

А.Московская  
Исследование моделей социального предпринимательства в России  
(материал находится в разработке, просьба не цитировать без согласования с автором)

Социальное предпринимательство – это новый способ осуществления социальной и экономической деятельности, соединяющий социальную миссию с достижением экономической эффективности и предпринимательским новаторством. В его основе находится деятельность, так называемых, социальных предприятий – т.е. бизнес предприятий, организованных в социальных целях и для производства социального блага, функционирующих на основе финансовой дисциплины, инноваций и порядка ведения бизнеса, установленного в частном секторе. (Alter, 2007 p.12)

Благодаря ярким примерам успешно реализованных проектов социального предпринимательства в странах третьего мира оно нередко рассматривается как система борьбы с бедностью и другими острыми проблемами беднейших стран мира, движущихся от традиционного общества к индустриальному и рыночному. Между тем примеров социального предпринимательства в странах с современной развитой экономикой, не меньше, а пожалуй больше, чем в первых, просто в них они носят более будничный и камерный характер на фоне обширных масштабов стандартного бизнеса и влиятельного третьего сектора. В то же время именно в развитых индустриальных странах получила широкую популярность тема социального предпринимательства и начала складываться исследовательская традиция его осмысления.

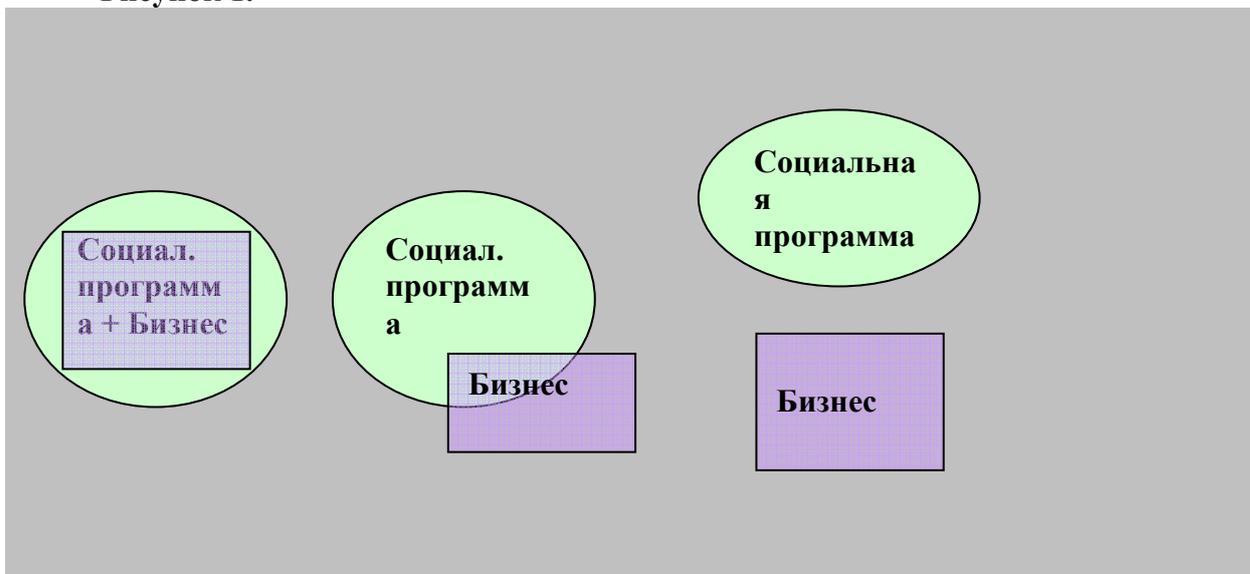
Настоящая работа представляет некоторые эмпирические результаты исследований, проведенных автором на основе оригинального пилотного проекта по изучению деятельности организаций социального предпринимательства в России (Оксфам Великобритания, 2009, научный руководитель проекта А.Московская, директор проекта - М.Мамута) и личного опыта автора, полученного в ходе экспертизы заявок двух раундов конкурса социально-предпринимательских проектов, в которых автор участвовал в 2008-2009 гг. (Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»). Но прежде, чем перейти к российским кейсам, необходимо сказать несколько слов о традиции исследования социального предпринимательства, на которую оно так или иначе опирается.

