

С.Г. КЛИМОВА, И.А. КЛИМОВ

МОДЕРНИЗАЦИОННЫЕ ЭФФЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА¹

В статье предлагаются определение и эмпирические признаки социального предприятия, пригодные для идентификации и выяснения социального эффекта деятельности таких предприятий. На примере 15 предприятий, работающих, преимущественно, в малых и средних городах России, анализируется деятельность руководителей по освоению и созданию новых правил и практик, значимых для достижения не только производственных, но и для социальных целей. Предложена типология социальных предприятий, различающихся своими социально-культурными проектами, и описаны формы бытования таких проектов.

Ключевые слова: социальное предприятие, правила, практики, образцы, солидарность, социальный эффект, социально-культурный проект, комплектность, взаимодействие с работниками.

Социальное предприятие: определение и основные признаки

Научные исследования социального предпринимательства начаты относительно недавно: за рубежом — около 20–30 лет назад, в России — примерно 5 лет назад. Первые аналитические работы по этой теме были инициированы фондом «Наше будущее», созданном в 2007 году «для реализации долгосрочных социально значимых программ и проектов, где могут быть применимы принципы социального предпринимательства» (Фонд «Наше будущее»... <http://www.nb-fund.ru/about-us/>).

Этот феномен изучается в рамках экономической социологии, которая отвечает, в частности, на вопросы: как соединить принципы экономической эффективности с гуманитарными целями (Г. Слезингер), а идеал «справедливого распределения» — с идеалом «личной свободы» (М. Фридмен), каковы моральные критерии эффективности рыночных процессов (Дж. Бьюкенен). В социальной политике стран Запада эти концепты воплотились в идеологии государства всеобщего

¹ При реализации проекта используются средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента РФ от 29.03.2013 г. № 115-рп и на основании конкурса, проведенного Фондом ИСЭПИ. Руководитель проекта — Е.С. Петренко (ФОМ). В разработке темы принимали участие: И.А. Климов (НИУ ВШЭ), И.В. Щербакова (ИС РАН), И.И. Иванова (ФОМ), Ю.А. Кот (ФОМ).

благополучия. Основа этой идеологии — ориентация на социальный компромисс, а не на классовую борьбу, как у Маркса и его последователей.

Российские социологи пока мало интересуются социальным предпринимательством. С одной стороны, считается, что отсутствует само явление. С другой — эта тема превратилась в своеобразный медийный феномен и конъюнктурно раскрученный жанр наряду с «корпоративной социальной ответственностью» и до определенной степени оказалась «приватизированной» бизнес-средой. В результате собственно социологическое прочтение темы не обнаруживается; проблематизации приходят по большей части со стороны менеджмента и PR-служб компаний, заинтересованных в позитивной публичности. Однако ответ на то, есть или нет какой-то объект исследования, какими могут быть социологическая проблема и исследовательский вопрос, зависит от того, как определить этот объект.

До сих пор существует большое разнообразие в определении понятий «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие». В статье «Социальные предприятия в США и Европе: понять различия и извлечь из них уроки» Дж.А. Керлин обращает внимание на то, что это понятие во многом зависит от контекста и различается в Америке и в Европе. В Америке социальными предприятиями называют и социальные проекты бизнеса, и предприятия двойного назначения, сочетающие извлечение прибыли с социальной деятельностью, и коммерческую деятельность общественных организаций, если она направлена на реализацию уставных целей. В Западной Европе социальными предприятиями называют чаще всего компании, ориентированные на социальный эффект от своей производственной деятельности, и кооперативы, где члены участвуют в прибыли. Социальное предприятие в Европе рассматривается в рамках «социальной экономики», где основной движущей силой является благо для общества, в то время как в Америке понятие «социальная экономика» не используется, и деятельность некоммерческих социальных предприятий зачастую рассматривается в рамках рыночной экономики (Керлин 2006).

Предварительный анализ данных о функционировании предприятий, называемых социальными, показал, что к таким часто относят те, которые работают в социальной сфере, либо работают как обычные производственные предприятия, но с ориентацией на предоставление рабочих мест для тех категорий людей, которые сравнительно менее конкурентоспособны на рынке труда (Тажибай, Дубина 2011: 3–4).

Нам эти критерии кажутся недостаточными, поскольку предприятия, работающие в социальной сфере, вполне могут работать как обычные коммерческие структуры, ориентированные на прибыль владельцев. Можно также вполне успешно эксплуатировать социально незащищенных работников, превращая их труд в капитал владельцев.

Наиболее обстоятельная работа, посвященная социальному предпринимательству в России и в мире, — это книга группы исследователей Высшей школы экономики под руководством А.А. Москвитинской (Социальное предпринимательство... 2011). В идентификации социального предпринимательства как явления и понятия ключевой характеристикой авторы считают социальное изменение, новаторский подход к решению социальных проблем (Социальное предпринимательство... 2011: 9). Новаторский подход, по мнению авторов, это новая идея для решения социальной проблемы и новая комбинация социальных и экономических ресурсов для достижения целей (Социальное предпринимательство... 2011: 15–16). Как результат — социальное предпринимательство повышает совокупную экономическую эффективность, так как вводит в оборот ресурсы, которые ранее в таком качестве не использовались: отходы производства, социально исключенные группы, солидарность (Социальное предпринимательство... 2011: 16).

В этом, несколько производственном на наш взгляд, определении новаторства нам бы хотелось усилить социальную составляющую. Имеются в виду те характеристики социальных предприятий и деловой стратегии их руководителей, которые меняют *правила и практики*, существующие не только в границах целей предприятия, но и тех, что определяют жизнь более широкого сообщества, а *солидарность* рассматривается не как ресурс, а как результат, эффект деятельности.

Для целей исследования нам пришлось создать свое определение социального предпринимательства, которое, как мы полагаем, может быть пригодно и для других целей (например, при идентификации социального предприятия для выработки законов и других регламентов их деятельности). Социальное предпринимательство характеризуется следующими признаками:

1. Институциональное оформление (регистрация юридического лица или официальная регистрация как ПБЮЛ — предприниматель без образования юридического лица). Подчеркнем, что благотворительный проект бизнеса не является социальным предпринятием.

2. Социально ориентированный бизнес должен давать прибыль, которая частично идет на развитие предприятия; частично распределяется внутри сети участников (пайщиков, совладельцев); частично идет на социальные проекты и (или) на благотворительность. На каком-то этапе или в какой-то части могут использоваться средства спонсоров или государственной поддержки, но эти деньги не должны быть единственным источником существования предприятия, поскольку зависимость от грантов делает неустойчивой всю социально-экономическую конструкцию.
3. Вокруг бизнеса формируется сеть социальных контактов — более или менее устойчивое сообщество, в котором контакты с центром сети дополняются горизонтальными связями. При этом контакты (получение благ) не односторонние, а сетевые, то есть сама сеть мультиплицирует распространение благ. Сеть — это не только поставщики сырья и получатели продукта, но и разнообразные дочерние структуры, а также партнеры, добровольные помощники и другие акторы, включенные в сферу деятельности предприятия.
4. Социальное предприятие участвует в решении социальных проблем. Отличие социального предприятия от благотворительности бизнеса в том, что проекты социального предприятия не разовые, а более или менее долговременные, прямо или косвенно связанные с основной деятельностью социального предприятия и ориентированные на благополучие социума, в котором существует это предприятие.
5. Социальный предприниматель совмещает позиции предпринимателя и социального новатора, то есть он создает правила жизни социума (уставы, декларации, регламенты деятельности) или добивается изменения правил, регулирующих близкую ему сферу деятельности.

Такое понимание не противоречит определениям, даваемым А. Московской и ее коллегами, но смещает акценты от экономической эффективности к социальной и облегчает эмпирическую верификацию этих признаков. Исходя из этого определения, мы можем считать предпринимателя социальным новатором тогда, когда он стремится изменить сложившиеся практики и институты либо создать новые.

Социальное новаторство, как ключевой признак социального предпринимательства, должно быть ориентировано не столько на повышение эффективности бизнеса, сколько на изменение правил

жизни и повседневных практик людей, прямо или косвенно включенных в деятельность предприятия. На наш взгляд, социальное предпринимательство отличается от просто предпринимательства тем, что оно влечет за собой какие-либо социальные преобразования — изменение правил жизнедеятельности социума, в котором действует данное социальное предприятие. Предприниматель — социальный новатор создает образцы таких практик в той сфере, в которую он вошел со своей предпринимательской идеей. Эти образцы не становятся «коммерческой тайной». Они тиражируются (или, по крайней мере, становятся доступными для тиражирования) в более или менее широком сообществе. Этот критерий сейчас признан в нашей стране и важен для идентификации предприятия как социального, в частности, тогда, когда предприниматель претендует на получение грантов фонда «Наше будущее» (Фонд «Наше будущее»... <http://www.nb-fund.ru/about-us/>). Но он, на наш взгляд, недостаточно операционализирован для того, чтобы можно было выстраивать предпринимательскую стратегию с точки зрения ее социальных характеристик.

