

А.А. Московская, ГУ-ВШЭ

## Практика социального предпринимательства в России

Социальное предпринимательство – новаторский способ ведения социального бизнеса, в котором социальная миссия преобладает над достижением экономической эффективности, но не подавляет ее. Решение социальных задач осуществляется на основе финансовой дисциплины, инноваций и порядка ведения бизнеса, установленного в частном секторе. [Alter, 2007 p.12]

Ниже представлены некоторые эмпирические результаты исследований, проведенных на основе оригинального пилотного проекта по изучению деятельности организаций социального предпринимательства в России (Оксфам Великобритания, 2009-2010, научный руководитель - А.Московская) и личного опыта автора, полученного в ходе экспертизы заявок трех раундов конкурса социально-предпринимательских проектов, в которых автор участвовал в 2008-2010 гг. (Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»).

В международной научной среде (прежде всего, в англоязычных исследованиях) еще не сложилось общей традиции теоретической интерпретации социального предпринимательства и существует острая потребность объединения интеллектуальных усилий ученых из различных областей знания [Mair & Marty, 2006]. Несмотря на это, исследования СП уже прошли стадию становления и перешли к разработке классификаций, позволяющих вычленять организации социального предпринимательства из ряда других, в частности – неправительственных организаций социального назначения и социально-ответственного бизнеса [развернутый обзор классификаций см.: Alter, 2007]. Целый ряд классификаций основан на анализе степени интеграции социальной программы и бизнес процессов. В частности на этой основе социальные предприятия подразделяются на:

- «встроенные» (embedded) - когда бизнес деятельность организована специально и непосредственно для реализации социальной программы НКО<sup>1</sup>;

---

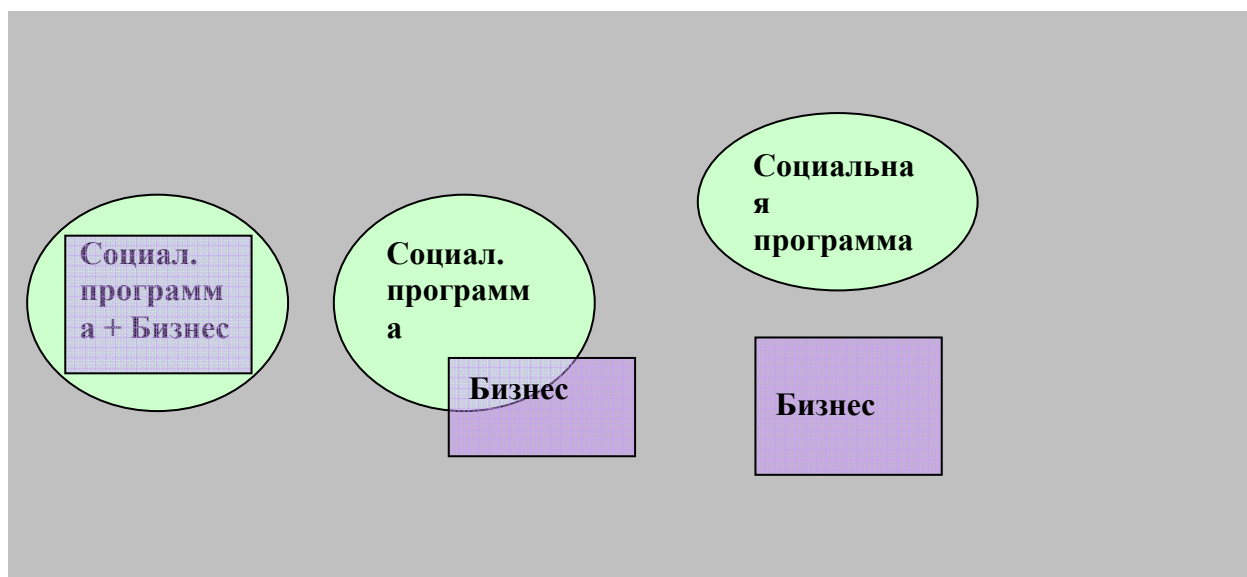
<sup>1</sup> Некоммерческая организация социального назначения. В России для обозначения этого типа организаций используется аббревиатура НКО, тогда как в англоязычной литературе в этом случае чаще говорят о неправительственных организациях (по-русски - НПО). Преимущественное использование первого определено самоназванием многих организаций социального назначения, возникших в России в 1990-е годы, призванным подчеркнуть принципиально некоммерческий, социально значимый характер деятельности – решение социальных проблем той или иной группы населения России.

