An abstract graphic on the left side of the page features several thick, colored lines (blue, red, yellow, and green) that originate from the bottom and fan out towards the top. These lines are punctuated by circles of the same colors, some of which are larger than others, creating a sense of movement and growth.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ФОРМА ГРАЖДАНСКОГО УЧАСТИЯ

По данным исследований
Фонда "Общественное мнение"

Авторы:

Богомолова Е. В., Климов И. А., Кот Ю. А., Соколова Т. А.,
Иванова И. И., Климова С. Г., Петренко Е. С., Щербакова И. В.

В брошюре приводятся ключевые результаты и исследовательские находки проекта «Условия активизации гражданского участия в малых и средних городах России». Социальное предпринимательство рассматривается в исследовании как форма гражданского участия. Раскрываются особенности происхождения и развития социальных предпринимателей в малых и средних городах России. На суд читателей предлагаются критерии определения предприятия как «социального», типы бизнес-стратегий, способы капитализации социального бизнеса. В заключении приводятся выводы о том, как можно идентифицировать социальное предприятие, каковы рецепты успеха и ресурсы развития бизнеса такого рода и какую роль в этом играют социальные инновации и социальные сети. Проект был реализован Фондом «Общественное мнение» в 2013 – 2014 гг. при поддержке Фонда ИСЭПИ в сотрудничестве с приглашенными исследователями.

Редактор: Каневская М. В.
Дизайн и верстка: ФОМРУ

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Предпринимательство с социальными целями

4

Особенности происхождения социальных предпринимателей
в малых и средних городах России

7

Самоидентификация социальных предпринимателей

8

Бизнес-стратегии социальных предпринимателей

12

Финансирование и способы капитализации
социального бизнеса

20

Заключение

22

Введение.

Предпринимательство с социальными целями

Объясняя суть социального предпринимательства, чаще всего цитируют директора Центра развития социального предпринимательства Университета Дюка США Грегори Диза: оно «соединяет в себе страсть к социальной миссии со свойственной бизнесу дисциплиной, инновацией и решительностью».

В исследовании Фонда «Общественное мнение»¹ речь идет именно о такой форме взаимопомощи и гражданского участия – о социальном предпринимательстве. Так называют инициативную деятельность с преимущественно социальными целями, когда прибыль реинвестируется в бизнес и расходуется на решение общественных проблем, а также на зарплату сотрудников организации.

В описываемом исследовании при определении социального предпринимателя мы опирались на **пять критериев**.

5 критериев определения социального предпринимателя:

— решает социальные проблемы – ориентируется на создание долговременных отношений с сотрудниками компании и на изменение их жизни к лучшему;

— создаёт новые правила жизни социума (уставы, декларации, регламенты деятельности) или добивается изменения старых, мешающих развитию, в близкой ему сфере деятельности;

— имеет статус юридического лица или официально зарегистрирован как предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ);

— живет благодаря прибыли от собственного производства, а не за счет спонсоров или государства. Прибыль идет на развитие предприятия, на социальные проекты и благотворительность, а также распределяется между участниками;

— создает социальные сети вокруг бизнеса, которые умножают уже имеющиеся блага, этому способствуют развитые деловые отношения с разными организациями: от поставщиков сырья и получателей продукта до разнообразных дочерних структур, которые занимаются как производственной, так и социальной деятельностью.

Основными являются два критерия: наличие социальной сети и социальное новаторство, потому что социальное предпринимательство всегда влечет за собой преобразования в обществе. Оно создает социальную сеть из людей, включенных в общую деятельность и связанных отношениями кооперации и солидарности. Вокруг предприятия неизбежно выстраиваются собственные правила жизни.

Мы ставили перед собой цель выяснить, как социальный предприниматель придумывает и реализует свою бизнес-стратегию. Ориентируется ли он на установленные правила и образцы деятельности, чтобы предприятие не только приносило прибыль, но и в первую очередь достигало социальных целей для потребителей продукта и более широкого сообщества.

В исследовании разобраны проблемы, с которыми сталкиваются социальные предприниматели, и намечены возможные пути их решения.

Фонд "Общественное мнение" благодарит за организационную и экспертную помощь в проведении исследования и подготовке брошюры: Аранина Р., Бахмина В., Беспалову Т., Бодренкову Г., Васюченко И., Дискина И., Евдокимову О., Журавеля А., Задорина И., Звереву Н., Ильманбетову Н., Калугину Т., Мордачеву М., Муртазина А., Никитину Н., Никонова А., Оберемко О., Павлову И., Петухову В., Портных А., Рыбальченко С., Римского В., Русанову К., Рябову О., Сафронова В., Смирнову Е., Смирнову Н., Стулова С., Федорову С., Филимонова В., Ходорову Ю., Червякова А., Чернышова В., Черток М.

¹ Исследование ФОМ «Условия активизации гражданского участия в малых и средних городах России». При реализации проекта использовались средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 29.03.2013 № 115-рп и на основании конкурса, проведенного Фондом ИСЭПИ. С подробными результатами проекта можно ознакомиться на сайте soc.fom.ru, раздел "Спецпроекты"

The background features a stylized mountain range in shades of teal and dark blue. In the foreground, three large, upward-pointing orange arrows are visible. A hand in a white sleeve holds a large, golden key horizontally across the middle of the image. The word 'РЕШИТЕЛЬНОСТЬ' is written in bold, orange, uppercase letters across the key. At the top of the central mountain, a red flag flies on a black pole. The sky is light blue with several white, fluffy clouds.

РЕШИТЕЛЬНОСТЬ

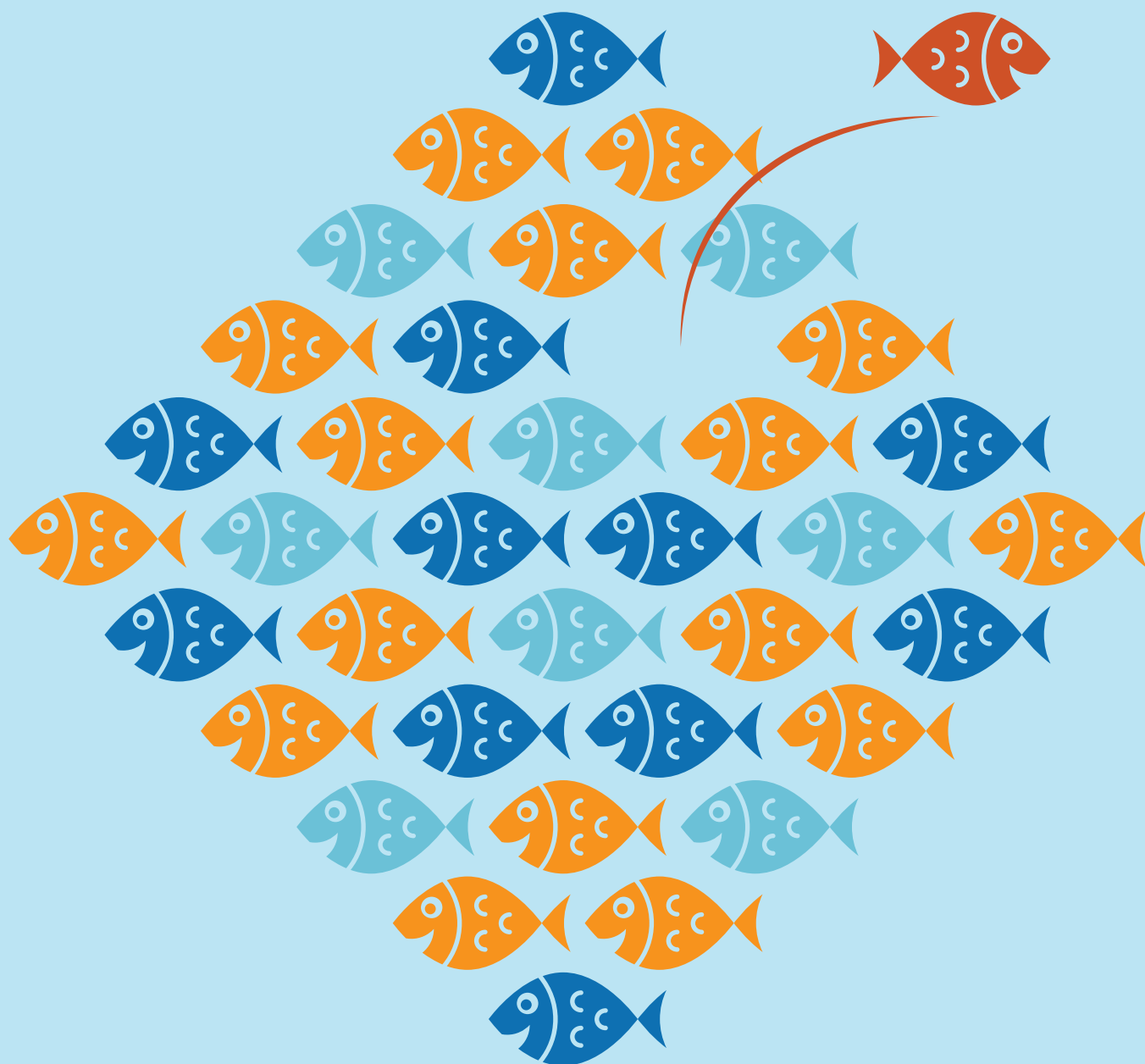
”