Цель нашего анализа состояла в выяснении того, как социальный предприниматель следует установленным правилам и образцам деятельности тогда, когда он реализует идею своего предприятия, чтобы в итоге модернизационный эффект был важен для достижения не только производственных, но и социальных целей; не только для непосредственных участников производства и потребителей продукта или услуги, но и для более широкого сообщества. В соответствии с поставленной целью выделяются следующие задачи:

1. Являются ли для предпринимателя наличные правила ресурсом или тормозом; стремится он приспособиться к ним или изменить; что он делает для изменения правил, которые касаются внешних по отношению к предприятию условий жизни и деятельности.
2. Идея и алгоритм функционирования предприятия заданы извне, посредством копирования образцов, или предприниматель их сам придумал (полностью или частично).
3. Какова «культурная концепция» предпринимательского замысла, то есть бизнес-предложение существует *в комплексе* с социально-культурным проектом или оно ориентировано на производственную моноцель.
4. Какова «культурная концепция» взаимодействия с персоналом, то есть в какой степени персонал, партнеры являются средством

достижения производственной цели, а в какой — объектом попечения.

5. Каково место создания и трансляции социальных ценностей в определении эффекта предприятия.

Эмпирическая база исследования

В соответствии с концепцией исследования мы отобрали руководителей или владельцев социальных предприятий, ориентируясь на максимально возможное разнообразие сфер деятельности. С самого начала мы исключили кооперативы (производственные, кредитные, снабженческие и пр.), несмотря на то что в нашей стране и за рубежом они относятся к типу социальных предприятий и число их в нашей стране велико. Социальная функция кооперативов, на наш взгляд, должна анализироваться особо, с учетом эволюции этих социально-экономических образований за годы советской власти и в постсоветский период. Для анализа мы отобрали «новые» социальные предприятия, работающие в городах (преимущественно в средних или малых) в сфере услуг или в производстве.

Всего получено 15 интервью с владельцами или руководителями предприятий, признанных социальными в соответствии с критериями фонда «Наше будущее»². Бизнес наших респондентов ориентирован, чаще всего, на население, частных лиц. Только одно предприятие — Картонно-переплетная фабрика в г. Волжском имеет среди потребителей продукции другие предприятия или организации.

Функционируют в образовании, педагогике три социальных предприятия: негосударственное образовательное учреждение «Академический лицей им. Н.И. Лобачевского» в Казани; АНО «Международный образовательный центр Монтессори-педагогике» (Тихвин); образовательное учреждение «Светоч» (Химки, Московская обл.).

Оказывают оздоровительные услуги, работают в сферах туризма, спорта или досуга пять предприятий: конно-спортивный клуб «Golden Horse» («Золотая лошадь») в Камышине; ООО «Горький Хостел» в Нижнем Новгороде; ООО «Сервис-парк “Юго-Камские горки”»

² Мы сохраняем подлинные названия анализируемых предприятий, во-первых, потому, что они участвуют в открытых конкурсах; информацию о них можно найти на сайте фонда «Наше будущее»; во-вторых, потому, что их истории контекстуальны, завязаны на конкретные обстоятельства, организацию пространства, символические ценности, которые невозможно извлечь из этих историй, не лишив их содержания.

(Юго-Камск, Пермский край); ИП Филимонов В. В., тренажерный зал «Атлант» (Тольятти); Коломенский центр развития познавательного туризма «Город-музей».

Занимаются производством три предприятия: ИП «Веселый пряник» (производство имбирных пряников, Тольятти); ООО «Картонно-переплетная фабрика» (Волжский); ООО «Темп-Протект» (производство промышленной автоматики для хранения зерна, Краснодар).

По одному предпринимателю работают в сферах: социальной помощи (ООО «Обсервер», обслуживание импортных инвалидных колясок, Калининград); торговли (социальный магазин «Благодарение», Волгодонск); медицинских услуг (АНО «Медицинское объединение “Реалмед”», Пермь).

Организационная форма вошедших в выборку социальных предприятий оказалась самой разнообразной: ООО, ИП (индивидуальный предприниматель), НКО (некоммерческая организация), АНО (автономная некоммерческая организация), НП (некоммерческое партнерство). Руководители и владельцы всех предприятий, если судить по материалам интервью, считают их социальными предприятиями: во-первых, потому, что они либо работают в социальной сфере (например, в образовании), либо выполняют важную социальную функцию (например, дают работу инвалидам или молодежи без опыта работы); во-вторых, поскольку их считают социальными предприятиями другие, и прежде всего представители фонда «Наше будущее», который дает гранты на развитие социальных предприятий.

Самоидентификация социального предпринимателя и наличные правила

В освоении наличных правил деятельности и их развитии мы зафиксировали два типа стратегий: 1) вначале деятельность, а потом знакомство с правилами и опытом других; 2) вначале знакомство с правилами и опытом, а потом развертывание деятельности.

Первый тип — это те, кто, реализуя свою производственную программу и социальную миссию, не идентифицировали себя в качестве социального предпринимателя. Ключевым моментом для самоидентификации в таком качестве и, соответственно, принятия правил, заданных этим концептом, служит какая-то внешняя инициатива. Это либо проекты властей, ориентированные на развитие социальной сферы, задающие нормативные рамки и дающие какие-то льготы,

либо концепт, заданный грантодателем. В нашем случае — фондом «Наше будущее». Человек начинал какой-то бизнес, не очень задумываясь о том, к какой сфере он относится, и есть ли какие-то особые правила, регламентирующие эту сферу. Затем он обнаруживал, что есть какие-то правила деятельности и институционализированные практики ее ведения. Дальше происходило понимание того, что следование правилам и освоения опыта тех, кто уже занимается подобной деятельностью, выгодно. Так происходит первый вариант *морфогенеза социального предпринимательства* — сначала собственно деятельность, затем — идентификация ее как социальной благодаря заимствованию концепта, а затем — освоение образцов и конструирование собственных практик, развивающих и обогащающих внешний концепт. Рефлексии по поводу своей деятельности и правил, по которым она должна вестись, возникают у них тогда, когда происходит знакомство с требованиями властей или доноров.

Для предпринимателей, отнесенных к первому типу, понятия «социальное предпринимательство», «социальное предприятие» поначалу существовали отдельно от практик. Во многих интервью встречается фраза: *«Я не знал, что то, чем я занимаюсь, называется социальным предпринимательством»*. Это значит, что предприниматели более или менее интуитивно выбирают стратегии ведения бизнеса, реагируя на внешние вызовы; формируют собственные практики там, где, возможно, уже есть какие-то образцы для решения проблем. Так, хозяин тренажерного зала «Атлант» в Тольятти говорит, что обнаружил, что занимается социальным предпринимательством только тогда, когда пришел регистрировать свое ИП, *«чтобы не закрыла милиция»*. Потом он обнаружил, что на развитие дела можно даже получить грант в фонде «Наше будущее».

Так же происходило знакомство с концептом «социальное предприятие» и соответствующими этому концепту практиками у хозяина ООО «Сервис-парк “Юго-Камские горки”» и у владельца конно-спортивного клуба «Золотая лошадь»:

У меня не было цели заниматься социальным предпринимательством, на тот момент я даже не знал, что это такое. Я планировал заниматься делом, которое мне приносит удовольствие, и пытался, чтобы оно же приносило мне деньги (конно-спортивный клуб «Golden Horse», Камышин).

Человек начинает размышлять по поводу того, может ли он считать себя социальным предпринимателем не только для того, чтобы

получить льготный кредит, но и для того, чтобы развивать свою деятельность в определенном направлении. Тем самым возникает рефлексивное действие: конструируются практики, соответствующие внешним критериям, и формулируются собственные критерии, дополняющие и развивающие те, что заданы извне. Директор ООО «Сервис-парк «Юго-Камские горки»» сформулировал критерии социальности применительно к своему бизнесу как «доступный спорт». Соответственно, понадобилось найти критерии «доступности»: цены на услуги, соответствующие заработкам окрестного населения; скидки для пенсионеров, студентов, воспитанников детских домов и других малоимущих. Но принцип доступности вступил в противоречие с принципом прибыльности бизнеса. Похоже, предприятие сейчас находится в сложном экономическом положении. Судя по интервью, трудности возникли не столько из-за излишней нагрузки социальных программ, сколько из-за интуитивной стратегии бизнеса, которая привела к материальным потерям. Хозяин лишь по ходу строительства, требующего больших капиталовложений, обнаружил, что существуют ограничения, препятствующие его первоначальному замыслу.