- интегрированные (integrated) – когда бизнес деятельность лишь частично покрывает деятельность НКО в рамках их социальной программы и организуется не столько для осуществления миссии, сколько как механизм финансовой поддержки социальной программы НКО;

- «экстернализированные» (external) – когда бизнес деятельность не связана с социальными программами и миссией организации. [Alter, 2007 p.18]

Из сказанного не следует, что социальные предприятия обязательно создаются некоммерческими организациями, либо при их содействии, хотя это возможно, но подчеркивают сложную организационную структуру, которая возникает в развитых формах социального предпринимательства для обеспечения социальной и коммерческой оставляющих деятельности.

**Рисунок 1.**



*Источник: Alter, 2007, p.18.*

Первый из названных вариантов наиболее богат на модели и вариации, а целевые социальные группы нередко являются одновременно потребителями, работниками и клиентами социальных предприятий. Большая часть исследованных нами российских кейсов относятся именно к этому типу.

Во втором случае речь идет о группе компаний, в которую входят коммерческие и некоммерческие структуры. При этом бизнес предприятия способствуют расширению, либо усилению возможности НКО осуществлять свою миссию. Это может происходить не только через коммерциализацию услуг НКО, которые продвигаются на широкий рынок, но и через предложение

дополнительных (платных) услуг сложившемуся кругу клиентов через коммерческие предприятия. Эта форма в большей степени характерна для более поздних этапов жизненного цикла социального предприятия, к которому российские компании еще не подошли.

В третьем случае речь идет об устойчивом донорстве со стороны бизнес предприятий созданных по их инициативе и не связанных с основным бизнесом социальных предприятий. Для этого варианта интеграции характерна модель «организационной поддержки». По мнению Альтер, такие предприятия лишены возможностей использования эффекта синергии, который в разной степени присутствует в первых двух типах [Alter, 2007, pp.26-30]. Однако это не совсем так, что в свое время показали М.Портер и М.Крамер [Porter& Kramer, 2002]. Конкурентное преимущество корпоративной филантропии состоит в улучшении «контекстной среды» - инфраструктуры, бизнес коммуникаций, региональных институтов . В свою очередь, созданным при поддержке крупного бизнеса социальным предприятиям дается толчок для развития социальных инноваций, расширению знаний и деловой практики. Эта форма представляется весьма перспективной для России с той лишь оговоркой, что бизнес является не единственным попечителем социального предприятия, другим – в разных организационных формах является общество. В противном случае не удастся обеспечить устойчивость его социальной направленности.

## **1. Характеристика пилотного исследования и общая информация об организациях**

Пилотный проект по исследованию моделей социального предпринимательства в России основан на качественных методах социологического анализа. Опрос представителей организаций социального предпринимательства проводился на основе фокусированного полуструктурированного интервью. Особенностью проекта явилось то, что наряду с руководителями целевых социальных предприятий опрашивались их независимые партнеры и потребители (стейкхолдеры). Среди них - государственные и частные предприятия, структуры государственного управления по поддержке малого предпринимательства, сотрудники целевых предприятий.

На предварительном этапе формировался «длинный список» потенциальных участников опроса, затем на основе сбора дополнительной информации и контактов с организациями – кандидатами, формировался «короткий список» организаций, подлежащих обследованию (целевое число 10). Отбор учитывал несколько задач -

представление возможно более широкого разнообразия моделей СП; важность изучения не столько образцовой, сколько *характерной* практики (возможность исследования распространенных барьеров и способов их преодоления); соответствие набору критериев СП. В качестве таковых были приняты следующие:

- преобладание социальной цели над получением экономического эффекта;
- решение (ослабление остроты) реально существующей социальной проблемы;
- самокупаемость и финансовая устойчивость организации обеспечивается преимущественно за счет продажи товаров и услуг, а не получения донорских средств;
- наличие инновации в достижении результатов (социальная, экономическая, комбинация ресурсов);
- наличие поддерживающей ценностной сети (социальная, профессиональная, этническая и пр.).