...

Социальное
предпринимательство
соединяет в себе страсть
к социальной миссии
со свойственной бизнесу
дисциплиной, инновацией
и решительностью

...

“



**В малых и средних городах России
существует огромный потенциал
гражданской инициативы.**

Особенности происхождения социальных предпринимателей в малых и средних городах России

В малых и средних городах России существует огромный потенциал гражданской инициативы. Тем не менее, считается, что население этих городов страдает апатией из-за слабой развитости социальной инфраструктуры, недостатка рабочих мест и изношенности жилого фонда. Однако именно там все чаще появляются новые формы гражданского участия, основанные на солидарных практиках и нацеленные на развитие территории.

Есть мнение, что показатель инициативности тем выше, чем выше уровень образования жителей городов, таким образом инициатива должна процветать в наукоградах. Но исследования доказывают, что самое активное население проживает в промышленных моногородах. Инициативность жителей городов такого типа объясняется, в частности, развитой сетью контактов. В качестве примера можно привести город Нижнекамск в Республике Татарстан, где все взрослое население работает на одном из двух заводов: ОАО «Нижнекамскнефтехим» или ОАО «Нижнекамскшина». Люди в этом городе так или иначе связаны друг с другом – родственными узами, работой, соседством, общими знакомыми и проч. Эти связи образуют единую сеть личных и деловых контактов, которая облегчает возникновение и функционирование НКО и развитие массовых форм гражданского участия за счет ощущения солидарности и взаимной ответственности. Это лишь один пример, а городов подобного типа множество.

Навыки кооперации и сотрудничества помогают населению решать материальные проблемы и осуществлять необходимые социальные изменения. На их основе могут формироваться навыки коллективного действия, которые необходимы для решения актуальных задач. Сочетание вышеперечисленных условий создает основу для развития социального предпринимательства в малых и средних городах России.

Самоидентификация социальных предпринимателей

Социальное предпринимательство – особый стиль жизни, который складывается у людей, так или иначе включенных в эту сферу деятельности. Существуют «идентификационные матрицы», когда человек осознаёт себя членом некоего сообщества и пространства коммуникаций: профессионального общения и неформальных связей, обусловленных личной симпатией или общим интересом.

По большей части деятельность исследованных социальных предпринимателей связана с предоставлением услуг, реже – с производством:

— предоставление качественных образовательных услуг (академический лицей в Казани, образовательное учреждение «Светоч» в Московской области); дошкольное воспитание (АНО Международный образовательный центр «Монтессори-педагогика» в Тихвине);

— реабилитация больных детей и детей с особенностями развития (Конно-спортивный клуб в Камышине, АНО Международный образовательный центр «Монтессори-педагогика» в Тихвине);

— предоставление медицинских услуг (АНО «Реалмед» в Перми);

— предоставление услуг в сфере гостиничного бизнеса (ООО «Горький хостел» в Нижнем Новгороде);

— помощь в создании безбарьерной среды в городе (ООО «Обсервер» в Калининграде);

— развитие спорта и досуга (конно-спортивный клуб в Камышине; ИП тренажерный зал «Атлант» в Тольятти; ООО «Сервис Парк» – «Юго-Камские горки» в Пермском крае);

— развитие познавательного туризма (центр «Город-музей», Коломна);

— материальная помощь малоимущим (магазин «Благодарение» в Волгодонске).

Исследование зафиксировало, что осознание себя как социального предпринимателя может происходить по-разному. В одних случаях человек создает компанию, начинает деятельность, а уже потом узнает, что занимается социальным предпринимательством.

В других – предприниматель внимательно изучает правила и образцы социальной деятельности, а уже потом начинает работать.

В первом случае человек не знает правил и институционализированных практик ведения социального бизнеса, а значит и его ловушек. Этот путь чреват ошибками, убытками и потерей темпов развития.

Во многих интервью с предпринимателями первого типа встречается фраза: «Я не знал, что то, чем я занимаюсь, называется социальным предпринимательством». Это значит, что стратегии ведения бизнеса выбираются скорее интуитивно. Люди реагируют на внешние вызовы, придумывая новый способ решения проблем. Однако в некоторых случаях эта работа бывает лишней, ведь оптимальный способ устранить затруднение уже найден другими. Интуитивная стратегия бизнеса, метод «проб и ошибок» подчас приводит к материальным потерям и репутационным издержкам. Пример этому – неудачи директора ООО «Сервис Парк», который лишь по ходу строительства обнаружил, что существуют ограничения, препятствующие исполнению его первоначального замысла. Проект требовал огромных капиталовложений, и руководителю пришлось продать часть своего имущества.



...

**Я не знал, что то,
чем я занимаюсь,
называется социальным
предпринимательством**

...

“

Самоидентификация социального предпринимателя первого типа обычно стимулируется извне, когда он получает определенные льготы за соблюдение некоторых регламентов. Катализаторами самоидентификации могут быть проекты властей, ориентированные на развитие социальной сферы, либо концепт грантодателя. В случае с респондентами этого исследования на предпринимателей оказали влияние идеи фонда «Наше будущее»².

Предприниматели довольно быстро осознают выгоду своего нового положения, так как в мире НКО существуют особые правила, регламентирующие сферу их деятельности, а также гранты и государственные субсидии.

Среди факторов успешного развития социальных предприятий первого типа респонденты выделяют следующие:

- государственная целевая адресная поддержка в виде налоговых льгот, снижения арендной платы за помещение (оптимально – помещение в собственности), административной и информационной поддержки, сотрудничества с госструктурами в одном направлении;
- слаженная работа коллектива единомышленников, личный энтузиазм сотрудников;
- рыночная конъюнктура, востребованность товаров или услуг;
- перспективные идеи развития бизнеса;
- благоприятный социокультурный фон (позитивное восприятие, доверительное отношение населения).

Самоидентифицировать себя как социального предпринимателя полезно не только потому, что в таком случае можно получить льготные кредиты, но и для развития деятельности в правильном направлении. Такой человек вступает на путь рефлексии: он конструирует практики, соответствующие внешним критериям, и формулирует собственные критерии, дополняющие и развивающие те, что заданы извне.