Мне администрация Пермского района пошла навстречу, земельный участок не так долго оформляли. Помощь была практически на всех уровнях. Но возникла одна трудность, потом вторая, потом третья. Там была линия электропередач, пришлось нам укоротить нашу трассу немножко. Потому что под ней строительство запрещено канатной дороги. Вторая трудность — это меня не поставили в информации поставщики канатной дороги, что это является особо опасным объектом и что нужно пройти главную гос. экспертизу России. Я два года проходил эту экспертизу. И естественно, большие финансовые затраты произошли. Поэтому пришлось часть имущества своего продать (директор ООО «Сервис-парк «Юго-Камские горки»», пос. Юго-Камск).

Но так действуют немногие из тех, кто попал в нашу выборку.

Второй тип — это предприниматели, кто вначале осваивал правила и знакомился с успешными образцами подобной деятельности, создавал проекты, а лишь потом начинал развивать свой бизнес. Такая стратегия реализуется, прежде всего, теми, кто решил начать свое дело в социальной сфере, связанной с образованием, здравоохранением и воспитанием. Эти сферы строго регламентируются действующими законами и стандартами, и освоить их «по ходу дела» невозможно, потому что предприятие просто-напросто не будет зарегистрировано,

не получит лицензии, если не будет всех необходимых документов, а в дальнейшем — если деятельность не будет в чем-то соответствовать стандартам. В образовании «шаг вправо, шаг влево» от государственных стандартов карается немедленным отзывом лицензии. Поэтому предприниматели, работающие в этих сферах, как правило, имеют большой опыт работы и репутацию профессионала. Наиболее впечатляющий пример такого подхода — деятельность Академического лицея им. Н.И. Лобачевского в Казани.

Мы в своей деятельности должны строго действовать по нормативным актам. Их огромное множество. Это и Конституция Российской Федерации, Конституция Республики Татарстан, Закон Российской Федерации «Об образовании», закон Республики Татарстан «Об образовании», «О языках народов РТ». Не надо забывать и Типовое положение об общеобразовательном учреждении Республики Татарстан, различные нормативные акты Министерств образования Российской Федерации и Республики Татарстан, муниципального образования города Казани. Естественно, что какие-то дополнения мы вносили, все это зафиксировано в Уставе нашего лицея. Программы образования мы разрабатываем и реализуем самостоятельно, но опять-таки на основе государственных образовательных стандартов. Самым тяжелым (но это не только для нас, это для любой школы) является очень жесткое следование учебным программам на основе федерального стандарта (директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

Следование стандартам необходимо и тогда, когда при создании организации используется известный бренд, как, например, в случае АНО Международный образовательный центр «Монтессори-педагогика» в Тихвине. Но и здесь есть некоторая свобода действий. Например, с детьми занимаются айкидо, потому что директор сам профессионал в этом виде спорта, и ведется работа по реабилитации детей с ограниченными возможностями, потому что возникла такая потребность.

Помимо законов и государственных стандартов, регулирующих предпринимательскую деятельность в социальной сфере, существуют образцы подобной деятельности, которые стараются освоить предприниматели, начиная свой бизнес. Для некоторых освоение опыта становится не просто возможностью копировать образец, но и поводом для его критического осмысления, что приводит к необходимости создания собственных стандартов и проектов. Пример такой деятельности

в нашей выборке — развитие центра познавательного туризма «Город-музей» в Коломне.

Генеральный директор центра — разносторонне образованный человек. Она окончила Университет культуры, два факультета — «менеджмент в социальной сфере» и «связи с общественностью»; Московскую высшую школу социально-экономических наук; приобрела опыт работы в администрации Воскресенска как специалист по сохранению культурного наследия. Но, как она сама говорит, *«встроиться в отлаженную государственную машину»* со своим проектом «города-музея» она не смогла из-за чрезмерной для таких проектов регламентации деятельности. Образования и опыта работы в структуре городского управления оказалось мало. Понадобилась большая проектная работа.

В течение года 20 специалистов из разных областей знаний исследовали эту территорию с одной задачей — найти острые индивидуальности, уникальность, то, что отличает эту территорию от соседних исторических городов (Коломенский центр развития познавательного туризма).

Знакомство с аналогичными проектами в западных странах стало для директора Коломенского центра не просто копированием. Образцы стали лишь толчком для раскрытия потенциала города, его истории и сегодняшней жизни. Руководитель последовательно реализует идею живого города-музея, то есть такого места, где жизнь идет не только в часы работы музея, а всегда: художники живут и работают в бывшей коммуналке и здесь же организуют выставки; жители выращивают сады и работают в кондитерском производстве, которое открыто для туристов; театр-музей принимает зрителей; историки пишут в массовых изданиях о новых открытиях в Коломне, школьники и студенты приходят в музей работать добровольцами.

Это место было замороженное, спящее, безжизненное, с маргинальным населением. И сейчас то, что мы делаем эти объекты, ложится в лоно культурной политики. У людей меняется отношение к этому месту. Люди понимают, что это важное место, что это место может служить ресурсом развития города (Коломенский центр развития познавательного туризма).

Похожие стратегии, ориентированные на творческое освоение опыта аналогичных организаций, прежде всего в западноевропейских странах, демонстрируют и другие предприниматели.

Это зарубежный опыт и опыт, который сейчас преподают на президентской программе повышения квалификации управленче-

ских кадров, которую мы все успешно прошли. На обучении нас призывают использовать положительный зарубежный опыт, а немецкая сторона, германская клиника, нам предоставляет результаты своей работы (АНО «Реалмед», Пермь).

Примеры образцов были. За прошлый год мы были в командировках в Германии, на учебе именно, на фабриках в Голландии, Швеции, Дании. Везде мы пытаемся договориться с партнерами о том, чтобы они нам показали, как у них реализуются вот эти социальные функции, как действует государство, как действует общественная организация. И где-то что-то подсматриваем, пытаемся применить на нашей почве. Но у нас, мы абсолютные пионеры, я прямо, не скромничая, могу сказать. Пляжей до нас в России не было ни одного. Мы создаем это с нуля. Аэропорты! Мы 18 аэропортов за два года полностью оборудовали под инвалидов-колясочников! Так что их не тащат, как мешок с дерьмом, а их сажают на ступенькоход, который шагает по лестнице, также замечательно проезжает внутрь салона, где инвалида пересаживают. В Калининграде мы обучили четыре смены полностью, как пользоваться, как делать (ООО «Обсервер», организация инвалидов «Ковчег», Калининград).

Опрошенные руководители чаще всего работают как институциональные предприниматели (Ресурсы... 2013: 44), 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.

А что касается правил поведения лицеиста, то тут мы, исходя из общероссийских правил, которые зафиксированы как локальный акт, конкретизировали их. Тут мы, да, советовались и с учителями, и с учениками. Мы не останавливаемся и выдаем новые идеи: сейчас, вот, например, Шекспировский фестиваль или кинофестиваль (директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

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. Причем с заграничными образцами подчас познакомиться легче, чем с отечественными.

Единственный хостел, в котором я была сама до того, как открыть, это один хостел в Москве. Прожила там одну ночь, специально взяла самую большую комнату и просто посмотрела. А до этого списывались по Интернету с собственниками хостелов в регионах,

узнавали, как, что. Их было единицы на тот момент. Конечно, никто не хочет делиться опытом, никто! Было безумно сложно собрать, поэтому фактически все с нуля придумывали: какие-то документы, базы и прочее (ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

Поэтому не случайно алгоритмы деятельности социальных предприятий становятся товаром. Так, сотрудники АНО «Реалмед» смогли продать свою модель управления, которую сейчас внедряют на 48 территориях; Министерство развития и торговли Российской Федерации планирует выделить предприятию 1,5 миллиона на просветительскую деятельность.

Один из опрошенных предпринимателей оказывает консалтинговые услуги социальным предпринимателям. Это инфраструктурный проект, ориентированный, в частности, на тех предпринимателей, кто проходит этап становления своего бизнеса.

Это площадка для взаимодействия социальных предпринимателей, а мы насыщаем этот проект собственными компетенциями, знаниями, ресурсами, возможностями, видениями. Отчасти это бизнес-консалтинг — маркетинг, логистика, право, финансы. Это место, куда можно прийти задать вопрос «Что такое социальное предпринимательство?», прийти со своим проектом для поиска комфортных моделей, это создание совместных проектов (ООО «Бренд-Стор», Москва).

Руководитель называет свою бизнес-идею разновидностью франчайзинга, но это, судя по интервью, скорее совместная проектная работа, а не копирование образца, имеющего успешный товарный знак. Возможно, само понятие «социальное предприятие» может стать товарным знаком, но это произойдет тогда, когда и в среде самих предпринимателей, и у потребителей сформируются критерии различения социальных предприятий и предприятий, работающих в социальной сфере. Многие наши собеседники говорили, что им мешает работать отсутствие закона о социальном предпринимательстве. Но закон может появиться тогда, когда будут найдены и согласованы основания такого отнесения и модели, формы, которые может иметь этот вид деятельности.