Несмотря на то, что распространение примеров социального предпринимательства в мире стало фиксироваться примерно с 1970-х гг. прошлого века, исследованиям этого феномена не более 10-15 лет, поэтому в научной среде (прежде всего, в англоязычных исследованиях) еще не сложилась традиция теоретической интерпретации этого явления. В связи с этим в изучении социального предпринимательства еще отсутствуют жесткие границы понятия и существует острая потребность объединения интеллектуальных усилий ученых из различных областей знания (Maig & Marty, 2006). По мнению некоторых экспертов, возможен даже риск, что «социальное предпринимательство никогда не обретет искомого консенсуса и легализации (статуса), а будет рассматриваться преимущественно как поле для проверки предположений различных дисциплин» (Busenitz et al., 2003). В то же время по мере расширения практики социального предпринимательства скептиков становится все меньше.

В целом если проследить этапы развития исследований, можно заметить, что соответствующая литература перешла от стадии внимания к личным качествам социального предпринимателя, свойственной скорее научно-популярной литературе (например, Leadbeater, 1997), к разработке классификаций, позволяющих вычленять организации социального предпринимательства из ряда других, в частности – неправительственных организаций социального назначения и социально-ответственного бизнеса (развернутый обзор классификаций представлен у 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;
- 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)

**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. (Забегая вперед можно сказать, что большая часть исследованных нами российских кейсов относятся 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 через коммерциализацию услуг НКО, которые продвигаются на широкий рынок, либо через предложение дополнительных (платных) услуг сложившемуся кругу клиентов через коммерческие предприятия. Опыт развитых социально-предпринимательских компаний – таких, как Группа Грамин в Бангладеш или Секем в Египте имеют подобный характер. Можно предположить, что эта форма более характерна для более развитого этапа жизненного цикла социального предприятия, к которому российские компании еще не подошли.

В третьем случае речь может идти скорее 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». Альтер пишет, что «экстернализированные» социальные предприятия лишены возможностей использования эффекта синергии, который в разной степени питает деятельность первых двух вариантов (Alter, 2007, pp.26-30). Однако это не совсем так, что в свое время показали М.Портер и М.Крамер (Porter & Kramer, 2002). В совместной работе авторы обосновали видение преимуществ корпоративных социальных программ, рассматриваемых как «конвергенция интересов», которая возникает в результате комбинирования достижения социального и экономического блага. Такая конвергенция – результат не всякой корпоративной благотворительности, она возникает

в том случае, когда благотворительность сфокусирована на качество деловой и социальной среды в местах размещения компаний. Авторы описывают четыре группы факторов улучшения «контекстной среды», это факторы, связанные : (1) с реальными и потенциальными факторами производства (включая человеческие ресурсы местности и инфраструктуру); (2) с условиями и организацией спроса; (3) с институциональными условиями конкурентной среды; (4) с условиями функционирования смежных отраслей. (Porter & Kramer, 2002, pp. 59-60). В улучшении контекстной среды и состоит конкурентное преимущество корпоративной филантропии, обозначенное авторами в названии статьи. По признанию авторов, примеры этого рода встречаются не так часто даже в развитых странах Запада. В свою очередь, в аффилированных социальных предприятиях такая деятельность дает толчок развитию социальных инноваций, расширению знаний и деловой практики.

### **1. Общая характеристика пилотного исследования**

Пилотный проект по исследованию моделей социального предпринимательства в России опирается на качественные методы социологического анализа. В основе опроса представителей организаций социального предпринимательства, а также их основных стейкхолдеров – фокусированное полуструктурированное интервью. Особенностью проекта явилось то, что наряду с целевыми социальными предприятиями опрашивались их независимые партнеры. Это государственные и частные предприятия – потребители услуг социальных предприятий, либо партнерские организации, включая государственные структуры поддержки малого предпринимательства, а также сотрудники предприятий (все вместе – стейкхолдеры).

На предварительном этапе формировался «длинный список» потенциальных участников опроса. Для его формирования был проведен «разведывательный» опрос информантов-экспертов (экспертов в области НКО, малого предпринимательства, представителей донорских организаций, финансирующих проекты в области социальной помощи населению), анализ материалов СМИ, а также опыт экспертизы проектов социального предпринимательства, проводимых Фондом «Наше будущее». На следующем этапе на основе сбора дополнительной информации и контактов с организациями – кандидатами, целью которого являлось выяснение соответствия организаций критериям социального предпринимательства, формировался «короткий список» организаций, подлежащих обследованию (целевое число 10).