Второй путь выбирают более успешные предприниматели. Они отличаются большей активностью не только в освоении существующих правил и образцов деятельности, но и в их изменении и создании новых. Они чаще становятся инициаторами экономических, организационных, социальных новшеств.

Если первый тип – это романтики, рвущиеся на амбразуру, то второй тип – скорее стратеги-прагматики. Они сначала осваивают правила, знакомятся с успешными образцами подобной деятельности, создают пробные социальные проекты, а лишь потом начинают развивать свой бизнес. Такую стратегию выбирают прежде всего те, кто решил открыть дело в социальной сфере, связанное с образованием, здравоохранением и воспитанием. Эти сферы строго регламентируются действующими законами и стандартами, которые невозможно освоить «по ходу дела». В противном случае предприятие просто-напросто не будет зарегистрировано и не получит лицензии. Поэтому предприниматели, работающие в этих сферах, как правило, имеют большой опыт работы и репутацию профессионалов.

Социальные предприниматели второго типа продлевают огромную работу задолго до создания предприятий:

— изучают основы планирования и современные CRM-системы – как создатели ООО «Обсервер» (организация инвалидов «Ковчег» в Калининграде);

— изучают правила организации бизнеса и опыт других предпринимателей – как владелец конно-спортивного клуба «Золотая Лошадь» в Камышине;

— ведут серьезную исследовательскую работу по изучению истории и особенностей территории бизнеса – как генеральный директор центра познавательного туризма «Город-музей» в Коломне;

— перенимают зарубежный опыт и учатся у зарубежных коллег – как АНО «Реалмед» в Перми, организация инвалидов «Ковчег» в Калининграде и «Город-музей» в Коломне.

Опрошенные руководители чаще всего работают как институциональные предприниматели, то есть меняют процедуры деятельности и создают новые образцы в рамках существующих законов и правил. Это внутренние регламенты, новая логистика решения задач, новая мода или стиль жизни.

Руководители подчас признают, что позаимствовать опыт бывает очень сложно, коллеги настороженно относятся к потенциальным конкурентам и не делятся информацией, а тем более внутренними регламентами деятельности.

² www.nb-fund.ru

Причем иногда легче познакомиться с заграничными, чем с отечественными образцами. Зачастую предпринимателям приходится с нуля придумывать правила игры в своей сфере и создавать новую базу знаний.

Среди участников исследования есть и те, кто оказывает консалтинговые услуги социальным предпринимателям. Например, владелец ООО «Бренд-Стор» в Москве. Его бизнес ориентирован на тех, кто только начал дело. Проект обеспечивает каждого новичка необходимыми технологиями, инфраструктурой: это и маркетинг, и логистика, и право, и финансы.

Руководитель компании называет свою бизнес-идею разновидностью франчайзинга. Однако сотрудничество компании с клиентами напоминает скорее совместную проектную работу, а не копирование образца, имеющего успешный товарный знак.

Возможно, само понятие «социальное предприятие» однажды станет товарным знаком, но произойдёт это, когда и в среде самих предпринимателей, и у потребителей сформируются критерии различения социальных предприятий и предприятий, работающих в социальной сфере.



Самоидентифицировать себя как социального предпринимателя полезно не только потому, что в таком случае можно получить льготные кредиты, но и для развития деятельности в правильном направлении.

Бизнес-стратегии

социальных предпринимателей

Термин «бизнес-стратегия» означает план управления компанией, который включает направления и подходы к достижению максимальных показателей в работе. В случае с социальными проектами бизнес-стратегия предполагает достижение заявленной общественной цели, где главный ресурс развития – это творческий потенциал человека, и, в то же время, где социальный предприниматель создает бизнес, выстраивая вокруг него свою ценностную и коммуникативную среду, тиражируя новые формы общегития, оказывая социальные услуги (например, лечение, реабилитация больных). Такой вид бизнес-стратегии мы назвали "социально-культурный проект". Вокруг такого предприятия непременно выстраивается особый стиль жизни и свои неформальные и профессиональные круги общения.

Процесс формирования социальных предприятий современные теоретики называют становлением креативной экономики. В ее рамках формируются новые культурные парадигмы, типы отношений и экономические модели. Представители креативного экономического подхода отличаются повышенным вниманием к современным технологиям, они много знают и постоянно развиваются.

Все социально-культурные проекты, рассмотренные в исследовании Фонда «Общественное мнение», – элементы креативной экономики. Все они нацелены на решение социальных проблем и варьируются от самых простых, содержащих лишь идею предприятия как места коммуникации, до очень разветвленных, организационно сложных, требующих для реализации немалых финансовых и творческих усилий.

Самые сложные проблемы решаются при помощи объединения профессионалов этой области, для чего создаются альянсы бизнес-организаций и НКО. Их финансовая поддержка осуществляется государством или на средства благотворителей.

Пространство двух осей

Нам встретились четыре бизнес-стратегии социальных предпринимателей

Первая ось – это бизнес-стратегии, которые могут ориентироваться либо на широкие круги потребителей, либо на какие-то конкретные социальные группы, в том числе социально незащищенные (слаборесурсные).

Вторая ось – это ориентация на производственную монуцель или на диверсифицированные цели. В этом случае в основе продукта или услуги лежит некая социально-культурная программа с продуманной предпринимателем концепцией изменений.

Такая концепция может довольно далеко отстоять от основной производственной программы, но именно благодаря этой культурной концепции программа способна стать коммерчески успешной, сделать предприятие конкурентоспособным.

На схеме 1 изображены четыре типа бизнес-стратегий. Обозначение осей координат находятся сверху – снизу, справа – слева. Четыре квадрата и образуют четыре типа стратегий.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ШИРОКИЕ СЛОИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ



ОРИЕНТАЦИЯ НА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ГРУППЫ

Схема 1. Бизнес-стратегии социальных предпринимателей

Первый тип: ориентация на моноцель и широкие слои потребителей

В нашей выборке к этому типу относятся три предприятия. Все они строят свою концепцию социальной ответственности на предоставлении рабочих мест представителям незащищённых групп.

Первое предприятие имеет четкую конечную цель производства, которая направлена на широкие слои потребителей. Это кондитерское производство «Весёлый пряник» в Тольятти, где предоставляются рабочие места инвалидам. Монопроизводство и социальный монопроект здесь не исключают участия предпринимателя в некоторых разовых благотворительных акциях.

Второе предприятие, ориентированное на моноцель и широкие слои потребителей, – картонно-переплетная фабрика в г. Волжском. Эта фабрика работает со времен СССР и принадлежит Обществу инвалидов, которое получает отчисления с прибыли. Социальный проект предприятия – предоставление рабочих мест инвалидам и их обучение.

Третье предприятие – ООО «Темп-протект» – занимается разработкой и производством приборов учёта и контроля условий хранения и переработки зерна. Предприятие дает рабочие места молодым специалистам без опыта работы.

В компании их не только трудоустраивают, но и обучают за свой счет с предоставлением техники и инструментов.

Лишь в одной из трех компаний социальная миссия была продумана заранее – у картонно-переплетной фабрики в городе Волжском. Она обоснована фактом организационной принадлежности Обществу инвалидов. Два других предприятия встроили идею социальной ответственности в наличное производство дополнительно, когда узнали о возможности получить грант от фонда «Наше будущее». Руководители двух последних предприятий рассказывают о своем деле крайне мало, из чего можно предположить, что перспектив развития они не видят.



Второй тип: ориентация на моноцель и специализированные слои потребителей, включая слаборесурсные группы населения

Эта бизнес-стратегия предполагает наличие одной социальной цели и ориентацию на специализированные слои потребителей. Концепция во многом строится на идее коммуникации. Вокруг предприятия создается живое общество с активной сетью контактов.

