



Условия активизации гражданского участия в малых и средних городах России

Итоговый отчет по проекту

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

Май 2014

Фонд «Общественное мнение»
Президент
Александр Ослон

Руководитель исследования
Управляющий директор
Елена Петренко

Команда социально значимого проекта «Условия активизации гражданского участия в малых и средних городах России»:

Акулов В. А., Акулова О. И., Богомолова Е. В., Васильева Л. М., Галицкая Е. Г., Галицкий А. Е., Данилова А. С., Иванова И. И., Каневская М. В., Климов И. А., Климова С. Г., Кот Ю. А., Османов Т. Э., Самкович Е. С., Чуриков А. В., Щербакова И.В.

Оглавление

Оглавление	3
ЧАСТЬ II. Социальное предпринимательство как форма гражданского участия	4
Глава 7. Социальные услуги в малых и средних городах как перспективная сфера социального предпринимательства	4
Глава 8. Объективная информация о социальных предприятиях	7
Глава 9. Модернизационные эффекты социального предпринимательства	9
9.1. Основные направления деятельности социальных предприятий	9
9.2. Модернизационные эффекты социального предпринимательства	10
9.3. Самоидентификация социального предпринимателя и наличные правила.....	11
9.4. Социально-культурные проекты предпринимателей.....	17
9.5. Культурные концепции взаимодействия с персоналом.....	25
Глава 10. Сообщества социальных предприятий	28
10.1. Цели и установки на создание и поддержание сети.....	28
10.2. Выгоды участников сети, возникающей вокруг социального предприятия.....	31
10.3. Способы капитализации сети.....	34
10.4. Выводы.....	36

ЧАСТЬ II. Социальное предпринимательство как форма гражданского участия

Глава 7. Социальные услуги в малых и средних городах как перспективная сфера социального предпринимательства

Социальное предпринимательство – это не просто частный или корпоративный бизнес, оказывающий социальные услуги населению, а более сложный социально-экономический феномен, и не все предприятия, которые власти или доноры признают социальными, работают в сфере социальных услуг. Однако именно в этой сфере, как показывают материалы фонда «Наше будущее», работает больше всего социальных предприятий.¹

В малых и средних городах России развитие социального предпринимательства особенно необходимо в силу большей напряженности на рынке труда, и особенно востребовано в силу меньшей развитости сферы социальных услуг. Проблематика развития социального предпринимательства проанализирована в разделе «Деятельность социальных предприятий и условия их развития» на основе глубинных интервью с социальными предпринимателями. В массовом опросе мы можем лишь зафиксировать распространённость практик использования услуг частного бизнеса в сфере социально-бытовых услуг, чтобы представить себе, хотя бы приблизительно, потенциал развития социального предпринимательства.

Перспективы развития социальных предприятий во многом зависят от привычки граждан пользоваться услугами частных предприятий, от платежеспособности потребителей, качества оказываемых услуг и других обстоятельств. В массовом опросе мы выясняли, какие уже сейчас существуют практики использования услуг частного сектора в социальной сфере в малых и средних городах. Было задано два вопроса: «Скажите, пожалуйста, какими из перечисленных услуг из тех, что есть в городе, пользуетесь Вы, Ваша семья?» и «А какие из услуг, которыми пользуетесь Вы, Ваша семья, оказывают частные лица или негосударственные организации?» На эти вопросы можно было дать любое число ответов (см. табл. 7.1).