При этом отбор учитывал необходимость представления возможно более широкого разнообразия моделей социального предпринимательства. При этом одну из задач проекта мы видели не столько в том, чтобы исследовать образцовые практики, сколько – характерные практики при условии, если они добились положительных практических результатов. Исходной гипотезой являлось предположение, что среди факторов, оказывающих существенное влияние на специфику модели социального предпринимательства, должны быть учтены следующие:

- отраслевая специфика;
- региональная специфика (по отраслевой принадлежности: аграрный, аграрно-индустриальный, индустриальный, постиндустриальный; по географической принадлежности: север, юг, западная Сибирь, центр);
- форма собственности
- различия профессионального и социального опыта руководителей предприятий (межпоколенческие различия, социализация и профессиональный опыт приобретены до/после начала рыночных преобразований).

В качестве критериев отнесения организации к категории социального предпринимательства были приняты следующие:

- преобладание социальной цели над получением экономического эффекта от деятельности;

- решение (ослабление остроты) реально существующей социальной проблемы, на которое направлена деятельность организации;
- самокупаемость и финансовая устойчивость организации обеспечивается преимущественно продажей товаров или услуг (а не получением грантов, либо иной формой помощи внешних благотворителей);
- наличие инновации в достижении результатов деятельности (социальная или экономическая инновация, инновационная комбинация социальных, материальных, финансовых ресурсов и пр.);
- наличие поддерживающей ценностной сети (социальная, профессиональная, этническая и пр. группа – критерий, который подлежит проверке в рамках проведения исследования отобранных кейсов).

Концептуальные основы исследования опирались на предшествующую работу 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.

## **2. Общая информация об организациях**

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 не только люди с серьезными заболеваниями, но также дети и подростки; сироты; рядовое население региона и туристы (в случае социального предпринимательства в сфере культуры); 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. Это говорит не только о высокой востребованности сегодня работы с детьми и педагогической деятельности, но также, возможно, о проблемах предшествующего периода, когда сложившиеся в советский период механизмы педагогической деятельности и внеклассной работы были отменены или пришли в упадок. Но в сегодняшних условиях вопросы развития детства оказались одновременно и государственной декларируемой ценностью, и естественной общественной необходимостью.

Выбор коммерческого механизма получения финансовых средств (платные услуги) для развития своего дела для многих опрошенных стал вынужденной мерой, связанной с недостатком ресурсов получения грантов или заемных средств. Большинство руководителей организаций признали, что предпочли бы рынку фандрайзинг, если бы таким образом возможно было обеспечить бесперебойное поступление средств, однако именно это в их сфере деятельности является основной проблемой. В то же время некоторые руководители предпочли с самого начала не тратить силы на поиск грантов и положенных по закону льгот в связи с бюрократизацией их предоставления и опираться лишь на собственные силы.

**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>1</sup> , Межрегион, ЦО      | Протезно-ортопедическое предприятие – пр-во сложного оборудования для улучшения качества жизни инвалидов   | Факт. – 2006, формал. – 2008 | 11 – факт, волонтеры бывают, их число переменнo и незначит.                                      | На 2008 – ок. 140 чел.  | 32 м                 | С 1998 года по 2005 год занимался, и консалтингом. В начале 2000-х гг. – создатель социального И.-проекта.                |
| Конный центр ИП, Центр субъекта федерации ЦО | Обучение верховой езде и иппотерапия для инвалидов   | 2003                         | 3 постоянн. + примерно 5 волонтеров  | 30-50 чел постоянн. Клиентов из числа инвалидов в (услуги бесплатн ы)     | 33 ж                 | Высшее, Моск. Академия физкультуры. Разведение лошадей, конный спорт, иппотерапия   |
| Центр игрушки, Центр субъекта федерации, ЦО  | Музейная педагогика, популяризация нар. промыслов среди детей, поддержка традиц. Мастеров                  | Факт. – 1998, формал. - 2003 | Фактич. Наемных работников (экскурсоводов) – 8, форм. Членов зарег. Обществен. организаци и - 30 | 50-80 чел. в неделю, в течении года нек. – повторно. 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, ЦО    | Театральная педагогика, режиссура детских театральных коллективов и преподавание предмета «Театр» для школ | 2000                         | 10 постоянн. (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,            |
| Фермерское дело,                             | Профес и социал.   | 2000                         | 12* постоянн.  | 12* постоянн.   | ≈48-50 м             | Высшее биологическое. С   |

<sup>1</sup> По условиям исследования частная информация организаций не разглашается. В связи с этим названия организаций изменены, а некоторые данные биографий скрыты или зашифрованы.