В случае магазина «Благодарение» в Волгодонске – это его покупатели. По словам хозяйки магазина, этот культурный проект возник стихийно. Она открыла сэконд-хенд, но через некоторое время заметила, что люди стесняются ходить в этот магазин. Многие считают необходимым объяснить хозяйке, почему они покупают поношенные вещи. Поэтому она создала такую атмосферу, что любой человек приходит к ней, как в гости. *«Им стыдно приходить в этот отдел, и они приходят и рассказывают всё о своей семье. Ей надо сына одеть, у того – брата, у той – пять детей нарожала и подобрала бабушке с дедушкой. Они у меня заходят все Лиды, Ани, Маши, всех я их уже знаю, всех, а людям это нужно. Людям нужно, чтобы их приняли вот так тепло...»* – рассказывает хозяйка магазина.

В том же Волгодонске планируется создать центр помощи «Гражданская инициатива». Проект предполагает установку чистых контейнеров у подъездов для ненужных вещей, сбор и чистку этих вещей. Когда необходимое количество вещей будет собрано, планируется открыть большие торговые площади, где люди могли бы посмотреть и примерить вещи, а потом отдохнуть, выпить чай и пообщаться.

В городе Тольятти хозяин тренажерного зала «Атлант» старается увести молодых людей с улицы и привить им ценности здорового образа жизни – в этом он видит свою социальную миссию. Этот предпринимательский проект является одновременно и социальным. Посетители тренажерного зала – те самые ребята из групп риска, которым предприниматель предлагает спорт как альтернативу привычному образу жизни с алкоголем, наркотиками и криминальной перспективой.

По словам бизнесмена, результаты его работы не могут не радовать. Особенно когда он слышит такие разговоры своих «подопечных»: «Мне неинтересно больше сидеть в подъезде, бухать. Я лучше пойду, пожму».

Другая социально-культурная концепция этого типа состоит в том, чтобы тиражировать организационные и управленческие решения. Ее придумали создатели АНО «Реалмед» в Перми. Они предоставляют специализированные медицинские услуги малоимущим больным, которые те не могут получить в государственных больницах и поликлиниках. Идея, которая реализована для них в «Реалмед», – это принятие полисов ОМС и предоставление комплекса услуг по срочной медицинской помощи, лечению и реабилитации.

В декабре 2012 года в Перми проходил форум «Доброволец России», в нем участвовало 220 делегатов. По словам создателя АНО «Реалмед», он продал свою идею, и сейчас такой опыт внедряют на 48 территориях.



Путем тиражирования инноваций достигаются три цели:

- во-первых, тиражируемая инновация становится нормой, принятой практикой, и её не нужно постоянно обосновывать во властных кабинетах;
- во-вторых, в сообществе профессионалов возникают согласованные стандарты оказания медицинской помощи;
- в-третьих, организационно-управленческие технологии становятся источником дополнительного дохода.

Третий тип: ориентация на диверсифицированные цели для специализированных слоёв потребителей, включая слаборесурсные группы населения

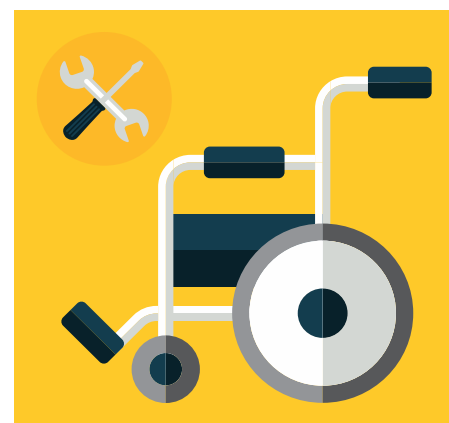
Предприниматели этого типа стремятся расширить свою активность, вывести ее за рамки основного бизнеса. Как и предыдущий тип, они стараются создать комфортные условия жизни для специализированных групп, то есть неадаптированных к сегодняшней жизни людей, наименее образованных, живущих в малых городах или селах.

В исследование попало только одно такое предприятие – ООО «Обсервер» в Калининграде. Его руководитель, Роман Аранин, определяет свою миссию как создание безбарьерной среды для инвалидов, которые не хотят «сидеть и смотреть в окошко». Предприятие занимается как обслуживанием инвалидных колясок, так и созданием разнообразных социальных проектов для инвалидов.

«У нас красивая, успешная организация. Люди, которые работают! Люди, которые путешествуют, которые хотят развиваться в этом направлении!» – говорит создатель компании.

ООО «Обсервер» – это коммерческая структура, которая полностью содержит калининградскую организацию инвалидов «Ковчег». Примечателен этот социальный проект тем, что удалось пройти путь от создания безбарьерной среды до стадии конкретных организационных решений и соединить эти решения с основным бизнес-проектом – ремонтом импортных инвалидных колясок. Совершенно очевидно, что здесь бизнес существует в комплексе с социальным проектом: коляски нужны инвалидам, которые хотят вести активный образ жизни.

В дальнейшем предприниматель планирует осуществить еще несколько проектов: оборудовать пляжи для инвалидов-колясочников и сделать социальное туристическое такси. Сейчас уже оборудованы шесть пляжей в Тамбове, Сочи, Новороссийске.



Четвёртый тип: ориентация на диверсифицированные цели для всех слоёв потребителей

Четвертый тип бизнес-стратегий оказался самым популярным среди исследованных предпринимателей – это больше всех обследованных случаев: 8 из 15. Здесь выделяются три подтипа.

Бизнес существует автономно, являясь донором для реализации социальных проектов.

1.

Бизнес является основой и центром социального проекта, предметно связан с ним. Здесь функция социальных проектов для бизнеса – как можно полнее реализовать возможности основной цели организации.

2.

Бизнес и социальные проекты предметно не связаны, но дополняют друг друга. Иногда это создает неожиданный позитивный эффект, который не мог бы возникнуть, если бы бизнес-проект и социальные проекты существовали автономно.

3.

Первая ситуация: бизнес – донор³ для реализации социальных проектов

Хозяин предприятия «Светоч» занимается монтажом и эксплуатацией оборудования для использования солнечной энергии в Хургаде. Параллельно он является создателем нескольких социальных проектов: школы русской диаспоры в Египте, школы для одарённых детей с углубленным изучением физики и математики и сети домов для престарелых в Московской области.

Проект школы в Египте родился спонтанно, когда предприниматель обнаружил, что большая русскоязычная диаспора испытывает потребность в образовании детей на русском языке. При этом его бизнес нуждался в квалифицированных работниках, которых он и получил, создав комфортные условия обучения их детям.

Основные капиталовложения сделаны предпринимателем, а функционирует проект за счет родителей. Предприниматель не получает прибыли со своих социальных проектов. За обеспечение его организаций платят родственники: родители – за обучение детей в школе, дети – за заботу о родителях в доме престарелых. Все деньги идут на зарплату персоналу и на ремонт. Расходы на капитальное строительство оплачивает предприниматель.

Зачем предпринимателю вкладываться в заведомо неприбыльное дело? Сам он говорит об этом как о моральном долге. Но есть ещё один вид дивидендов, о которых упоминается вскользь: это репутация и создание социальных сетей, которые могут трансформироваться в какие-то новые проекты. *«Деньги – это ответственность. Человек, получая деньги, должен их куда-то вложить, куда-то отдать. И это выбор человека: пойти в ресторан или помочь людям. А это сложно – найти достойный объект для отдачи денег»*, – говорит хозяин предприятия «Светоч».



³ Доноры – это государственные учреждения, частные лица или организации (фонды), которые дают социальному предприятию деньги на какой-то конкретный проект или вид деятельности.

Вторая ситуация: бизнес – основа и центр социального проекта



В этой ситуации бизнес существует в социальной сфере, а новые проекты естественным образом дополняют его деятельность. Таким образом, его основные услуги становятся более разнообразными и привлекают все больше людей. Кроме того, у предприятия расширяется аудитория, оно задействует разные категории потребителей. Это прежде всего предприятия, которые работают в сфере образования, воспитания и досуга.