Желание встроиться в имеющиеся стандарты и правила, соответствовать этим стандартам, не исключает неудовлетворенности существующими законами и правилами, желания изменить их. Но нам не встретилось упоминания инициатив, ориентированных на изменение законов и правил, хотя бы на локальном уровне. Видимо, для этого нужна встроенность социальных предпринимателей в более широкое сообщество — предпринимательское или общественно-политиче-

ское. Чаще всего упоминалась проблема отсутствия законодательного оформления статуса социального предпринимательства и социального предприятия. Судя по высказываниям респондентов, закон о социальном предпринимательстве нужен, прежде всего, для того, чтобы получать льготные кредиты.

В Европе, например в Германии, а также в арабских странах люди, которые работают для медицины, здравоохранения, сельского хозяйства, получают только беспроцентные кредиты. Нам, если мы создаем медицинское предприятие, ни один банк не даст беспроцентный кредит (ни государственный, никакой). Поэтому фонд «Наше будущее» создан для того, чтобы люди, живущие в России, имели бы такие же возможности, которые имеют граждане Германии, Швейцарии, жители арабских стран (АНО «Реалмед», Пермь).

Но для новых видов деятельности (в частности, для хостелов) отсутствуют законы, определяющие их статус, регламентирующие стандарты оказания услуг и условия сертификации, что создает почву для произвола со стороны разнообразных проверяющих органов.

Было непонятно, по каким нормам действовать, законодательства по хостелам нет в России вообще. Мы даже не знали, какой вид деятельности выставлять, чтобы регистрироваться в налоговой. Даже в налоговой не могли этого сказать. Мы сидели и советовались с юристами, бухгалтерами, и сами выбирали просто. Взрослые люди вообще не верили, что какая-то молодежная гостиница, где 450 рублей проживание, сможет оплатить аренду в центре города. Мы очень много нормативных документов сами сделали: что нужно для бронирования, для заселения, для фиксирования. Должностные инструкции обновили. Мы сидим очень много пишем ночами, очень большую базу создаем (ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

Помимо специфических проблем, связанных с кредитной и налоговой политикой государства, у социальных предпринимателей те же проблемы, что и у их коллег из других сфер деятельности. Это, прежде всего, излишняя бюрократизированность и неповоротливость государственных служб, с которыми приходится иметь дело.

Социально-культурные проекты предпринимателей

Социально-культурный проект в нашем случае — это 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 — это принятие некоторой миссии — создание новой ценностной и коммуникативной среды, тиражирование новых форм общежития, оказания социальных услуг (например, лечение, реабилитация больных). Фактически социально-культурная концепция предполагает формирование особого стиля жизни среди людей, так или иначе включенных в сферу деятельности социального предприятия, и создание неких «идентификационных матриц», когда человек осознает себя членом некоего сообщества и пространства коммуникаций: профессионального общения и неформальных связей, обусловленных личной симпатией или общим интересом. Этот процесс современные теоретики описывают как становление креативной (творческой) экономики (Флорида 2011).

Типы социально-культурных проектов, которые встретились нам в интервью с социальными предпринимателями, варьируют от самых простых, содержащих лишь идею предприятия как места коммуникации, до очень разветвленных, организационно сложных, требующих для реализации немалых финансовых и креативных усилий. Организационная сложность возникает, когда необходим альянс разных организационно-правовых структур. Чаще всего это альянсы бизнес-организаций и НКО, которые создаются тогда, когда выполнение социальной миссии требует особой профессионализации, организации деятельности, а также государственной финансовой поддержки или средств благотворителей.

Мы взяли для различения социально-культурных проектов, попавших в нашу выборку предприятий, два основания.

Первое — это ориентация на широкие круги потребителей либо на какие-то конкретные социальные группы, в том числе признаваемые социально незащищенными.

Второе основание — это ориентация бизнес-стратегии на производственную моноцель либо на диверсифицированные цели, когда продукт или услуга предоставляется *в комплексе* с социально-культурной программой, которая предполагает некую социальную миссию, культурную концепцию. Такая культурная программа может сопутствовать основной услуге, развивая ее, а может отстоять довольно далеко от основной производственной программы, но именно благодаря этой культурной концепции стать коммерчески успешной, делая предприятие более конкурентоспособным, интересным для потребителя.

Все анализируемые предприятия мы распределили в пространстве этих двух осей (см. схему).

| Ориентация на широкие слои потребителей | | | | | |
|---|--|---|--|--------------------------|--|
| Моноцель | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Первый тип 10 — ИП «Веселый пряник», Тольятти 11 — ООО «Картонно-переплетная фабрика» 15 — ООО «Темп-Протект», Краснодар</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Четвертый тип 2 — лицей в Казани 4 — конно-спортивный клуб «Golden Horse», Камышин 5 — ООО «Горький хостел», Нижний Новгород 6 — ООО «Сервис-парк “Юго-Камские горки”», Пермский край. 8 — АНО Международный образовательный центр «Монессори-педагогика» 12 — центр развития познавательного туризма «Город-музей» Коломна 13 — ООО «Бренд-Стор» Москва 14 — образовательное учреждение «Светоч», Московская область</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: middle;">Диверсифицированные цели</td> <td></td> </tr> </table> | <p>Первый тип 10 — ИП «Веселый пряник», Тольятти 11 — ООО «Картонно-переплетная фабрика» 15 — ООО «Темп-Протект», Краснодар</p> | <p>Четвертый тип 2 — лицей в Казани 4 — конно-спортивный клуб «Golden Horse», Камышин 5 — ООО «Горький хостел», Нижний Новгород 6 — ООО «Сервис-парк “Юго-Камские горки”», Пермский край. 8 — АНО Международный образовательный центр «Монессори-педагогика» 12 — центр развития познавательного туризма «Город-музей» Коломна 13 — ООО «Бренд-Стор» Москва 14 — образовательное учреждение «Светоч», Московская область</p> | Диверсифицированные цели | |
| <p>Первый тип 10 — ИП «Веселый пряник», Тольятти 11 — ООО «Картонно-переплетная фабрика» 15 — ООО «Темп-Протект», Краснодар</p> | <p>Четвертый тип 2 — лицей в Казани 4 — конно-спортивный клуб «Golden Horse», Камышин 5 — ООО «Горький хостел», Нижний Новгород 6 — ООО «Сервис-парк “Юго-Камские горки”», Пермский край. 8 — АНО Международный образовательный центр «Монессори-педагогика» 12 — центр развития познавательного туризма «Город-музей» Коломна 13 — ООО «Бренд-Стор» Москва 14 — образовательное учреждение «Светоч», Московская область</p> | | | | |
| Диверсифицированные цели | | | | | |
| | Ориентация на слабобесресурные группы | | | | |
| | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Второй тип 1 — магазин «Благодарение», Волгодонск 7 — АНО «Реалмед», Пермь 9 — ИП тренажерный зал «Атлант», Тольятти</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Третий тип 3 — ООО «Обсервер», Калининград</p> </td> </tr> </table> | <p>Второй тип 1 — магазин «Благодарение», Волгодонск 7 — АНО «Реалмед», Пермь 9 — ИП тренажерный зал «Атлант», Тольятти</p> | <p>Третий тип 3 — ООО «Обсервер», Калининград</p> | | |
| <p>Второй тип 1 — магазин «Благодарение», Волгодонск 7 — АНО «Реалмед», Пермь 9 — ИП тренажерный зал «Атлант», Тольятти</p> | <p>Третий тип 3 — ООО «Обсервер», Калининград</p> | | | | |

Схема классификации предприятий социального бизнеса

Опишем содержание социально-культурных проектов социальных предприятий, попавших в нашу выборку.

Первый тип: Ориентация на моноцель и широкие слои потребителей.

Предприятие «Веселый пряник» в Тольятти — кондитерское производство. Заявленный социальный проект — предоставление рабочих мест инвалидам. Здесь монопроизводство, и социальный монопроект

не исключает участия предпринимателя в некоторых разовых благотворительных акциях. Предприниматель дарит пряники детям на общегородских праздниках. Под давлением конкуренции хозяйка подумывает о диверсификации бизнеса в сторону реализации долговременного социального проекта. Этот проект содержит культурную концепцию, которая, по ее замыслу, содержит некоторую культуртрегерскую миссию (обучать и развлекать детей в «Пряничном городке») и вместе с тем потенциально способен приносить хотя бы небольшую прибыль и быть средством рекламы продукта.