Концептуальные основы исследования опирались на предшествующую работу автора и его коллег по обобщению международного опыта и практики социального предпринимательства [Баталина, Московская, Тарадина, 2007]. Среди зарубежных работ, оказавших наибольшее влияние на формирование методологии, следует указать прежде всего: Alter, 2007; Mair & Schoen, 2005; Martin & Osberg, 2007.

В ходе пилотного проекта было отобрано и обследовано 10 кейсов – организаций, реализующих принципы социального предпринимательства, относящиеся к разным регионам, формам собственности и направлениям деятельности. По отраслям обследованные организации принадлежат к промышленному и сельскохозяйственному производству, социальной реабилитации и социальному обеспечению, здравоохранению, культуре, образованию и финансово-кредитной деятельности. По масштабам это, прежде всего - предприятия малого бизнеса.

Целевые группы клиентов обследованных предприятий различны. Это могли быть не только уязвимые группы – инвалиды, сироты, но и население территории; специалисты (педагоги и тренеры); малые предприятия. В то же время анализ подготовленного на первом этапе проекта списка предприятий – кандидатов обследования, из которого отбирались респонденты, показывает, что значительная часть предприятий социального предпринимательства так или иначе связана с педагогикой и развитием детей.

#### **Таблица 1. Характеристики исследованных предприятий**

Название организации	Сфера деятельности	Год создания	Численность работников	Числ-ть клиентов	Возраст / пол рук-ля	Образование/ трудов. опыт руководителя
ООО «ИНВА» <sup>2</sup> , межрегион.	пр-во сложного оборудования для инвалидов	Факт. – 2006, формал . – 2008	11 – факт., волонтеры бывают, их число переменнo и незнач.	На 2008 – ок. 140 чел.	32 м	Непол. высш., с 1998 года по 2005 год - Интернет консалтинг, затем созд-е социального Ин-т проекта.
Конный центр ИП, Центр субъекта федерации Центр.округ	Обучение верховой езде и иппотерапия для инвалидов	2003	3 постоян. + примерно 5 волонтеров	30-50 чел постоян. Клиенто в из числа инвалидов (услуги бесплатн ы)	33 ж	Высшее, Моск. Акад-я физ-ры, Разведение лошадей, конный спорт, иппотерапия
Центр игрушки, Центр субъекта федерации, Центр.округ	Музейная педагогика, попул-я нар. промыслов среди детей, поддерж. традиц. Мастеров	Факт. – 1998, формал . - 2003	Фактич. Наемных работников в (экскурсов одов) – 8, форм. Чл. зарег. Общ. организ.- 30	50-80 чел. в неделю, В год мб -1000 чел.	≈45-48 м	Высшее, учитель истории, до 1992 г. на комсомол. работе, в 1990-е гг. – работа по проектам иностр. доноров, малое пред-во
АНО «Сцена», Центр субъекта федерации, Центр.округ	Театральная педагогика, режиссура дет. театрал. колл-вов и препод-е предмета «Театр» для школ	2000	10 постоян. (осн.+ привлечен. )	С 2006 г. – 40 в год, до этого – более 120.	45 ж	ГИТИС, кандидат искусствоведения, доц. кафедры эстетического образования и культурологии др.профильного ВУЗа,

<sup>2</sup> По условиям исследования частная информация организаций не разглашается. В связи с этим названия организаций изменены, а некоторые данные биографий скрыты или зашифрованы.

Фермерское дело, фермеров, ИП, Зап. Сибирь	Профес и социал. Адаптации детей-сирот	2000	12* постоян. (живут на терр-ии), они же клиенты + 30-50 в лет. лагерях за лето	12* постоян. (живут на терр-ии), они же клиенты + 30-60 в лет. лагерях за лето	≈48-50 м	Высшее биологическое. С 1980хгг. подг-ка спортсменов, с 1994 г. – работа с подростками из неблагоп.семей, с 1997 г. семейн турист бизнес с соц. ориентацией
Историческое наследие, Центр субъекта федерации, Поволжье	охрана памятников культуры, просвещени е и пропаганда истории края	1999	Офиц в штате – 5, факт.- (членов организации) 42	≈500-700 чел в год	39 м	Высшее историческое, ученая степень
Медуслуги, Центр субъекта федерации, Поволжье	Улучшение качества жизни больных рассеянным склерозом (БРС) и чл. их семей	2001 для орг-ии, проект – с 2004	120 м-сестер по РФ, в штате всей организаци и– 165 чел.	не определе н	41 м	Доктор мед. Наук
Агентство Социальных технологий, Межрегион.	Продвижени е и патентован ие социальных технологий работы с детьми и юношество м	1996	32 («партнер ы»)	500-1000 в год, от не устойчив о, зависит от тек. проектов	48 м	Высшее, МИФИ г.Мос., комсомол школа тренинги и проекты,
Кредитный кооператив, центр субъекта федерации, Центр.округ	Хранение сбережений и кредитов-е вкладчиков – одного из районов города	1994	200* постоян. клиентов (старых вкладчико в) 1500 вкладчико	200* постоян. клиентов (старых вкладчико в)1500 вкл-ов (всего)	≈45 ж	Моск. Ин-т нар.х-ва им. В.Плеханова