Организовать предприятия такого типа очень сложно, так как для создания комплексных услуг необходим огромный опыт и координаторские навыки. Самым показательным является случай негосударственного образовательного лица в Казани. Сложность реализации проекта – в том, что необходимо было провести немалую работу, чтобы соответствовать государственным образовательным стандартам. Кроме того, у создателей была амбициозная цель – давать детям среднее образование такого качества, которое позволило бы им поступить в лучшие вузы и в дальнейшем построить удачную карьеру. Преследуя эти цели, учредитель и директор школы сотрудничают с другими академическими и образовательными учреждениями, инновационными предприятиями, общественными организациями. Ученики лицея участвуют в конкурсах, научно-исследовательских проектах, фестивалях и конференциях.

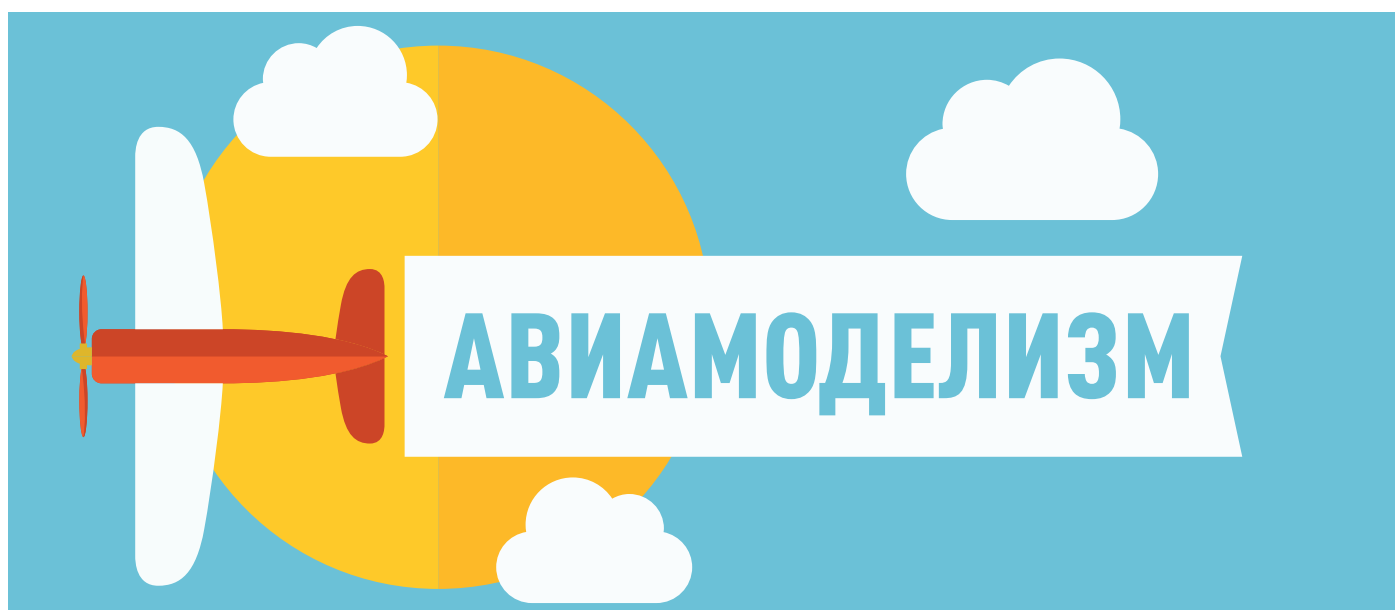
«Один проект был с Академией наук – республиканский конкурс «Люди Татарстана». Вторым проектом – с Казанским научным центром (Академические чтения), это уже научно-исследовательская работа. Потом выиграли грант ВИТЕК – это фестиваль исторический детский в Булгаре».

Мы организуем ежегодные языковые стажировки в Великобритании, участвуем в программе интеграции Top Level в русско-английской школе Истборна», – рассказывает директор Академического лицея им. Н. И. Лобачевского в Казани.

Ученикам этой школы обеспечивается потенциальный жизненный успех – они не только проходят школьную программу, но и контактируют с представителями большой науки. Ученые, преподаватели вузов помогают им раскрыть творческий потенциал и дают понимание того, как, собственно, устроена наука. В лицее существует практика создания собственных творческих проектов, включающих фестивали, балы, концерты, кружки.

Детей учат ответственному отношению к общественным ценностям и собственной гражданской позиции. В будущем лицей планирует создать фонд «Честь и надежда» с участием различных общественных объединений, в том числе и военных, по патристическому воспитанию молодежи. Первая запланированная акция – это уборка кладбищ, где захоронены участники Великой Отечественной войны, а также профессора, погибшие в Первую мировую войну.

Таким образом, помимо знаний, необходимых для дальнейшей образовательной карьеры, ученики в лицее получают самые разнообразные ресурсы: от навыков научной работы до привычек к активному творчеству и в профессии, и в быту.



Другой замысел реализует учредитель и директор ООО «Сервис Парк» – «Юго-Камские горки».

Он постепенно создает всесезонный парк отдыха. *«Спортивно-технические виды спорта, клубное общение людей по направлениям своих интересов, спортивные виды отдыха, экскурсионный туризм, сельский туризм, авиамоделизм»*, – и это только начало длинного списка начинаний, которые собирается претворить в жизнь создатель проекта.

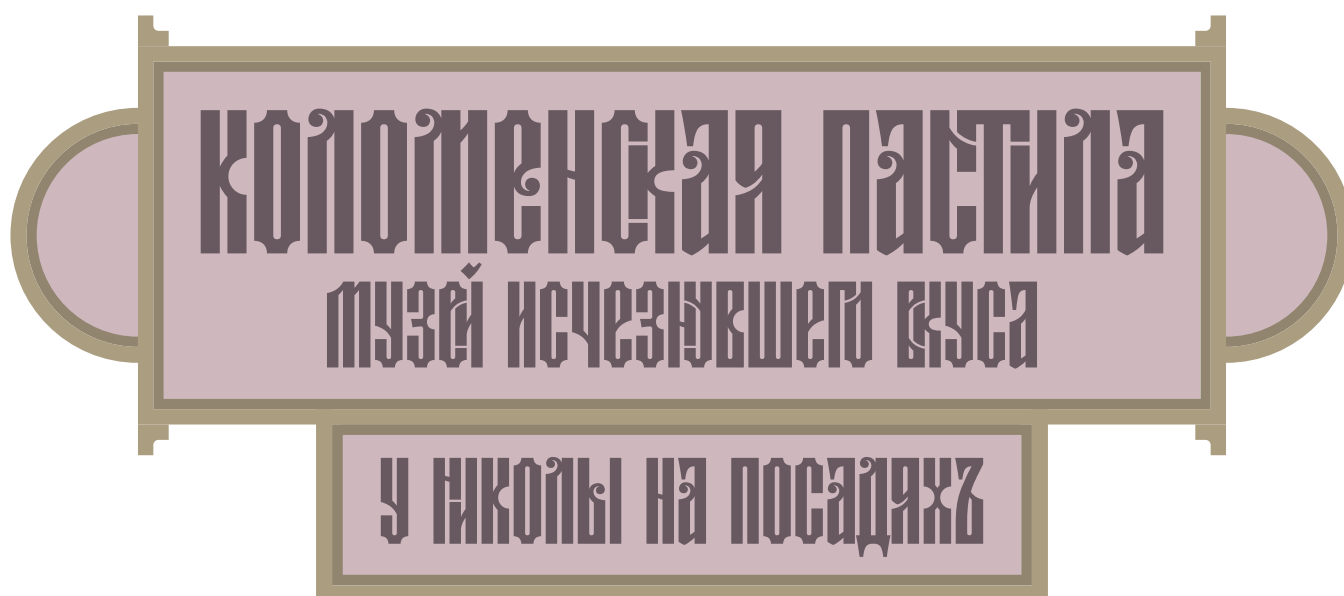
Хорошо иллюстрирует идею комплексности в бизнес-стратегии социального предприятия случай конно-спортивного клуба «Золотая лошадь» в Камышине. Здесь проходит множество мероприятий: от фотосессий и обучения верховой езде до занятий с детьми, больными ДЦП. Руководитель объясняет разносторонность предприятия тем, что оно требует больших капиталовложений и на начальном этапе, и в процессе эксплуатации. Единственный залог его успешности – мобилизация всех возможностей клуба и донорских ресурсов. Он подчеркивает, что каждое направление в отдельности невыгодно, и только их сочетание даст экономический эффект и позволит выполнить социальную миссию.