Второе предприятие, ориентированное на моноцель и широкие слои потребителей, — картонно-переплетная фабрика в г. Волжский. Эта фабрика работает со времен советской власти и принадлежит Обществу инвалидов, которое получает отчисления с прибыли. Социальный проект предприятия — предоставление рабочих мест инвалидам и их обучение — мало изменился в содержательном отношении с момента его создания. Предприятие в трудном экономическом положении, и руководитель считает благом уже то, что инвалиды *«не болтаются на улице и получают хоть какую-то копейку»*.

Третье предприятие, отнесенное нами к первому типу, это ООО «Темп-протект», которое занимается разработкой и производством приборов учета и контроля условий хранения и переработки зерна. Социальный проект — предоставление места работы молодым специалистам, не имеющим опыта работы.

Все три предприятия свою концепцию социальности строят лишь на предоставлении рабочих мест социально незащищенным людям. Для картонно-переплетной фабрики эта миссия была задана изначально и обоснована фактом организационной принадлежности обществу инвалидов. Два других построили идею социальности в наличное производство дополнительно, тогда, когда узнали о возможности получить грант от фонда «Наше будущее». Мы не можем сказать, насколько эффективны социальные проекты на втором и третьем предприятиях, но, судя по тому, что руководители говорили о них крайне скупо, можно предположить, что перспектив развития у них немного.

Второй тип: ориентация на моноцель и специализированные слои потребителей, которые можно назвать слабонересурсными группами. В случае магазина «Благодарение» в Волгодонске — это откровенно бедные люди, которые покупают дешевую поношенную одежду. Здесь социально-культурная концепция предполагает идею коммуникации. Судя по словам респондента, этот культурный проект возник стихий-

но. Хозяйка говорит, что поняла, что общение нужно клиентам, потому что они считают необходимым объяснить ей, почему они покупают поношенные вещи.

Им стыдно приходить в этот отдел, и они приходят и рассказывают все о своей семье. Ей надо сына одеть, у того брата, у той пять детей нарожала и подбросила дедушке с бабушкой. Они у меня все Лиды, Ани, Маши, я их уже знаю, всех, а людям это нужно, чтобы их приняли вот так тепло... Приучила людей здороваться заходить. Приходят, как к себе домой. Я так культурно выхожу и говорю: «Здравствуйте, давайте договоримся: придете — поздоровайтесь, возьмете — скажите “Спасибо”. Я говорю людям спасибо, когда они приносят для вас, а вы мне говорите». Вы знаете, как это было сложно приучить? (Хозяйка магазина «Благодарение», Волгодонск.)

Бизнес-идея, которая возникла из этой потребности, но которая пока не реализована — создание центра помощи «Гражданская инициатива» в Волгодонске. Проект предполагает установку чистых контейнеров у подъездов, чтобы люди складывали в них ненужные вещи, сбор, чистку этих вещей, открытие больших торговых площадей, где люди могли бы посмотреть и померить вещи, а потом отдохнуть, выпить чаю и пообщаться.

Пользователи услуг АНО «Реалмед» в Перми — это те больные, у которых нет денег на платное лечение, но есть потребность в специализированных медицинских услугах. Идея, которая реализована для них в «Реалмед», — это принятие полисов ОМС в счет оплаты и предоставление комплекса услуг по срочной медицинской помощи, лечению и реабилитации.

Социально-культурная концепция АНО «Реалмед» состоит в том, чтобы тиражировать организационные и управленческие решения. Тем самым достигаются три цели: во-первых, тиражированная инновация становится нормой, принятой практикой, и ее не нужно постоянно обосновывать во властных кабинетах; во-вторых, в сообществе профессионалов возникают согласованные стандарты оказания медицинской помощи и, в-третьих, организационно-управленческие технологии становятся источником дополнительного дохода.

В декабре 2012 года в Перми проходил форум «Доброволец России». Там было 220 делегатов. Из Петропавловска-Камчатского приехали, познакомились с нашим опытом и купили у нас эту модель управления. Наш опыт и сейчас в 48 территориях внедряют. Нам Министерство развития и торговли РФ планирует выделить 1,5 миллиона

на просветительскую деятельность. Проект законченный. Если его купить, там все понятно, там пошаговая инструкция — что делать (АНО «Реалмед», Пермь).

В АНО «Реалмед» есть идея, пока не реализованная, диверсификации услуг — профилактика и лечение суставных болей и болей в спине на базе спортивно-досуговых учреждений.

Вот есть какое-то учреждение, в которое люди водят детей заниматься спортом. И в этом учреждении есть центр, который лечит боли в спине, которыми страдают $\frac{2}{3}$ взрослого населения. Человек, приходя туда, получает весь комплекс услуг. Или открыть центр реабилитации после травм. Травмы у нас — вторая причина нетрудоспособности (АНО «Реалмед», Пермь).

Хозяин тренажерного зала «Атлант» из г. Тольятти видит свою социальную миссию в том, чтобы увести молодых людей с улицы, привить им ценности здорового образа жизни. Предпринимательский проект является одновременно и социальным проектом. Потребители услуг тренажерного зала — те самые ребята из групп риска, которым предприниматель предлагает спорт как альтернативу привычному образу жизни с алкоголем, наркотиками и криминальной перспективой.

Мне приятно слышать, когда ребята рассказывают: «Мне неинтересно больше сидеть в подъезде бухать», — конкретно ихние слова. «А я, — говорит, — лучше пойду, пожму». Они уже между собой меряются, кто сколько раз подтянулся, у кого какой бицепс (ИП тренажерный зал «Атлант», Тольятти).

Третий тип: ориентация на диверсифицированные цели для специализированных слоев потребителей, которые можно назвать слаборесурсными группами. В этот тип у нас попало только одно предприятие — ООО «Обсервер», которое занимается ремонтом и техническим обслуживанием инвалидных колясок и реализует разнообразные социальные проекты для инвалидов-колясочников. Роман Аранин, руководитель ООО «Обсервер» из Калининграда, определяет свою миссию как создание безбарьерной среды для инвалидов, которые не хотят «сидеть и смотреть в окошко». Именно этим концептом, как считает респондент, его организация отличается от тех, что только «организуют утреники и чаепития» или просят помощи.

Если для инвалида создать правильные условия, выдать коляску, обустроить доступ из дома и на работу, то он фору даст многим ходячим! У нас красивая, успешная организация. Люди, которые работают! Люди, которые путешествуют, которые хотят развиваться

в этом направлении! ООО «Обсервер» — это дружественная коммерческая структура, которая полностью содержит КРООИ «Ковчег». Мы делаем, к примеру, выезд на пляж. Техника — из «Обсервера», автобус — из «Обсервера». Собираем инвалидов, берем плавающую коляску, выезжаем в Янтарный, ставим палатку, делаем шашлыки. Купаем всех, все загорают, родственники отдыхают, а работают работники «Обсервера» (ООО «Обсервер», организация инвалидов «Ковчег», Калининград).

Примечательность этого социального проекта в том, что его автору удалось операционализировать идею 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 комплекте с социальным проектом: коляски нужны инвалидам, которые хотят вести активный образ жизни.

За прошлый год мы оборудовали комплексно шесть пляжей в Тамбове, в Сочи, в Новороссийске. В Калининграде пока не реализован проект. И есть еще один проект — это социальное такси, но не такое, как государственное социальное такси. Оно больше туристическое (ООО «Обсервер», организация инвалидов «Ковчег», Калининград).

Четвертый тип: ориентация на диверсифицированные цели для всех слоев потребителей. В этот тип вошло больше всех обследованных случаев: 8 из 15. Здесь мы выделили три группы:

- 1) бизнес существует автономно, являясь донором для реализации социальных проектов;
- 2) 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;
- 3) бизнес и социальные проекты предметно не связаны, но дополняют друг друга, создавая эмерджентный эффект, который не мог бы возникнуть, если бы бизнес-проект и социальные проекты существовали автономно.

Первая группа: бизнес — донор для реализации социальных проектов

Хозяин предприятия «Светоч» занимается монтажом и эксплуатацией оборудования для использования солнечной энергии. Основная производственная площадка — в Хургаде. Там он обнаружил,

что большая русскоязычная диаспора в Египте испытывает острую потребность в образовании на русском языке для детей. С другой стороны, предприятие нуждалось в квалифицированных работниках. Поэтому проект школы в Египте вырос естественным образом из потребностей производства. Второй проект — тоже образовательный — школа для одаренных детей с углубленным изучением физики и математики. Третий — сеть домов для престарелых в Московской области. Основные капиталовложения сделаны предпринимателем, а функционируют они за счет родителей и родственников.