Таблица 7.1

Доли пользователей услугами частного сектора в социальной сфере

Виды услуг	Пользуются, %	Оказывают частники, %	% услуг, оказываемых частниками
Медицинская помощь	88	23	26%
Продажа продуктов питания	84	71	84%
Продажа товаров повседневного спроса	77	62	81%
Продажа лекарств	72	47	65%
Парикмахерская	70	58	83%
Общественный транспорт	69	40	58%
Ремонт одежды, обуви	38	30	78%

¹ <http://www.nb-fund.ru/charity-projects/>

Виды услуг	Пользуются, %	Оказывают частники, %	% услуг, оказы- ваемых частни- ками
Ремонт бытовой техники, изготовление ключей	33	24	73%
Общественное питание	33	24	74%
Общее начальное, среднее образование (школы, лицеи)	24	2	7%
Выдача денег в долг, ссуды	20	13	64%
Спортивные занятия	20	8	42%
Уход за дошкольниками (детские сады, ясли)	18	2	12%
Строительство и ремонт жилья	18	10	58%
Баня	17	10	59%
Юридическая помощь	15	12	77%
Ветеринарная помощь	12	8	64%
Досуговые занятия, художественная самодельность	10	4	40%
Химчистка, стирка	8	6	76%
Уход за больными, престарелыми	6	1	22%

Данные опроса показывают, что жители довольно широко используют услуги частного сектора. Среднее число услуг на одного жителя – 7,3. Среднее число услуг, оказываемых частным сектором, – 4,5 на одного жителя. Две трети и более ходят в частные магазины за продуктами и товарами повседневного спроса; в частные парикмахерские, ремонтные мастерские, столовые, прачечные, химчистки; обращаются за консультациями к частным юристам. Это не удивительно: здесь практически нет государственных или муниципальных учреждений. От 70% до 50% жителей прибегают к помощи частников тогда, когда им нужно купить лекарства, воспользоваться услугами общественного транспорта, получить деньги в кредит, построить или отремонтировать жильё, получить ветеринарную помощь. Реже всего услуги частного бизнеса используются в сферах образования и медицинской помощи. И понятно почему: это самые дорогие услуги, и в этих сферах по-прежнему работают в основном государственные и муниципальные учреждения. За медицинской помощью к частникам чаще, чем в среднем, обращаются люди в возрасте 31-45 лет (28%), респонденты с высшим образованием (31%); самые состоятельные (те, чей доход позволяет купить автомобиль, квартиру или дом – 35%). Услуги частного бизнеса в целом – не для бедных. Среднемесячный доход тех, кто обращается за медицинской помощью в частные организации, превышает средний доход всех опрошенных примерно на 1000 – 1500 рублей. На столько же выше доход тех, кто учит детей в частных школах; обращается за помощью к ветеринарам; ремонтирует одежду, обувь и бытовую технику; берёт кредиты. Примерно на две – три тысячи в месяц больше средний доход у тех, кто прибегает к услугам частных фирм при строительстве и ремонте жилья. Практики для самых состоятельных (тех, чей средний доход выше, чем в среднем, на 3500 рублей и больше) – это: услуги общественных бань, общепита, спортивные и досуговые занятия; юридическая помощь. В «элитные» попали также услуги химчистки и стирки. Это значит, что услуги частного бизнеса во многих сферах доступны лишь людям с доходами, превышающими средние.

Тех, кто, отвечая на вопрос: *«Кто, по Вашему мнению, предоставляет более качественные услуги – государственные (муниципальные) организации или частные? Или качество услуг у них одинаковое?»*, – сказал, что частники оказывают более качественные услуги, оказалось в два раза больше, чем тех, кто полагает, что у государственных или муниципальных организаций качество услуг выше (33% и 16% соответственно). При этом средний доход первых – 17122 рубля (на 1032 рубля больше, чем в среднем), а вторых – 14276 рублей (на 1814 рублей меньше, чем в среднем). Тех, кто сказал, что качество одинаковое, примерно четверть. Их средний доход – 16137 рублей, примерно такой же, как и средний по выборке (16090 рублей).