Идея формирования нового стиля жизни и пространства общения легла в основу бизнес-проекта «Горький хостел». Директор гостиницы объясняет, что дешевая гостиница отличается от хостела именно тем, что хостел – это не просто место для ночлега. Там обыденные встречи превращают в событие. Поселившись за небольшую плату в этом хостеле, гости получают целый комплекс мероприятий: его создатели приглашают музыкантов, показывают кино, проводят мастер-классы и званые ужины.

Генеральный директор АНО «Международный образовательный центр Монтессори-педагогике» говорит, что новые проекты, которые развивают основную идею, возникают из потребностей людей: нужно не просто присматривать за детьми, но и развивать их физически и духовно, заниматься реабилитацией тех, у кого обнаружены какие-то проблемы развития.

Руководитель признаёт, что такие виды деятельности, как занятия с детьми-инвалидами, не приносят дохода. Но выгоду он видит в другом – в приобретении репутации как особого вида капитала. Руководитель не был готов четко формулировать свою социальную концепцию, но было очевидно, что он склонен разделять идею неэквивалентного обмена, противопоставляя её идее конкуренции и расчета на прибыль, потому что такая концепция создает вокруг бизнеса атмосферу сотрудничества.



Третья ситуация:**бизнес и социальная программа предметно разделены, но формируют цельный проект**

Широко известный проект этого типа представлен в нашей выборке Коломенским центром развития познавательного туризма «Город-музей». Центр с самого начала был спроектирован как органичное единство трёх компонентов: музей, инфраструктура, культурное предложение. И именно это комплексное предложение позволило сделать проект успешным, при том что по отдельности эти три компонента не дали бы такого результата. Здесь требует некоторой расшифровки концепт «культурное предложение», поскольку он заинтересовал потребителей и принёс известность музею. Культурное предложение – это активность, реальная жизнь в музейных комплексах, в которую на час или на несколько недель могут включиться все желающие. Люди селятся в пустующие промышленные здания и создают там свои творческие проекты. Сами предприниматели получили под офис 120 квадратных метров бывшей коммуналки. Выяснилось, что внизу, на первом этаже, находился магазин «Огонек», в советское время – гастроном «Огонек», где в винном отделе грузчиком работал Венедикт Ерофеев. Таким образом появился музей Ерофеева в Коломне.

Социально-культурным проектом можно считать и коломенскую пастилу: с одной стороны, её производство обеспечило работой местных жителей, а с другой – этот продукт стал известным брендом Коломенского музея. Без «культурной основы» пастила вряд ли стала бы такой популярной, и сейчас эта концепция постоянно обогащается, снабжается новыми смыслами и социальными функциями. Производство пастилы стало серьезным материальным и репутационным ресурсом для музея. Ведь оно оказалось только началом, запустив процесс мультиплицирования музеев, связанных с бытом коломчан. Эта деятельность оформлена в концепт «доступность наследия»: возможность не только увидеть или попробовать что-то связанное с жизнью предков, но и узнать, как они жили, какие ценности разделяли.

Руководитель коломенского музейного центра мечтает иметь такую организацию, которая включала бы весь комплекс услуг для туриста: музей, сувениры, открытое для посетителей производство этих сувениров (фактически продолжение музея), гостиница, ресторан, театр.

Успешность проекта его руководитель измеряет таким показателем, как число повторных возвращений. Каждая новая программа разрабатывается индивидуально, всегда придумывается что-то новое.

Часть музеев, расположенных в Коломне, является мини-производством. Это и есть та бизнес-составляющая, которая позволяет им жить самостоятельно. Брать на работу в культурный комплекс стараются жители ближайших городов, чтобы те не теряли связь с местом.



Финансирование и способы капитализации социального бизнеса

Жизненный срок социального бизнеса, как правило, не превышает 10 лет, чаще всего его возраст – 2-3 года. Исключением является Картонно-переплётная фабрика в городе Волжском, которая существует с 1963 года и считается социальным предприятием, потому что обеспечивает работой инвалидов. По признанию руководства фабрики, ее техническая оснащённость и условия труда «соответствуют 1905 году». Может ли такое предприятие считаться социальным? Ответ на этот вопрос является предметом особого разговора на тему о том, что лучше для инвалидов: иметь хотя бы такую работу или не иметь её вовсе, и допустима ли такая альтернатива.

Более детальное рассмотрение структуры социальных предприятий позволяет сделать следующие замечания. Как правило, это малые предприятия, число занятых в нем – от 1 до 150 человек. Однако если учитывать не только штатных сотрудников, но и сезонных работников, партнёров, добровольных помощников, то количество включённых в деятельность того или иного предприятия может увеличиваться в два-три раза.

Источниками финансирования социальных предприятий являются доходы от собственной деятельности либо полученные от дружественной аффилированной коммерческой организации (их, как правило, возглавляет один и тот же человек).

Встречаются случаи, когда фактически прибыльная организация содержит социально ориентированную и является ее донором (образовательное учреждение «Светоч», Московская область; ООО «Обсервер», Калининград).

В обоих вариантах заложена самоокупаемость социального предприятия и распределение доходов исключительно на зарплату его сотрудникам и оплату расходов на поддержание его материальных фондов. Не исключается получение грантов, кредитов, беспроцентных займов, но большинство респондентов подчеркивают, что основная часть вложенных в социальное предприятие финансовых ресурсов – это деньги, получаемые от основной деятельности.

Донорами здесь являются государственные учреждения, частные лица или организации (фонды), которые дают социальному предприятию беспроцентный кредит или грант на какой-то конкретный проект или вид деятельности.

В нашем исследовании встретился только один случай, когда для создания социальных предприятий использовались средства одного донора («Светоч», Химки). Его целью, помимо сформулированной гуманитарной миссии, было создание комфортных социально-экономических условий ведения бизнеса.

Однако предприниматель вкладывал свои средства не в какое-то уже существующее социальное предприятие, а создавал такие предприятия (школы, дома для престарелых) заново, контролируя все этапы создания – от строительства и оснащения оборудованием до подбора персонала. Видимо, такая стратегия использования донорских средств для развития социального предпринимательства будет более популярной, чем вложение денег в уже имеющиеся организации, поскольку позволяет избежать потенциальных рисков, связанных с возможной недобросовестностью или некомпетентностью партнёров.

Некоторые респонденты пытаются использовать в своём социальном бизнесе средства множественных доноров (магазин «Благодарение», Волгодонск, ООО «Горький хостел», Нижний Новгород). Но, похоже, подобная практика в нашей стране ещё не прижилась.

В отсутствие больших капиталовложений социальные предприниматели пытаются использовать ресурсы взаимной поддержки, найти способы капитализации сети. Но синергетический эффект сети не возникает сам по себе. Необходимы определенные действия, для того чтобы сеть функционировала и развивалась. Например, усилия по установлению и поддержанию функциональной взаимозависимости, определению общих стандартов продукта или услуги, кооперации (сложению ресурсов) личностных контактов.