У меня международная компания, и занесло меня в Египет по солнечной энергетике, где я обнаружил, что работать некому. И я начал с обучения, открыл школу для русских. Многие из них там потом остаются, чтобы дальше они работали с нами. Здесь — некоммерческая школа. Я построил за свой счет здание школьное и оснастил его полностью. Я даже губернаторскую премию получил за сеть домов для престарелых в Московской области. Это точно такая же система, то есть без прибыли на некоммерческой основе. Платят родственники и опекуны пожилых людей, они там находятся на полном обеспечении, обслуживание квалифицированное и собираемые деньги идут на оплату нянечкам, сиделкам, врачам. Основные расходы — капитальное строительство. А это мои собственные деньги. Я обычно размещаю свои проекты в коттеджных поселках, и, по моему наблюдению, отношение жителей поселка меняется в корне, когда там появляется социальный проект: дом престарелых или школа. Когда люди чувствуют добро, а не жажду наживы (предприятие «Светоч», Химки, Московская обл.).

Зачем предпринимателю вкладываться в заведомо неприбыльное дело? Сам он говорит об этом как о моральном долге. Но есть еще один вид дивидендов, о которых говорится вскользь: это репутация и создание социальных сетей, которые могут трансформироваться в какие-то новые проекты.

Мы же в любом случае должны свою жизнь посвятить чему-то. Я считаю, это правильно. Это несет личное моральное удовлетворение. Когда было тяжело и этих проектов не было, было очень морально плохо. Тут есть отдача. 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 (предприятие «Светоч», Химки, Московская обл.).

Вторая группа: бизнес — основа и центр социального проекта

В эту группу мы включили случаи, когда бизнес включается в реализацию социальных проектов, поскольку существует в социальной сфере, и новые проекты естественным образом дополняют эту деятельность, которая является основной. Дополнительные виды деятельности делают основной продукт более привлекательным для людей, поскольку услуги становятся разнообразными, ориентированными на разные категории потребителей. Это, прежде всего, предприятия, которые работают в сфере образования, воспитания и досуга.

Случай негосударственного образовательного лица в Казани — организационно сложен, впрочем, как и другие случаи этого типа. Сложность его реализации в том, что создателям и сотрудникам нужно было провести немалую работу, чтобы соответствовать государственным образовательным стандартам. Это с одной стороны. С другой стороны, нужно было давать детям среднее образование такого качества, которое стало бы образцом и для государственных школ, сделало бы детей конкурентоспособными при поступлении в вузы и в дальнейшей карьере. Для этого учредитель и директор школы по максимуму использует те институциональные возможности, которые может дать сотрудничество с академическими и образовательными учреждениями, инновационными предприятиями, общественными организациями. Это конкурсы, научно-исследовательские проекты, в которые включаются ученики лицея, фестивали, конференции.

Один проект был с Академией наук — республиканский конкурс «Люди Татарстана». Второй проект — с Казанским научным центром (Академические чтения), это уже научно-исследовательская работа. Потом выиграли грант ВИТЕК — это фестиваль исторический детский в Булгаре, затем Министерство образования к нам обратилось, чтобы мы провели конференцию республиканскую. Мы теперь всегда принимаем участие в подобных проектах. Технопарк «Идея» всегда отмечают нашу совместную деятельность... Мы организуем ежегодные языковые стажировки в Великобритании, участвуем в программе интеграции Top Level в русско-английской школе Истборна (директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

Потенциальный жизненный успех ученикам лицея обеспечивают не только уровень знаний и коммуникативных навыков, но и контакты с представителями большой науки, которые задают ориентиры для развития творческого потенциала ребенка и дают понимание того,

как, собственно, эта наука устроена. В лицее существует практика создания собственных творческих проектов, включающих фестивали, балы, концерты, кружки.

Благодаря проекту «Академические чтения» мы можем встречаться с директорами любого научно-исследовательского института. Детям нужно привить творческое начало, навыки публичного выступления, отсюда и наше стремление к проведению балов, различных фестивалей и к своим мероприятиям, которые мы проводим в виде капустника... У нас проходят занятия по актерскому мастерству и хореографии. Результаты этих занятий можно видеть на наших праздниках (директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

Директор лицея озабочена не только тем, чтобы обеспечить ученикам конкурентные преимущества на рынке труда в будущем, но и тем, чтобы сформировать у них навыки гражданского поведения. Тем самым лицей берет на себя функцию трансляции гражданских ценностей.

Мы хотим создать фонд «Честь и надежда» с участием различных общественных объединений, в том числе и военных, по патриотическому воспитанию молодежи. И первая акция, которую мы хотим провести, это очистка кладбищ, не только где захоронены участники Великой Отечественной войны, но и где профессора, где погибшие в Первую мировую войну (директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

Таким образом, в комплексе со знаниями, необходимыми 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.

Замыслы у учредителя и директора ООО «Сервис-Парк “Юго-Камские горки”» пока полностью не реализованы, но примечателен тот факт, что сама идея комплектности существует изначально, задавая перспективу развития. Хозяин комплекса предполагает соединить занятия спортом с возможностями для общения, разнообразными видами туризма (спортивный, экскурсионный, сельский) и досуговых занятий (авиамоделлизм, прогулки на лыжах, снегоходах и внедорожниках).

Хорошо иллюстрирует идею комплектности в бизнес-стратегии социального предприятия, когда бизнес и социальный проект существуют в комплексе с ориентацией на широкий круг потребителей, случай конно-спортивного клуба «Golden Horse» в Камышине. Основное социальное направление — это иппотерапия, занятия с детьми,

больными аутизмом и ДЦП. Руководитель понял, что предприятие, которое требует больших капиталовложений и на начальном этапе, и в процессе эксплуатации, будет успешным, только если будут мобилизованы все возможности клуба. В клубе обучают верховой езде, содержат частных лошадей, организуют праздники, прогулки на лошадях, дают напрокат кареты. Хозяин клуба подчеркивает, что каждое направление в отдельности невыгодно, и только их сочетание даст экономический эффект и позволит выполнить социальную миссию. Однако работа с больными детьми все-таки требует донорских ресурсов, и средство их привлечения — это создание НКО, что позволит участвовать в государственных субсидированиях, привлекать частные инвестиции.

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 место для ночлега и не общежитие. Мероприятия, которые организуют в «Горьком хостеле» — это не просто рекламные акции. Это услуги, которые предлагаются в комплекте с ночлегом, но так, что превращают обыденное дело в событие.

Музыканты, молодые таланты нижегородские, которые сами пишут песни, поют их. Ну, платят за входной билет, он обычно в пределах 100 рублей. Какие-то мероприятия по типу Хеллоуина и прочего, конкурсы проводим. Кино показывать хотим, после него — какое-нибудь обсуждение. Ресторанный день сейчас стал популярным в Нижнем Новгороде. Мы раздвигали кровати, ставили столики, стульчики, пуфики, кто-то на подушечках на полу сидел, то есть такой формат. Ну и соответственно официанты, повара — это сотрудники, администраторы. Как оказалось, все можно — первое, второе, третье и компот (ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

Генеральный директор АНО «Международный образовательный центр Монтессори-педагогика» говорит, что новые проекты, которые развивают основную идею, возникают из потребностей получателей услуг: нужно не просто присматривать за детьми, но и развивать их физически и духовно, заниматься реабилитацией тех, у кого обнаружены какие-то проблемы. Руководитель признает, 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. Он не был готов четко сформулировать свою социальную концепцию, но было очевидно, что он склонен разделять

идею неэквивалентного обмена, противопоставляя ее идее конкуренции и расчета на прибыль, потому что такая концепция создает вокруг бизнеса атмосферу сотрудничества.

Вот эта поддержка, которая в социуме была, она как-то все-таки переходит из поколения в поколение, ее вытравливают, но все равно она остается. И моральное удовлетворение от того, что кому-то стало немного лучше. Есть родители, которые сочувствуют нашим идеям, которые готовы потрудиться даже в простых вещах: уборка территории или ремонт помещений. Даже занятия с детьми по своему какому-то уровню способны люди давать. У каждого добровольца есть свой дар, который он мог бы донести до детей (АНО «Международный образовательный центр Монтессори-педагогике», Тихвин).