			в (всего)			
--	--	--	-----------	--	--	--

Примечание.

\*) специфика предприятия состоит в том, что работники и клиенты частично или полностью совпадают.

## **2. История создания предприятий, предшествующий опыт и организационная поддержка**

Налицо 3 способа создания социальных предприятий: (1) предприятие-первопроходец, где на основе анализа разнообразного опыта и собственного новаторства создается новое предприятие «с чистого листа» (хотя предшествующий опыт указывает на накопление интеллектуального и социального капитала для этого начинания). В чистом виде к первому относится ООО «ИНВА», к этому же варианту тяготеет Центр игрушки и частично АНО «Сцена» (здесь «с чистого листа» практикуется новая идея – детская театральная педагогика, хотя она является продуктом предшествующего профессионального опыта лидера организации, но не структуры, в которой он ранее работал). (2) Развитие идеи СП на основе повседневной профессиональной деятельности лидера и вычленения из нее одного из направлений в самостоятельное предприятие по финансовым, либо практическим соображениям. Примером служит Фермерское дело, Агентство социальных технологий. (3) Создание социального предприятия материнской организацией, чаще всего – государственной. Так, Кредитный кооператив был создан по инициативе регионального отделения профсоюза работников образования; Служба медсестер «Медуслуги» – Общественной организацией поддержки больных с тяжелыми расстройствами совместно с фармацевтическими компаниями; Центр «Историческое наследие» является прямым продолжателем деятельности Областного регионального отделения Всероссийского общества по охране памятников истории и культуры.

## **3. Кооперация и партнерство**

Все обследованные организации используют в своей деятельности кооперацию и партнерство, по сути это – один из важнейших ресурсов социального предпринимательства, который по смыслу является даровым и основан на доверии и опыте взаимной работы в предшествующий период. При этом если для Агентства социальных технологий – партнерство служит основной спецификой организации – объединение в партнерскую сеть, - то в других организациях оно может носить характер неформальной дополнительной поддержки. Наиболее яркий пример этого



рода - опыт Конного центра. Поскольку организация фактически является предприятием индивидуального предпринимателя с весьма скромным в финансовом отношении бизнесом, с одной стороны, и предоставляет бесплатные услуги инвалидам, с другой, важным ресурсом является сотрудничество со «смежниками» - организациями инвалидов (потребители услуг, волонтеры) и Ветеринарным институтом (поставщик услуг для ИП).

#### **4. Социальные группы и сети**

##### *Целевые социальные группы*

Целевые социальные группы у исследованных социальных предприятий различны. Это - инвалиды (взрослые - ООО «ИНВА»; преимущественно дети-инвалиды детских учреждений – Конный центр ); группы младших школьников (центр игрушки ); сироты – выпускники интернатов края (Фермерское дело); школьные педагоги, занимающиеся режиссурой детских театральных коллективов и обычные учителя, увлеченные развитием детского творчества в школе (АНО «Сцена»); население области и туристы (Центр «Историческое наследие»); больные с тяжелыми расстройствами (Медуслуги); Тренеры, занятые детским развитием и досугом (Агентство социальных технологий); работники образовательных учреждений (Кредитный кооператив); малые предприятия региона (Фонд поддержки малого предпринимательства региона). В то же время анализ этого и, в особенности, исходного списка, из которого отбирались организации - участники опроса, показывает, что значительная часть социальных проектов связана с педагогикой и развитием детей. (Из 10 обследованных организаций только 2 не имеют отношения к детям, а еще две включают детское направление работы наряду со взрослым.) Это указывает на высокую востребованность социальных услуг, рассчитанных на детей и семьи с детьми.