Успех в этом случае будет зависеть от отношения властей к проектам социального предприятия, которое может определяться многими обстоятельствами: потенциальными или актуальными репутационными дивидендами, коммерческим интересом или его отсутствием, личностными особенностями, связанными с компетентностью чиновника либо с его установкой на инновации или отсутствием оной. Иллюстрацией может послужить случай со сменой власти в Перми и его последствия для многих социальных проектов, в том числе для проекта АНО «Реалмед», которое при новом руководстве стало испытывать в своей деятельности большие трудности.

Но в данном случае отношение властей к проблемам социальных предприятий – это лишь характеристика внешнего контекста. Здесь необходимы собственные усилия, требуется повседневная работа по поддержанию и развитию связей. Это может быть кооперация по сложению ресурсов тогда, когда у инициаторов недостаточно собственных. О такой возможности рассказывают многие предприниматели. Например, Академический лицей в Казани регулярно использует интеллектуальные ресурсы научных учреждений и музеев, для того чтобы сформировать у детей профессиональные интересы. Директор ООО «Сервис Парк» из посёлка Юго-Камск рассчитывает на инвестиции в свой проект окрестных бизнесменов.

Примером тому также может послужить опыт Международного образовательного центра «Монтеessori-педагогика»: его сотрудники обращаются к «внеплановым» знаниям и умениям сотрудников и родителей, когда хотят провести с детьми интересные занятия.

Собственными усилиями можно также выработать общие стандарты на продукт или оказание услуги. Там, где предприятие работает под зарегистрированным брендом (например, Образовательный центр «Монтеessori-педагогика») или принимает имя, включающее определённое нормативное и культурное содержание, оно обязано стремиться реализовывать стандарты деятельности, заданные этим брендом или именем. Сложнее обстоит дело там, где таких стандартов нет. В нашем случае – это, например, конно-спортивный клуб из Камышина. Организатор клуба, с одной стороны, ориентируется на универсальные стандарты оказания оздоровительных услуг, а с другой – изучает опыт аналогичных предприятий, для того чтобы применять или отвергать стандарты, наработанные коллегами.

Этические нормы взаимодействия в сообществе могут также способствовать поддержанию и развитию связей. Их создание – пожалуй, самый сложный процесс.

Этические нормы нельзя сделать обязательными, но их принятие – это проявление способности сети к саморазвитию, когда участники не только воспроизводят заданные отношения, но и вносят свои идеи, способствующие формированию взаимного доверия и групповой идентичности. Такой стратегии придерживается, например, руководитель Центра познавательного туризма «Город-музей» в Коломне, когда реализует принципы взаимной поддержки персонала (в том числе работников-инвалидов). Создает и поддерживает отношения солидарности в сообществе руководитель ООО «Обсервер» в Калининграде, когда согласует позиции по созданию безбарьерной среды или организует в городе работу представителей власти, активистов и руководителей инвалидных общественных организаций, предпринимателей по оказанию услуг инвалидам.

Заключение

Если рассматривать социальное предпринимательство как форму гражданского участия, то становится возможным идентифицировать этот вид предпринимательской деятельности. Предприятие не может считаться социальным лишь потому, что оно оказывает услуги в социальной сфере или предоставляет рабочие места нуждающимся. Этот фактор может быть одним из составляющих, но этого недостаточно, поскольку предприниматель может получать хорошую прибыль на этом бизнесе и просто эксплуатировать инвалидов. В связи с этим **необходимо учитывать одновременное наличие пяти признаков: организационная автономия, инвестиция прибыли в поддержание и развитие предприятия, на социальные нужды, сеть социальных контактов вокруг бизнеса, наличие долговременных социальных проектов, ориентированных на работников и внешнее сообщество, новаторство в создании образцов и правил.**

На наш взгляд, **важными составляющими социального предпринимательства являются социальное новаторство и социальные сети, сообщества**, которые складываются вокруг социальных предприятий. Анализ этих признаков как результат деятельности социальных предпринимателей позволяет обогатить понятие «социальное предпринимательство», сделать его более прозрачным. Это необходимо и для исследовательских целей, и для обоснования закона о социальных предприятиях, и тогда, когда встаёт практическая задача оценить «социальность» социального предприятия.

Социальное предпринимательство может развиваться двумя способами: либо сначала собственно деятельность, затем – её идентификация как социальной, благодаря заимствованию концепта, либо сначала – знакомство с правилами и образцами, а затем – деятельность.

Первый способ чреват ошибками, убытками и потерей темпов развития. Второй демонстрируют более успешные предприниматели. Мало этого, именно вторые демонстрируют большую активность не только в освоении существующих правил и образцов деятельности, но и новаторский подход к этим правилам. Они чаще становятся инициаторами экономических, организационных, социальных новшеств. Это внутренние регламенты, новая логистика решения задач, новая мода или стиль жизни.

Освоение опыта коллег становится для социальных предпринимателей важным направлением работы. Однако у социальных предпринимателей часто возникают проблемы, связанные с закрытостью, нежеланием делиться наработками. Логистику решения задач, технологии, внутренние регламенты деятельности бывает подчас легче получить за границей, чем у «коллег», занятых аналогичной деятельностью. Поэтому актуальной задачей становится создание инфраструктурных проектов, консалтинг в сфере социального предпринимательства. Такой работой занимаются в ООО «Брендстор» (Москва), но они еще в самом начале пути.

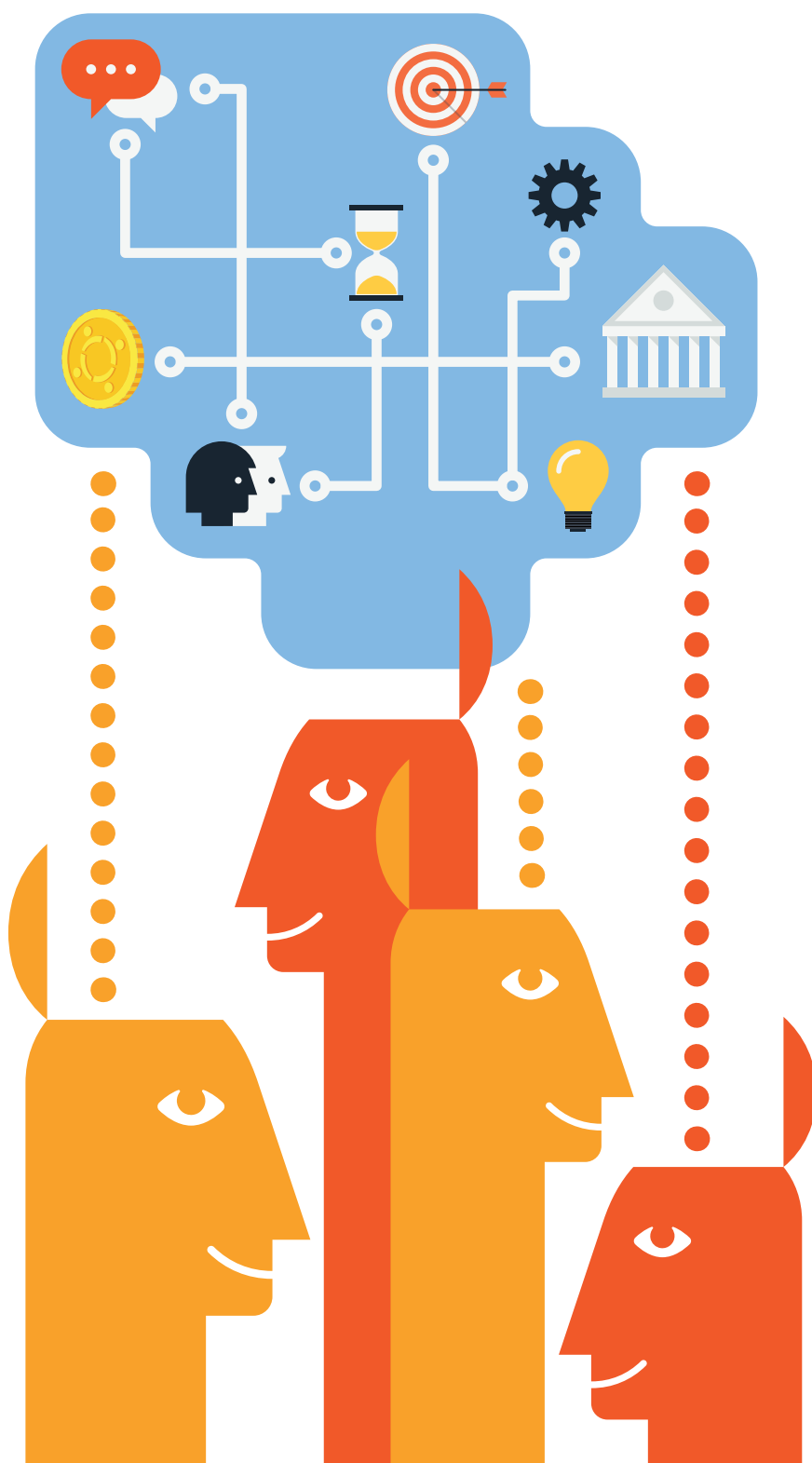
Сегодня обследованные социальные предприятия находятся на разных стадиях развития. Общая тенденция для большинства – это подъем. Одни только планируют выйти на ожидаемые результаты, другие собираются расширяться – в расчете прежде всего на собственные силы и в надежде на преференции со стороны местных властей. Большинство планируют развивать свою деятельность. Немногие, самые успешные, ориентированы на освоение новых направлений. Те, кто существует на грани рентабельности, подумывают о сокращении, а то и полном свертывании социальных программ, если не будет средств, спонсоров или государственного финансирования.