Третья группа: 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 трех компонентов: музей, инфраструктура, культурное предложение. И именно это комплектное предложение позволило руководителям Центра сделать проект успешным, притом что сами по себе эти три компонента не дали бы такого результата. Здесь требует некоторой расшифровки концепт «Культурное предложение», поскольку он заинтересовал потребителей и принес известность музею. Культурное предложение — это активность, реальная жизнь в музейных комплексах, в которую на час или на несколько недель могут включиться желающие:

В промы (пустующие промышленные предприятия) селятся какие-то творческие индустрии, на эту территорию притягивается креатив, творчество, свежая кровь, интеллект, новый взгляд на жизнь, который, конечно же, производит какой-то творческий продукт. Мы получили под офис случайно 120 квадратных метров — бывшая коммуналка. В историческом здании, для центра культурных инициатив. Выяснилось, что внизу, на первом этаже, находился магазин «Огонек», гастроном «Огонек» в советское время, где в винном отделе грузчиком работал Венедикт Ерофеев. Получилось такое трехчастное пространство. Часть — это музей, который коррелируется с 1962-м годом, когда жил Венедикт Ерофеев, это коммуналка. Другая часть — это выставочное пространство по центру,

оно предназначено для художников, которых мы приглашаем к себе в Коломну. Это шесть грантов, которые мы каждый год выделяем из своих средств. В этом году мы провели конкурс, он был международным, мы получили 72 заявки, включая Европу и даже Африку и весь Советский Союз бывший, Россию (Коломенский центр развития познавательного туризма).

Социально-культурным проектом можно считать и коломенскую пастилу, которая, с одной стороны, дала работу местным жителям, а с другой — стала известным брендом Коломенского музея. Вряд ли сама по себе пастила без культурной концепции стала бы столь популярной. Примечательно, что концепция эта постоянно обогащается, снабжается новыми смыслами и социальными функциями (сохранение традиций, уникальность, праздничность, и пр.).

Часть этих музеев является мини-производством, которое и есть бизнес-составляющая, позволяющая этим музеям самостоятельно жить. У нас на один день, 13 января, случилась эта пастила, и никто не думал тогда делать никакого музея. Но такой получился резонанс со знаком «плюс», и губернатор, тогда еще Борис Громов, и министр культуры Галина Константиновна Ратникова — всем надо, интересно, то есть рассказать, сделать подарки и так далее. И стало понятно, что с этим расстаться невозможно, и нас поддержали с созданием Музея коломенской пастилы, поскольку продукт этот имеет многовековую историю, даже не 100 лет, а больше, очень интеллектуально нагружен. И не имеет аналогов не только в России, но и за рубежом, как мы сейчас уже понимаем, являет собой образ такого абсолютно национального русского продукта и не имеет аналогов (Коломенский центр развития познавательного туризма).

Но и производство пастилы становится серьезным материальным и репутационным ресурсом для музея.

В 2011-м мы открываем музейную фабрику пастилы в Коломне. Получили от фонда «Наше будущее» беспроцентный беззалоговый кредит. Мы нашли здание, в котором именно и размещалось производство в Коломне в 1852-м году. Это было очень важно для нас — вот эта сила места, что именно в этих стенах производили это. Это очень важно для туристических объектов, для посещений, чтобы был соответствующий дух, атмосфера. И на наше счастье великое это здание было пустым, в четвертой степени разрушения. И мы из руин делаем посещаемый объект, фабрику в прошлом году посетили 50 тысяч человек. И сейчас уже почти выходим на те мощности, которые

нам нужны. Полтора года прошло, и там работают порядка 30 человек и половина из них — это люди с ограниченными возможностями. Часть из них работает дома, им развозим упаковки домой, а часть приходят в офис, те, кто может прийти (Коломенский центр развития познавательного туризма).

Пастила оказалась 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 шанс понять их: образ жизни, ценности, печали, радости.

20 сентября мы открыли четвертый музей — «Калачная», который связан с забытым брендом — коломенским калачом, хлебом, который производили. И там тоже работают уже порядка 15 человек. И первый спектакль у нас был в музее, очень интересная тема была: накануне открытия музея 23 января 2009 года в одном из шкафов, который мы купили для музея, мы нашли клад, самый настоящий — с любовными письмами и всякими делами, золото-бриллианты. Решили сделать спектакль, так как у нас труппа, так сказать, подросла наша, — спектакль на основе этого клада, использовали в текстах эти письма любовные, они легли в основу сюжета. Это был наш первый спектакль, а сейчас их порядка 20. Весной, 18 мая, будем открывать следующий музей, который связан с коломенской деньгой, и вот к его открытию делаем сейчас новый спектакль, уже о Средневековье, временах Дмитрия Донского. Да, и деньга эта коломенская знаменитая, которая сейчас лежит по одной монетке в Эрмитаже, Русском музее и Историческом... Доступность наследия. Это имеется в виду и физическая доступность, то есть вход почти во все музеи бесплатный. И ментальная доступность, чтобы людям было понятно на любом уровне, что до них хотят донести, что сказать (Коломенский центр развития познавательного туризма).

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

Успешность туристического объекта измеряется количеством повторных возвращений — чтобы у людей была причина сюда вернуться. К каждой новой программе мы подходим концептуально, и мы реконструируем что-то новенькое. Соответственно, это но-

венькое появляется и в сувенирном магазине. Мы планируем помимо музеев сделать еще свои музейные гостиницы с такими исторически-ми интерьерами, сделать свое кафе и ресторан. Как только появится здание, которое мне нужно для этого, в аренду нам если дадут его, то мы сделаем такую реставрацию XIX века, вот именно с театром. И это было вообще развито, театр «Модерн» назывался в начале XX века, когда собирались все вообще эстрадные искусства вот в эти питейные и ресторанные заведения. У нас будет и ресторан, у нас будет и гостиница, и еще будут музеи (Коломенский центр развития познавательного туризма).

Культурные концепции взаимодействия с персоналом

Культурные концепции взаимодействия с персоналом мы попытались типологизировать по ориентации предпринимателей преимущественно на производственные функции при подборе сотрудников либо на работника, когда под него подбирается производственная функция.

Поскольку все включенные в выборку предприятия заявлены как социальные, их руководители в большинстве ориентируются на вторую стратегию — когда *функция подбирается под работника*. Они подчеркивают, что предоставляют рабочие места социально незащищенным людям. Это специалисты без опыта работы (ООО «Темп-протект», Краснодар; ООО «Горький хостел», Нижний Новгород); безработные жители округа в городе (Центр развития познавательного туризма, Коломна) и чаще всего инвалиды.

Выгода для предприятия в том, чтобы брать на работу студентов и молодых специалистов, — это подготовка будущих работников. Для молодых людей это возможность подрабатывать во время учебы, приобретать опыт и строчку в резюме для дальнейшей карьеры.

В основном я стараюсь брать студентов, потому что понимаю, как сложно найти в студенческие годы работу по направлению. Берем тех, кто уже на «туризме» учится, либо с иностранными языками, но планирует в туристической сфере работать. Они пишут дипломы, курсовые. Практику проходят. Плюс для них это хорошая возможность получать денежку, совмещая работу с учебой, что тоже сложно найти! Они сами распределяют смены и работают. И практика языка здесь хорошая. Ну и я вот готовлю сейчас кого-то, кто-то будет старшим администратором (ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

Наиболее развернутое обоснование того, почему нужно брать на работу безработных жителей города или района, где расположено предприятие, есть в интервью руководителя Центра развития познавательного туризма в Коломне. Она убеждена, что стратегия «брать своих» мотивирует людей на усердный труд, создает хорошую репутацию среди горожан, делает сам прилегающий район благополучным и тем самым привлекательным для туристов. Кроме того, такую стратегию она рассматривает как компенсацию неудобств, связанных с большим потоком туристов для окрестных жителей.

И когда мне приносят несколько заявлений на работу, я говорю: посадские в первую очередь. Потому что вот они так спокойно жили, у них было как у Христа за пазухой, а сейчас там у нас двухэтажные автобусы, туристы едут в калитку, за калитку, фотографируют, создается напряжение определенное. И чтобы люди эти, которые живут вокруг нас, чувствовали, что мы одна команда, я всегда беру их на работу. Коломна, Воскресенск, Егорьевск, Луховицы. Такой радиус порядка 200 километров. При этом начинали — у нас был один работник, потом три работника, 20 работников, а теперь у нас где-то, если считать с коробками, наверное, человек 135. Открытие каждого нового музея дает порядка 30 рабочих мест (Коломенский центр развития познавательного туризма).

Для тех, кто берет на работу инвалидов, задача сложнее. Нужна такая работа, чтобы она была, во-первых, по силам, а во-вторых — не выглядела как эксплуатация тех, кому просто невозможно найти другое место.

В основном прибыль идет на создание новых рабочих мест для инвалидов. Мы получили премию «Янтарный ртуть» как самое социально ориентированное предприятие. В этом, 2013 году, мы создали три рабочих места для инвалидов, эти люди работают. У меня в мастерской есть спинальник, девочка рекламой командует — тоже спинальница, и взяли мальчика ДЦПЭшку, он пока слабенький, пока толку от него большого нет, но тем не менее человек получает 12 000 рублей. Я могу сказать, что ДЦПЭшку в городе, кроме меня, никто не взял бы (ООО «Обсервер», организация инвалидов «Ковчег», Калининград).