Таким образом, социальность бизнеса – это не просто оказание услуг населению, а более сложный феномен, который анализируется ниже. Пока услуги частников многим попросту недоступны. Наш анализ практик социального предпринимательства показывает, что в сферах образования и медицинской помощи, наиболее дорогих для населения, есть интересные проекты, которые предполагают решение проблемы финансирования за счет аккумулирования ресурсов (случай АНО «Реалмед» в Перми, где оплата лечения в частной клинике идёт частично за счет страховки; случай образовательного учреждения «Светоч» в Московской области, где начальные инвестиции сделаны частным предпринимателем, а сами образовательные услуги оплачивают клиенты). Многие предприниматели считают, что проблема доступности услуг могла бы быть не такой острой, если бы существовали льготы при налогообложении, льготные ставки аренды помещений на частные школы или были бы распространены нормы подушевого финансирования среднего общего образования.

Глава 8. Объективная информация о социальных предприятиях

Для интервью мы отобрали руководителей и владельцев социальных предприятий, ориентируясь на максимально возможное разнообразие сфер деятельности. Бизнес наших респондентов ориентирован, чаще всего, на частных лиц. Только одно предприятие – картонно-переплетная фабрика в г. Волжском имеет среди потребителей продукции другие предприятия или организации.

Социальных предприятий, которые функционируют в сфере образования и педагогики, в выборке было три (интервью №№2, 8, 14). Оказывают оздоровительные услуги, работают в сферах туризма, спорта или досуга – четыре предприятия (интервью №№4, 5, 6, 9), в сфере производства – три (интервью №№10, 11, 15). По одному предпринимателю работают в сферах: социальной помощи (интервью №3), торговли (интервью №1), медицинских услуг (интервью №7).

Организационная форма вошедших в выборку социальных предприятий оказалась самой разнообразной: ООО, ИП (индивидуальный предприниматель), НКО (некоммерческая организация), кооператив, АНО (автономная некоммерческая организация), НП (некоммерческое партнёрство). 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, их считают социальными предприятиями эксперты, и, прежде всего, представители фонда «Наше будущее», который даёт гранты на развитие социальных предприятий. Основные характеристики социальных предприятий даны в Приложении 9.

Опрошенные предприниматели работают, как правило, в своём регионе. Но если интересы дела или логика расширения бизнеса требуют выхода за его пределы, они легко это делают: находят партнёров в других регионах, в ближнем и дальнем зарубежье.

Существует социальный бизнес, если считать от времени регистрации, как правило, не больше 10 лет, но чаще всего – 2-3 года. Исключение – картонно-переплетная фабрика в Волжском, которая существует с 1963 г. и которая считается социальным предприятием, потому что даёт работу инвалидам. По технической оснащённости и условиям труда, если судить по признанию директора, *«оно соответствует 1905 году»*. Может ли такое предприятие считаться социальным, или оно, напротив, асоциальное – это предмет 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.

Если судить по числу работников, респонденты, как правило, владеют малыми предприятиями. Число занятых – от одного до 150 человек (см. Приложение 9). Однако если учитывать не только штатных сотрудников, но и сезонных работников, партнёров, добровольных помощников, то число включенных в деятельность того или иного предприятия может увеличиваться в два-три раза.

Источники финансирования деятельности социальных предприятий – это:

а) получение доходов от дружественной аффилированной коммерческой организации (их, как правило, возглавляет один и тот же человек); фактически прибыльная организация содержит социально ориентированную, является донором для неё (образовательное учреждение «Светоч», Московская область; ООО «Обсервер», Калининград);

б) доходы от собственной деятельности.

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.

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

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 деньги не в какое-то уже существующее социальное предприятие, а создавал такие предприятия (школы, дома для престарелых) заново, контролируя все этапы создания – начиная от строительства и оснащения оборудованием и заканчивая подбором персонала. Видимо, такая стратегия использования донорских средств для развития социального предпринимательства будет более популярной, чем вложение средств 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, такая практика в нашей стране ещё не прижилась.

Глава 9. Модернизационные эффекты социального предпринимательства

9.1. Основные направления деятельности социальных предприятий

Спектр видов деятельности обследованных социальных предприятий достаточно широк. Большой частью это сфера услуг, меньшей – производство товаров, что в основном соответствует современным тенденциям развития городской экономики. Как и для многих малых предприятий, здесь характерна включенность в разнообразные горизонтальные связи с деловыми партнерами, общественными организациями. Отличительной чертой является более тесное, чем у обычных малых предприятий, сотрудничество с государственными структурами в плане решения социальных проблем города. Например:

- 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).