Взаимодействие с потребителями услуг, как правило, носит непосредственный характер, и обратная связь налажена достаточно хорошо. Вопросы недостаточной эффективности тех или иных услуг или недоиспользования имеющихся резервов обычно связаны не столько с недостатком знаний или информации об интересах непосредственных клиентов, сколько с отсутствием, либо недостатками анализа рынка и представления о рынке соответствующих услуг в целом (см. раздел, посвященные экономическим вопросам).

##### *Человеческие ресурсы организации*



Поскольку большая часть инициатив, воплотившихся в создание социальных предприятий, основана на предшествующем партнерстве и опыте лидеров организаций в смежных областях, а также на профессиональном образовании и опыте, подбор сотрудников вытекает из предшествующего партнерства. Кроме того, большая часть исследованных организаций опирается на современные разработки и международный опыт в выбранных областях, поэтому социальные предприятия апробируют новые технологии и являются в той или иной степени новаторами в выбранной профессиональной области. Это обуславливает сравнительную легкость поиска единомышленников, а также использование в работе с сотрудниками отношений партнерства (а не классических отношений «Работодатель – работник», характерных для индустриального общества). Немаловажное значение в формировании отношений с работниками как партнерами имеет творческий характер работы (многие исследованные организации прямо или косвенно относятся к отрасли образования и культуры). Партнерский подход обуславливает и высокую вовлеченность большей части сотрудников в дела предприятия, а также относительную устойчивость их состава.

#### *Поддерживающая социальная сеть*

Большая часть исследованных социальных предприятий ориентирована в своей работе на поддержку какой-то социальной или социально-профессиональной группы. Это как правило, является необходимым условием работы, а также, нередко, даровым ресурсом, включая деятельность добровольцев. Зная, что с недавнего времени использование добровольцев в социальных программах многих компаний России стало носить характер парадной ценности и формального условия реализации «социальной ответственности», в случае исследованных социальных предприятий, можно подтвердить – все наоборот, добровольчество – это неотъемлемое условие работы многих из них. Оно основано на высокой приверженности добровольцев интересам дела и наличии разделяемых ценностей, лежащих в основе работы конкретного социального предприятия.

Приходится констатировать, что по исследованным организациям, отношения с добровольцами тем насыщеннее и устойчивее, чем беднее организация. Ярким примером может служить Конный центр. Здесь волонтеры – это, прежде всего, студенты ветеринарного учебного заведения, а также молодежь, увлеченная лошадьми и конным спортом, есть и инвалиды. Существовая совершенно неформально, данная партнерская сеть основана на неформальных контактах с Ветеринарным институтом и юношескими клубами. К недостаткам этой формы

партнерства следует отнести то, что постоянный оборот помощников не позволяет использовать ее для развития организации, но лишь для поддержания status quo.

### **5. Экономические результаты и возможности**

На сегодняшний день все исследованные организации являются финансово устойчивыми, однако 2 из них для обеспечения этого используют сокращение части направлений деятельности (АНО «Сцена») и /или неденежный обмен (обмен услугами - АНО «Сцена», Конный центр).

Выбор коммерческого механизма получения финансовых средств для развития своего дела для многих опрошенных связан с недостатком, либо сокращением в последние годы донорских ресурсов (включая средства благотворительных фондов). Большинство руководителей организаций признали, что предпочли бы рынку фандрайзинг, если бы таким образом возможно было обеспечить бесперебойное поступление средств. В то же время некоторые руководители (например, Центр игрушки) предпочитают не тратить силы на поиск грантов и положенных по закону льгот в связи с бюрократическими барьерами. На эти последние ограничения указывают так или иначе большая часть опрошенных (включая опрошенных стейкхолдеров из числа госструктур – партнеров исследованных организаций).

Другим существенным барьером расширения сферы деятельности и повышения результативности работы социальных предприятий (включая расширение финансовых ресурсов), являются трудности объективного анализа потенциального рынка услуг. В значительной степени сдерживающим фактором здесь является особенность избранной сферы деятельности. Это новый продукт/услуга или даже новая сфера деятельности, поэтому создается впечатление, что конкуренции нет, либо она несущественна. Пойти дальше, чтобы анализировать рынок смежных товаров/услуг (которые в действительности и являются конкурентами) организациям мешает недостаток экономических знаний, опыта работы в условиях рынка, а также специфика услуги, требующая в анализе потенциального рынка нестандартного подхода.

### **6. Перспективы и барьеры развития, роль государства**

Каковы типичные преграды развития социального предпринимательства в России?

1) Снятие барьеров на «вход» - на рынок и в общественную деятельность, т.е. - того, что вообще в России мешает развиваться малым организациям – как малому бизнесу, так и НКО.

2) обеспечение информационного обмена с организациями поддержки СП на западе, перевод литературы, описывающей опыт СП в разных странах

3) многие специфические факторы зависят от конкретной области деятельности, которые имеют свои институциональные проблемы и нестыковки.

4) важной проблемой является общая культура административных органов власти, ответственных за разрешение и предоставление чего-то, но ее решить сложнее всего. Например, если предприниматель занимается детьми и имеет право на льготную аренду помещения, чаще всего он ее не получает. Почему? Потому что, с одной стороны, государственные структуры не заинтересованы в поиске соответствующих помещений и перекладывают поиск на предпринимателя, а с другой, потенциальному арендодателю выгоден арендатор, не обремененный «льготами» и готовый к выплатам в любой удобной для арендодателя форме (включая расхождения между официальной и фактической ценой аренды).

5) Поскольку в постиндустриальных экономиках социальное предпринимательство нередко возникает в сфере профессиональных услуг - таких, как образование, искусство, в ряде случаев речь идет о формировании на базе деятельности социального предприятия новой профессии (в наиболее чистом виде – АНО «Сцена»). Из западных исследований профессий известно, что борьба за сферу влияния на профессиональных рынках, подчас несхожих с традиционными рынками, является весьма острой, причем в отличие от них - сопряжена со значительным числом институциональных барьеров и высокими транзакционными издержками. В условиях значительной бюрократизации государственного управления социальной сферой в России и отсутствия у нас развитой сети профессиональных ассоциаций, составляющих основные институты регулирования профессиональной деятельности на Западе, наиболее новаторские социальные проекты встречают наиболее высокие барьеры на «вход» и дальнейшее развитие.

6) Социальное предпринимательство является результатом сложной и длительной эволюции не только институтов регулирования предпринимательской деятельности, но и самого бизнеса. Как и КСО феномен социального предпринимательства возник на Западе на определенном этапе развития отношений бизнеса и общества. Социальная ответственность бизнеса в широком смысле слова как заинтересованность в социальных результатах своей деятельности и участие в совершенствовании социально-экономической среды

возникает в ответ на потребность в социальной ответственности самих граждан и спроса на активное социальное участие со стороны различных групп интересов, включая бизнес. В России все общественные субъекты – и граждане, и бизнес и государство, еще окончательно не созрели для формирования такого ответственного запроса, хотя движение в этом направлении существует, и деятельность социальных предпринимателей об этом свидетельствует на низовом уровне бизнеса и гражданского взаимодействия. При этом Россия тяготеет, скорее всего, к постиндустриальной версии социального предпринимательства, где его активная сила представлена относительно успешными социальными слоями, работающими в сфере социальных профессиональных услуг (образование, культура, искусство и пр.). Это характерно и для экономически развитых стран, относящихся к постиндустриальному миру. Ресурсом развития социального предпринимательства в России может быть его поддержка со стороны крупного бизнеса, могущего создавать венчурные предприятия в рамках собственных программ КСО, но это дело будущего.

#### *Литература*

Баталина М., Московская А., Тарадина Л. (2008) Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. ГУ-ВШЭ. Науч.рук. – А.Московская. - Препринт WP-1/2008/02. Серия «Институциональные проблемы российской экономики»

<http://new.hse.ru/C3/C18/preprintsID/default.aspx?view=WP1/2008/02&filter=>

Alter, S. K. (2007) Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. Nov.27 (revised vers.)

Mair J., Marty I. (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business 41

Mair, J., Schoen, O. (2005) Social Entrepreneurial Business Models: An Exploratory Study. ESE Business School, University of Navarra, WP №610, October

Martin, R.L., Osberg, S. (2007) Social Entrepreneurship: the Case for Definition. Stanford Social Innovation Review. Spring

Porter M.E., Kramer M.R. (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. - Harvard Business Review, December