|   |   |                                  |   |   |       |   |
|---|---|----------------------------------|---|---|-------|---|
| фермеров, ИП, Зап. Сибирь                                 | Адаптации детей-сирот   |                                  | (живут на терр-ии), они же клиенты + 30-50 в летних лагерях за лето | (живут на терр-ии), они же клиенты + 30-60 в летних лагерях за лето |       | 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, просвещение 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 членов их семей | 2001 для орг-ии, проект – с 2004 | 120 м-сестер по РФ, в штате всей организации – 165 чел.             | не определен  | 41 м  | Доктор мед. наук  |
| Агентство Социальных технологий, Межрегион.               | Продвижение и патентование социальных технологий работы с детьми и юношеством | 1996                             | 32 («партнеры»)   | 500-1000 в год, от не устойчиво, зависит от тек. проектов           | 48 м  | Высшее, МИФИ г.Москва, комсомол школа тренинги и проекты,   |
| Кредитный кооператив, центр субъекта федерации, ЦО**      | Хранение сбережений и кредитов-е вкладчиков – одного из районов города        | 1994                             | 200* постоян. клиентов (старых вкладчиков) 1500 вкладчиков (всего)  | 200* постоян. клиентов (старых вкладчиков) 1500 вкладчиков (всего)  | ≈45 ж | Моск. Ин-т нар.х-ва им. В.Плеханова   |
| Фонд поддержки мал.предпва Субъекта федерации, ЦЧР **     | Решение проблем малых предпр-й, оказание консультац. помощи и др.             | 1998                             | 32  | 700 активных (всего ок.900)   | 31 м  | Магистр менеджмента, Член научно-технического совета Областного ГТУ.  |

Примечание.

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

\*\*\*) эти организации предложены партнером пилотного проекта - Российским микрофинансовым центром

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

Большая часть исследуемых организаций имеет опыт более пяти и даже десяти лет работы в заявленной или смежной области, лишь одна – ООО «ИНВА» была организована в 2006 году, но и в этом случае в предшествующий период – примерно с 2000 г. происходило накопление необходимого опыта, использованного далее в социальном предприятии. Поэтому по степени профессиональной подготовленности к сегодняшней работе эта организация практически ничем не отличается от остальных. Помимо технического опыта, в начале 2000х гг. руководитель организации был инициатором уникального благотворительного Интернет проекта, таким образом, технический опыт лидера дополнился опытом фандрайзинга и благотворительности. У многих других руководителей и создателей социальных предприятий накопление необходимого опыта связано с предшествующей профессиональной деятельностью (АНО «Сцена»; «Историческое наследие»; Конный центр).

Так, руководитель АНО «Сцена» прежде, чем обратиться к детской театральной педагогике работала на кафедре актерского мастерства и режиссуры одного из профильных московских вузов, сотрудничала с Высшей школой деятелей театрального искусства. Сегодня она продолжает работать на кафедре эстетического образования и культуры МОО. Центр «Историческое наследие» создан профессиональным историком как ответ на обеспокоенность решением проблемы охраны памятников культуры и исторического просвещения населения области. Конный центр ствует благодаря усилиям профессионального спортсмена конного спорта. Именно любовь к лошадям и знания в области конного спорта позволили руководителю не только создать предприятие по социально и физической реабилитации детей-инвалидов, но и подготовке инвалидов для участия в соревнованиях в качестве спортсменов.

Еще один вариант организации социальных предприятий – наличие организационно-инициатора, в качестве которых может выступать государственная, общественная или частная структура. Так, Кредитный кооператив и Фонд поддержки малого предпринимательства были созданы по инициативе государственных структур; 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. Но последний не стал формальным правопреемником прежней организации по финансовым причинам (прежняя организация накопила много долгов). В связи с этим было создано новое юридическое лицо и продумано коммерческое направление деятельности с тем, чтобы не повторять ошибок предшественников.

Таким образом, 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); (2) . В чистом виде к первому относится ООО «ИНВА», к этому же варианту тяготеют 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 . (3) Создание социального предприятия материнской организацией, чаще всего – государственной.

#### **4. 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. В целом ряде случаев партнерство является одной из отличительных черт деятельности организации. Например, Агентство социальных технологий, где работники организации являются партнерами и делят ответственность за успехи организации и осуществление ее основных функций, не будучи ни ее собственниками, ни наемными работниками. В данном примере «партнеры» являются таковыми и в личном качестве (конкретные тренеры и эксперты в области социальных технологий), и в виде руководителей собственных организаций, с которыми по существу идет сотрудничество. Поскольку участники агентства работают на проектной основе, к партнерству привлекаются различные общественные и государственные структуры, но здесь речь идет скорее о поддерживающей ценностной сети (см. ниже) и общей заинтересованности в развитии детского творчества и новых технологий работы с детьми, нежели устойчивых деловых отношениях с одними и теми же организациями (если не считать аффилированных структур, которых примерно 2-3).