Среди факторов успешного развития своих социальных предприятий респонденты выделяют следующие:

- государственная целевая адресная поддержка в виде налоговых льгот, снижения арендной платы за помещение (оптимально – помещение в собственности), административная и информационная поддержка, сотрудничество 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);
- образование, соответствующее целям деятельности и повышение квалификации руководства и персонала.

Большинство респондентов отмечали, что представители местных властей не чинят препятствий в их деятельности, а некоторым даже помогают, предоставляя возможность льготной аренды помещений, консультативную помощь.

Основной принцип деятельности обследованных предприятий – стремление предоставить уникальные услуги. Они не могут конкурировать с массовым стандартизированным и дешевым производством, поэтому часто ориентируются на принцип адресности и эксклюзивности, в т. ч. географической и социальной. Например: обслуживание и ремонт импортных инвалидных колясок; создание способным детям лучших стартовых возможностей для поступления в университет; обучение дошкольников по международным программам в районном городе; предоставление недорогого жилья в гостинице. Такая ориентация на эксклюзивность диктуется, в первую очередь, желанием избежать конкуренции. Социальный бизнес в России делает лишь первые шаги, незанятых ниш много, и потенциальные конкуренты пока не слишком мешают друг другу.

Выбор конкретной экономической ниши остается за руководителем, от которого требуется комплексная оценка ситуации, перспектив развития и применения имеющихся ресурсов. В некоторых случаях ниша, занятая социальным предприятием, оказывается не только уникальной, но и широко востребованной. Тогда положение предприятия в этом сегменте услуг становится достаточно прочным, особенно если для развития этого вида деятельности власти создают условия (например, специальные городские программы). Но там, где в той же сфере работают государственные структуры или крупный бизнес, конкуренция становится ощутимой. Особенно ощутима конкуренция тогда, когда предприятию нужен не только интеллектуальный капитал, но и современное дорогостоящее оборудование, а инвестора или спонсора для модернизации производства привлечь не удаётся.

Желание предоставлять уникальные услуги стимулирует использование инноваций как в производстве товаров, услуг и их продвижении, так и в выстраивании отношений между субъектами экономической деятельности.

9.2. Модернизационные эффекты социального предпринимательства

В идентификации социального предпринимательства как явления и понятия ключевой характеристикой авторитетные авторы считают социальное изменение, новаторский подход к решению социальных проблем². Новаторский подход, по мнению А. Московской и её коллег, – это новая идея для решения социальной проблемы и новая комбинация социальных и экономических ресурсов для достижения целей.³ 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, солидарность⁴.

В этом, несколько производственном, на наш взгляд, определении новаторства, нам бы хотелось усилить социальную составляющую, имея 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 такие, которые определяют жизнь более широкого сообщества, а *солидарность* является не ресурсом, а результатом, эффектом деятельности. Только в этом случае можно считать социальное предпринимательство формой гражданского участия. Такое понимание вытекает, например, из различения гражданского и не гражданского действия, которое делает С. Патрушев. Первое «направлено на трансформацию сложившихся институциональных практик и их нормативно-ценностных оснований», с ориентацией на общественное благо. Второе может быть как индивидуальным (име-

² Социальное предпринимательство в России и в мире. Практика и исследования. /ред.: А.А. Московская М.: Издательский дом Высшей школы экономики 2011. С.9.

³ Там же. С. 15–16.

⁴ Там же. С.16

ющим «специфический, сугубо частный характер»), так и коллективным (выражающим «частные интересы общественного значения»)⁵.

Исходя из этого различия, мы можем считать предпринимателя социальным новатором тогда, когда он стремится изменить сложившиеся практики и институты либо создать новые. