114C2848244447DF&usg=AFQjCNH5ITmO0Z99MZu\\_S0sEgeakW-xfqA&cad=rja](https://www.google.bg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjOm7-ro_LJAhUHjiwKHfkuDeQQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Ffile7.uf.tistory.com%2Fattach%2F126835114C2848244447DF&usg=AFQjCNH5ITmO0Z99MZu_S0sEgeakW-xfqA&cad=rja) (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Elkington, John, and Pamela Hartigan. 2008. *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*. Boston, MA: Harvard Business Press: Chapters 1, 2, 3.

Klein, Paul. 2015. “Are Nonprofits Getting in the Way of Social Change?” *Stanford Social Innovation Review*. May. [http://ssir.org/articles/entry/are\\_nonprofits\\_getting\\_in\\_the\\_way\\_of\\_social\\_change](http://ssir.org/articles/entry/are_nonprofits_getting_in_the_way_of_social_change)

London, Manuel. 2008. “Leadership and Advocacy: Dual Roles for Corporate social Responsibility and Social Entrepreneurship.” *Organizational Dynamics* 37(4): 313-326.

Час 3: Презетиране на казуси

Целта на този час е да даде възможност на обучаемите и студентите да получат обратна връзка по отношение на техните идеи, преди да разработят курсовия си проект. Всеки презентатор трябва да разполага с достатъчно време (препоръчително 10-15 мин.), за да представи кратко и стегнато избрания от него казус, и с поне 15 минути за реакции и дискусии. В случай че курсът се състои от повече студенти или обучаеми, което прави подобно разпределение на времето невъзможно, учителите биха могли да променят условията за заданието по курсовия проект, давайки възможност за работа по групи.

## **Част II: Практика и бизнес модел на социалните предприятия**

### **4. Мисия, структура и управление на социалните предприятия**

*Академично и професионално образование и обучение: 16 академични часа*

*Неформално образование или обучение в реална фирмена среда: 8 академични часа*

Час 1: Управление на социални предприятия



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Студентите ще бъдат информирани относно основните дебати във връзка управлението, засягащи социалните предприятия (например теориите за управление на частния сектор срещу теориите за управление на публичния сектор, приложимостта на теорията за демократично управление и т.н.).

Основна литература:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: Chapter 5

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 2. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Smith, Wendy, and Michael Gonin. 2013. "Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise" *Business Ethics Quarterly* 23 (3): 407-442. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Crutchfield, Leslie, and Heather McLeod Grant. 2012. *Forces for Good – The Six Practices of High-Impact Nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass: Chapters 3, 5.

Час 2: Стратегически мениджмънт и планиране в социалните предприятия

Студентите ще оценяват стратегиите за управление, прилагани от социалните предприемачи, и щетърсят отговор на въпроса защо управленските стратегии, характерни за компаниите от частния бизнес, са неприложими при влиятелните организациите със социална мисия.

Основна литература:

Wolk, Andrew, and Kelley Kreitz. 2008. *Business Planning for Enduring Social Impact: A Social-Entrepreneurial Approach to Solving Social Problems*. Cambridge, MA: Root Cause.

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: chapter 8. (само в академичните институции и при професионално образование и обучение)

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 3. (само в академичните институции и при професионално образование и обучение)

Campbell, Kelly, and Betsy Haley. 2006. *Business Planning for Nonprofits: What It Is and Why It Matters*. The Bridgespan Group, February 2006.  
<http://www.bridgespan.org/PDF/BusinessPlanningforNonprofits.pdf> (само в академичните институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Kania, John, and Mark Kramer. 2011. "Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*. Winter.

<http://ssir.org/?ACT=219&lv=5JzjPqcItY9Zmt5gvNFwe3P%2Ffr2xw670tia6A1DjSwiulCFmvJALRA2Sw5%2BblIDtogFhVxl0KLtK8jqgrvfpCqPaLDMMwAk64uNqCiTi2Q18%2F8GA5hVgzAbFh0Pvsutx0VIMbXBxs0wfyWY9DJDTkSEf%2BOo45s6FRf1FJPJHMng%3D>

Thompson, Chris. 2014. "Rereading 'Collective Impact': Three Lessons." *Stanford Social Innovation Review*. February.