Совершенно иной характер партнерства представляет 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 партнерским ресурсом является помощь волонтеров. Работа с волонтерами – это предмет скорее следующего раздела, где речь идет о ценностных и социальных сетях. Здесь она упомянута постольку, поскольку ИП сотрудничает с организациями инвалидов (потребители услуг) и Ветеринарным институтом (поставщик услуг для ИП), которые стали проводниками расширения ценностной сети и поставки волонтеров для СП, хотя это не единственный путь, потенциальные волонтеры обращаются в Конный центр и по частной инициативе, вне связи с этими организациями.

Еще один вариант партнерства представляют организации, созданные по инициативе материнской структуры, как правило, она предоставляет ресурсы и организационную поддержку на постоянной основе, и эти отношения ослабевают лишь тогда, когда вновь созданное предприятие полностью встало на ноги (один из вариантов - Кредитный кооператив).

#### **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. В частности, Кредитный кооператив также ориентирован на семейные ценности, если принять во внимание цели финансовой поддержки семей педагогических работников, а также то, что

одной из наиболее частых причин займа средств является оплата обучения детей в высших учебных заведениях; в кооперативе также есть детские программы.) 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. Об устойчивости состава сотрудников можно говорить с определенными оговорками, поскольку организации довольно молоды, хотя для большинства исследованных предприятий опыт деятельности насчитывает 7-10 лет. В то же время доля работников, работающих менее года, составляет (по тем предприятиям, где характер работы предполагает постоянный состав) не более 10 %.

#### *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 искренней вовлеченности добровольцев и наличии разделяемых ценностей, связанных с деятельностью предприятия и положением целевых социальных групп.

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. Неформальное партнерство вылилось в прямые контакты с людьми, заинтересованными в деятельности организации и используется как постоянный даровой

ресурс. 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. Кроме того, ориентация на даровую помощь ограничивает экономическое воспроизводство, мешает качественному развитию организации и расширению возможностей представления социальных услуг.

## **5. Экономические результаты и перспективы**

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 с партнерами и организациями клиентов (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. В таких условиях предприятиям, насчитывающим к тому же небольшое число сотрудников (где руководитель нередко совмещает многие функции, включая анализ рынка), трудно оценить перспективы конкурентоспособности собственного продукта.

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

Поскольку социальное предпринимательство – естественно развивающийся феномен, связанный с эволюцией современного бизнеса, можно проследить какие общие предпосылки в России и за ее пределами способствовали его развитию. С учетом более развитого опыта Запада, можно выделить в качестве предпосылок сочетание следующих обстоятельств:

- одновременное существование в каждой стране рыночных и нерыночных, развитых и неразвитых сегментов социальной и экономической жизни в условиях повышения взаимной зависимости предприятий и рынков;
- углубление неравенства между социальными группами и странами на фоне тенденции к глобализации рынков, социального и экономического взаимодействия организаций;
- расширение социальных потребностей общества – как по величине, так и по разнообразию – отсюда потребность в индивидуализации и диверсификации социальных услуг
- рост числа НКО и как следствие рост конкуренции между ними - за ресурсы государства и благотворительных фондов

- сокращение традиционных форм финансирования социальных начинаний или их нехватка по сравнению с потребностями (благотворительных и государственных) и снижение их надежности (т.е. осознание их неэффективности – оно тоже приходит не сразу, а на определенном этапе эволюции общественной жизни)
  - приход бизнеса в общественный сектор и рост конкуренции между НКО и бизнесом в удовлетворении общественных нужд
  - совершенствование управления благотворительными фондами по аналогии с управлением бизнесом и как следствие - повышение требовательности фондов и доноров к финансовой и деловой ответственности грантополучателей;
  - наличие гражданской солидарности и социальной ответственности – не только организаций, но и отдельных групп людей, объединенных общими интересами (социальными, профессиональными).
- К этому можно добавить дополнительный фактор - экономический кризис, в ходе которого на первый план выдвигаются механизмы и формы самопомощи населения. Однако его реальное влияние можно будет оценить позже.

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 перекалывают 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

- М.Баталина, А.Московская, Л.Тарадина. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. ГУ-ВШЭ. Научный руководитель – 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.)
- Busenitz, L. W., West, G. P., III, Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003) Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. Journal of Management, 29(3)
- Leadbeater, C.(1997) The rise of the social entrepreneur. Demos
- 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