Самую развернутую концепцию кадровой работы с инвалидами предлагает руководитель Коломенского музейного центра. Она считает, что подобрать функцию под работника — это не просто дать шанс заработать деньги, но и показать человеку, что он нужен.

Пандусы у нас есть для людей с ограниченными возможностями, и на работу берем людей с ограниченными возможностями. У нас в штате есть сотрудники, которые на колясках работают. Занимается этим мой старший сын. Он говорит: «Мама, она не может работать, у нее трясутся руки». Я говорю: «Сынок, она твоя. Ты не можешь ей сказать “уходите”. Пусть она тебе подметет пол в этой коляске, что угодно...». И вот я у него спрашиваю спустя какое-то время: «Ну как?» Он говорит: «Мама, через неделю она пришла с макиязем, потом она пришла в новой блузке, а теперь она сидит и под радио поет песни себе под нос». Я говорю: «Сынок, вот ради этого можно жить. Она счастлива благодаря тебе, потому что она вырвалась из дома, приходит на работу, еще поет под радио» (Коломенский центр развития познавательного туризма).

Соответствие работника производственной функции как критерий подбора персонала используется тогда, когда эта функция связана с выполнением задач, требующих глубоких профессиональных знаний, например воспитание и обучение детей, лечение, организационное и финансовое обеспечение деятельности предприятия. Но и здесь наиболее продвинутые руководители социальных предприятий задумываются о мотивации сотрудников как способе повышения эффективности производства. Реализуются социальные проекты, которые сами респонденты называют инвестициями в персонал и которые в нашей стране имеют традиции социальной поддержки работников на советских предприятиях. Конечно, практически нет случаев, когда такая поддержка носила бы системный характер, как при советской власти, и включала бы весь комплекс услуг: обучение, лечение, питание, отдых, досуг. Но те или иные элементы кадровой социальной политики встречаются и рассматриваются не как «накладные расходы», а именно как инвестиции, способные конкурировать за работника на рынке труда, делать его работу более эффективной за счет повышения квалификации и дополнительной мотивации.

Предпосылка успеха — наверное, во многом, получение удовольствия от выполнения работы каждым из сотрудников. Когда человек работает только за деньги, то он всегда будет работать хуже, нежели чем он будет работать с душой. Тогда он делает все как для себя (конно-спортивный клуб «Golden Horse», Камышин).

Так же, как и большинство крупных предпринимателей, хозяева обследованных социальных предприятий предпочитают персонализированные инвестиции в персонал, когда реализуется один или

несколько проектов социальной поддержки или когда учитываются особенности и интересы конкретного работника. Такой подход к работе с персоналом, в частности, использует руководитель АНО «Реалмед» в Перми. Он встроил работу с персоналом в заимствованную на передовых западных предприятиях систему BSC — сбалансированная система показателей достижения стратегических целей предприятия.

Человек, приходя в организацию, желая получить эту зарплату, которая его устраивает, должен выполнять корпоративные стандарты. А сбалансированная система заключается в следующем: если предприятию нужен сотрудник (врач УЗИ, травматолог) и этот сотрудник по ряду критериев это предприятие устраивает, то его руководитель выясняет, что он ждет от своей работы, и создает для него такие условия, чтобы его пожелания оправдались. Таким образом инициативы человека используются на сто процентов. Нужно создать такие условия, которые не мешали бы ему самореализовываться. В таком случае не надо контролировать, делает ли он то, что нужно. Он реализует свои задачи, и предприятие получает от него максимальный результат. И вот если эта система BSC внедрена, то управленческого персонала не нужно столько, не нужно контролеров, видеорекамер, которые наблюдают, что человек делает на рабочем месте, выполняет ли он стандарты или нет. Стандарты создаются на основе потребностей человека, то есть должностные инструкции составляются индивидуально (АНО «Реалмед», Пермь).

О похожих проектах рассказывает и директор Коломенского музея.

Мы с людьми общаемся, предлагаем поучиться, оплачиваем учебу. В 2012 году получили специальный приз Европейского музейного форума. И одним из трех пунктов, за что нам этот приз был выдан, назван вклад в умения сотрудников. Это для нас очень важно, мы нацупали это направление, которое позволяет людям «гореть» на работе и приходить сюда с удовольствием, это творчество. Мы взяли в штат профессионального режиссера, сценариста, людей, которые работали в театре, для того, чтобы они с девочками занимались актерским мастерством, учили держать спину, улыбаться, разговаривать и так далее (Коломенский центр развития познавательного туризма).

Фактически все перечисленные проекты взаимодействия с персоналом являются проявлением социального новаторства, поскольку они не просто воспроизводят патерналистские идеи советского време-

ни и не копируют буквально западные «гуманистические» стандарты управления персоналом, а встраивают и те и другие в свой особый контекст, обусловленный особенностями предметной деятельности и социума, среди которого существуют.

Выводы

1. Рассмотрение социального предпринимательства как инновационной деятельности позволило найти эмпирические индикаторы критериев, которые используются для идентификации этого вида предпринимательской деятельности. Предприятие не может считаться «социальным» лишь потому, что оно оказывает услуги в социальной сфере или обеспечивает рабочими местами представителей низкоресурсных групп. Эти критерии могут быть необходимыми, но их недостаточно, потому что предприниматель может получать хорошую прибыль на этом бизнесе и эксплуатировать инвалидов. Все включенные в выборку предприятия заявлены как социальные, поэтому 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.

2. На наш взгляд, важными составляющими социального предпринимательства являются: 1) социальное новаторство и 2) социальные сети, сообщества, которые складываются вокруг социальных предприятий. Мы анализируем эти признаки не как ресурс, а как результат деятельности социальных предпринимателей. Это позволяет обогатить концепт «социальное предпринимательство», сделать его более прозрачным и тогда, когда это нужно для исследовательских целей, и для разработки обоснования закона о социальных предприятиях, и тогда, когда встает практическая задача: оценить «социальность» социального предприятия.

3. Исследование зафиксировало, что морфогенез социального предпринимательства идет двумя способами: 1) сначала собственная деятельность, затем идентификация ее как социальной благодаря заимствованию концепта; 2) 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 и образцам. Они чаще становятся инициаторами экономических, организационных, социальных новшеств. Это внутренние регламенты, новая логистика решения задач, новая мода или стиль жизни.

4. Освоение опыта коллег для социальных предпринимателей становится важным направлением работы. Здесь у социальных предпринимателей часто возникают проблемы, связанные с закрытостью, нежеланием коллег делиться наработками. Логистику решения задач, технологии производства, внутренние регламенты деятельности бывает подчас легче получить за границей, чем у отечественных предпринимателей, занятых аналогичной деятельностью. Поэтому актуальной задачей становится создание инфраструктурных проектов, консалтинг в сфере социального предпринимательства. Алгоритмы деятельности социальных предприятий могут стать и уже становятся товаром, но пока нет закона о социальном предпринимательстве, сохраняются большие области неопределенности. Закон может появиться тогда, когда будут найдены и согласованы основания для статуса «социальное предприятие» и модели, формы, которые может иметь этот вид деятельности.

5. 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 любом случае с помощью решения текущих проблем, в расчете, прежде всего, на собственные силы и в надежде на улучшение условий деятельности со стороны в первую очередь местных властей. Большинство планируют развивать заданное направление деятельности. Немногие, самые успешные, ориентированы на диверсификацию, 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.

6. Исследование позволило выделить феномен, который мы назвали «социально-культурный проект» предпринимателей. На наш взгляд, это ключевой момент в идентификации предприятия как социального. Мы предложили эмпирические признаки, типологию и описали формы существования социально-культурных проектов. Социально-куль-

турный 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 — принятие некоторой миссии: создание новой ценностной и коммуникативной среды, тиражирование новых форм общежития, оказания социальных услуг. Наиболее успешные сейчас и имеющие лучшие перспективы развития — это социально-культурные проекты, ориентированные на диверсифицированные цели для всех слоев потребителей.

Источники

- Керлин Дж.А.* Социальные предприятия в США и Европе: понять различия и извлечь из них уроки // Международное сообщество исследований третьего сектора и Университет Джона Хопкинса, 2006. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nb-forum.ru/userfiles/file> (дата обращения: 18.04.2014).
- Ресурсы добровольческого движения. Аналитический доклад по результатам исследований фонда «Общественное мнение» 2012–2013 гг. М.: ФОМ, 2013. 106 с.
- Социальное предпринимательство в России и в мире. Практика и исследования / ред. А.А. Московская. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2011. 283 с.
- Тажибай А., Дубина А.* Социальное предпринимательство: новые перспективы. Пособие по теории и практике социального предпринимательства. Бишкек, 2011. 38 с.
- Флорида Р.* Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика-XXI, 2011. 432 с.
- Фонд «Наше будущее». О фонде. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nb-fund.ru/about-us/> (дата обращения: 18.04.2014).