[http://ssir.org/articles/entry/rereading\\_collective\\_impact\\_three\\_lessons](http://ssir.org/articles/entry/rereading_collective_impact_three_lessons)

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship 2008. *Developing the Field of Social Entrepreneurship*. Report. Duke University. The Fuqua School of Business. [http://www.intersector13c.com/goopages/pages\\_downloadgallery/downloadget.php?filename=14110.pdf&orig\\_name=developing\\_the\\_field\\_of\\_se\\_case.pdf](http://www.intersector13c.com/goopages/pages_downloadgallery/downloadget.php?filename=14110.pdf&orig_name=developing_the_field_of_se_case.pdf).

W.K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*. <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>

Austin, James, Roberto Gutierrez, Enrique Ogliastri, and Ezequiel Reficco. 2007. "Capitalizing on Convergence." *Stanford Social Innovation Review*. Winter. [http://ssir.org/images/articles/2007WI\\_feature\\_austinetal.pdf](http://ssir.org/images/articles/2007WI_feature_austinetal.pdf)

Harjula, Liisa. 2007. "Tensions between Venture Capitalists' and Business-Social Entrepreneurs' Goals: Will Bottom-of-the-Pyramid Strategies Offer a Solution?" *Greener Management International* **51**: 79-87.

### Час 3: Разрастване на социалните предприятия

Студентите ще анализират възможностите и предизвикателствата при разрастването на социалните предприемачески организации.

Основна литература:

LaFrance Associates. 2006. *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*. Skoll Foundation [http://www.fourthsector.net/attachments/25/original/Scaling\\_Capacities\\_Report\\_Final.pdf?1241471415](http://www.fourthsector.net/attachments/25/original/Scaling_Capacities_Report_Final.pdf?1241471415)

Bloom, Paul, and Edward Skloot. Eds. 2010. *Scaling Social Impact: New Thinking*. New York: PalgraveMacMillan: 11-28. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Dees, Gregory, Beth Battle Anderson, and Jane Wei-Skillern. 2004. "Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Social Innovations." *StanfordSocialInnovationReview*. Spring. [http://www.ssireview.org/articles/entry/scaling\\_social\\_impact/](http://www.ssireview.org/articles/entry/scaling_social_impact/). (само в академични институции и при професионално образование и обучение)





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Час 4: Подготовка и дискусия на бизнес плановете за социално предприятие, които ще бъдат разработвани от обучаемите

Целта на този час е да даде възможност на обучаемите и студентите да получат обратна връзка относно техните идеи, преди да разработят окончателните си проекти. Всеки презентатор трябва да разполага с достатъчно време (препоръчително 10-15 мин.) за кратко и стегнато представяне на бизнес плана и най-малко 15 мин. за реакции и дискусии. В случай че курсът включва по-голям брой студенти или обучаеми, което да направи подобен график неподходящ, учителите могат да решат да променят заданието по курсовия проект – бизнес план, като позволява групова работа.

Час 5: Ръководство и управление на човешките ресурси в социалните предприемачески организации

Основна литература:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: Chapter 9.

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 4. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Jenkins, Garry. 2015. "The Wall Street Takeover of Nonprofit Boards." *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/the\\_wall\\_street\\_takeover\\_of\\_nonprofit\\_boards](http://ssir.org/articles/entry/the_wall_street_takeover_of_nonprofit_boards)

Roper, Juliet, and George Cheney. 2005. "Leadership, Learning and Human Resource Management: The Meanings of Social Entrepreneurship Today." *Corporate Governance* 5(3): 95-104.

Час 6: Финансова устойчивост на социалните предприятия

Основна литература:

Swindoll, Curt. 2015. The Future of Fundraising. *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/the\\_future\\_of\\_fundraising](http://ssir.org/articles/entry/the_future_of_fundraising)

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: chapter 10.