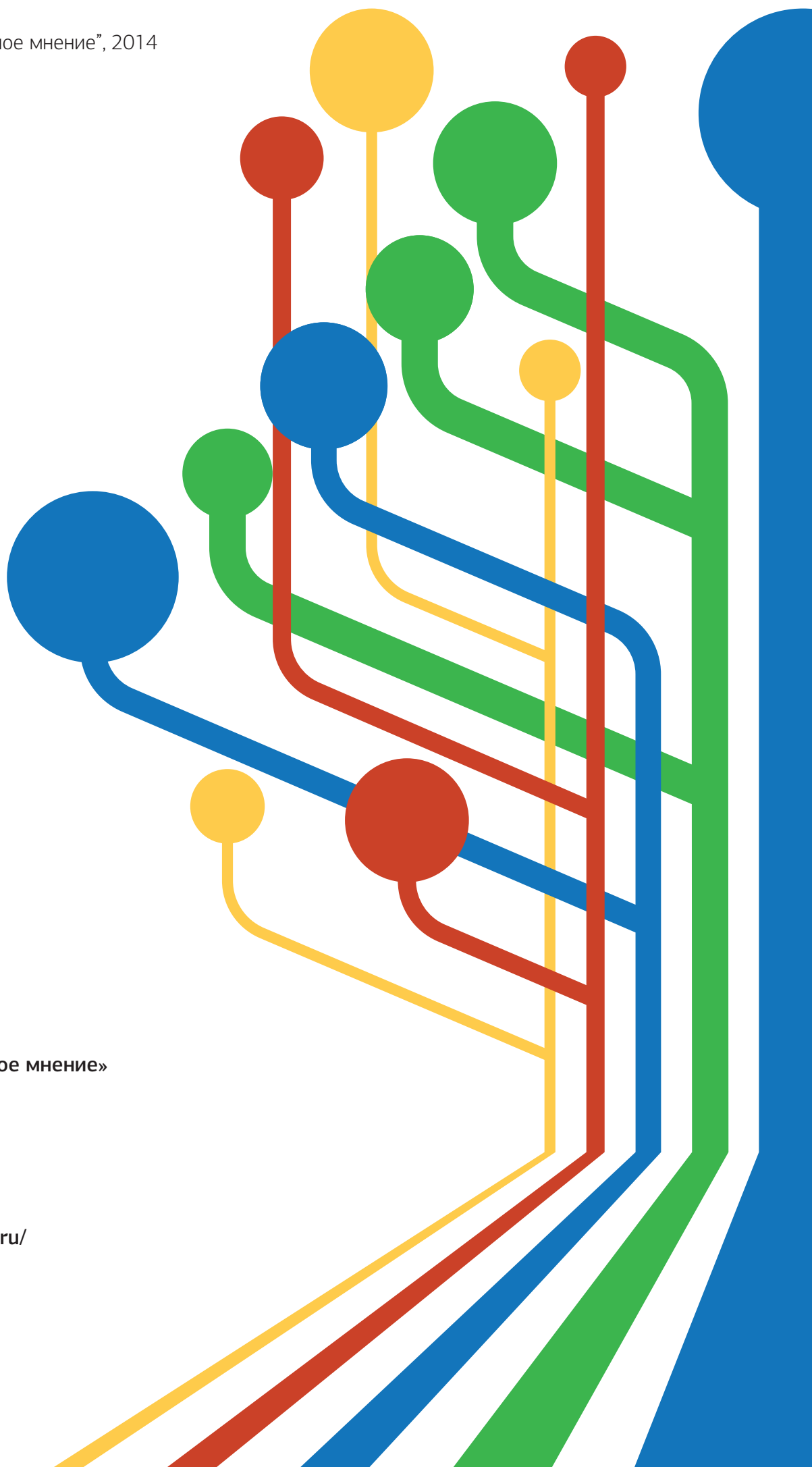
Исследование позволило выделить феномен, который мы назвали **«социально-культурный проект»**. На наш взгляд, это – ключевой момент в идентификации предприятия как социального. Социально-культурный проект в нашем случае – бизнес-стратегия, которая предполагает достижение заявленной социальной цели. Это, с одной стороны – развитие предприятия с опорой на человеческий творческий потенциал как главный ресурс развития и конкуренции. С другой – некая миссия: создание новой ценностной и коммуникативной среды, тиражирование новых форм общения, оказания социальных услуг.

Сейчас наиболее успешным является бизнес, ориентированный на диверсифицированные цели для всех слоёв потребителей. Он может существовать автономно, являясь донором для социальных проектов, или может быть основой и центром социального проекта, предметно связанным с ним. Встречаются также варианты, когда бизнес и социальные проекты предметно не связаны, но дополняют друг друга, создавая неожиданный эффект.

Все участвовавшие в исследовании предприятия заявлены как социальные. Руководители подчеркивают, что они предоставляют рабочие места социально незащищенным людям (молодым специалистам, студентам, инвалидам). Конечно, само по себе рабочее место для инвалида – уже благо.

Но качество этого рабочего места (например, посильная интеллектуальная сложность работы) и отношение к работнику-инвалиду не как к «нагрузке», а как к ценному сотруднику – это особая культурная концепция, которая встречается далеко не везде. Одним из важнейших факторов здесь становится способность лидера создать вокруг предприятия социальную сеть. При этом должно быть четкое понимание того, что это не просто известность, помогающая найти потребителя продукта или услуги, а важный ресурс развития, помогающий концентрировать финансовые, интеллектуальные, технологические и творческие ресурсы, который даст возможность выстоять в конкуренции с более сильными игроками.





Контакты:

Фонд «Общественное мнение»

e-mail: fom@fom.ru

сайт: www.fom.ru

Проект ФОМ-СОЦ

e-mail: soc@fom.ru

сайт: <http://soc.fom.ru/>