Etzel, Michael. 2015. "Philanthropy's New Frontier – Impact Investing". [http://ssir.org/articles/entry/the\\_future\\_of\\_fundraising](http://ssir.org/articles/entry/the_future_of_fundraising) (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 5. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



European Commission. 2016. *A Recipe Book for Social Finance: A Practical Guide on Designing and Implementing Initiatives to Develop Social Finance Instruments and Markets.* <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7878&visible=1&preview=cHJldkVtcGxOb3J0YWwhMjAxMjAyMTVwcmV2aWV3> (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Beato, Greg. 2014. "Growth Force." *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/growth\\_force](http://ssir.org/articles/entry/growth_force)

Reiser, Brakman Dana, and Steven Dean. 2014. "Creative Financing for Social Enterprise." *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/creative\\_financing\\_for\\_social\\_enterprise](http://ssir.org/articles/entry/creative_financing_for_social_enterprise)

Prahalad, C. K. 2010. "The market at the bottom of the Pyramid". In *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Pearson Education: New Jersey: 27-46.

Credit Suisse Research Institute. 2012. *Investing for Impact: How Social Entrepreneurship is Redefining the Meaning of Return*: 1-56. [www.weforum.org/pdf/schwabfound/Investing\\_for\\_Impact.pdf](http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Investing_for_Impact.pdf)

Monitor Group. 2012. *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing*: 1-62. <http://acumen.org/idea/from-blueprint-to-scale/>

Monitor Institute. 2009. *Investing for Social and Environmental Impact*: 1-82. [http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/impact-investing/Impact\\_Investing.pdf](http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/impact-investing/Impact_Investing.pdf)

Клас 7: Лидерство в социалните предприятия

Основна литература:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: chapter 10

Bornstein, David. 2005. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Penguin Books: Chapter 18:233-241. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Landles-Cobb, Libbie, Kirk Kramer, and Katie Smith Milway. 2015. "The Nonprofit Leadership Development Deficit." *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_leadership\\_development\\_deficit](http://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_leadership_development_deficit)

Senge, Peter, Hal, Hamilton, and John Kania. 2014. "The Dawn of System Leadership." *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership](http://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership)

Час 8: Маркетинг в социалните предприятия, мотивация, убеждаване и достигане до по-широка аудитория



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Основна литература:

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 6.

Madill, Judith, and Rafael Ziegler. 2012. "Marketing Social Missions - Adopting Social Marketing for Social Entrepreneurship? A Conceptual Analysis and Case Study." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 17: 341–351. (само в академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература:

Susan Colby, Nan Stone, and Paul Cartter, "Zeroing in on Impact: In an Era of Declining Resources, Nonprofits Need to Clarify their Intended Impact," *Stanford Social Innovation Review*. Fall 2004: 24-33. <http://sc4ccm.jsi.com/files/2012/10/Zeroing-in-on-impact-article.pdf>

## 5. Измерване на социалното въздействие/Анализ на социалното въздействие

Академично и професионално образование и обучение: 2 академични часа

Непрофесионално образование или обучение в реална фирмена среда: 1 академичен час

Студентите ще бъдат запознати с въпроса за измерване на социалното въздействие и със съществуващите подходи и методи за измерване на влиянието на организацията със социална мисия. В края на този час трябва да бъдат отделени 20 мин. за разбор на сесията.

Основна литература:

Kramer, Mark 2005. *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. <https://business.ualberta.ca/-/media/business/centres/cccsr/ccse/documents/generalinformation/reports/reportkramer.pdf>

Gugerty, Mary Kay, and Dean Karlan. 2014. "Measuring Impact Isn't for Everyone." *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/measuring\\_impact\\_isnt\\_for\\_everyone](http://ssir.org/articles/entry/measuring_impact_isnt_for_everyone)

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: Chapter 12. (само за академични институции и при професионално образование и обучение)

Допълнителна литература и обучителни материали:

TED talk: Melinda Gates – What Non-profits Can Learn from Coca-Cola. [http://www.ted.com/talks/lang/en/melinda\\_french\\_gates\\_what\\_nonprofits\\_can\\_learn\\_from\\_coca\\_col.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/melinda_french_gates_what_nonprofits_can_learn_from_coca_col.html)

Kroeger, Arne, and Christiana Weber. 2015. "Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation." *Academy of Management Review* 40:15 (1): 43–70.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



House, Ernest. 2005. "Qualitative Evaluation and Changing Social Policy" *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Third Ed. Normal Denzin and Yvonna Lincoln, Eds. Sage: 1069-1081.

Nicholls, Alex. Ed. 2006. *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press: Chapters 3, 1.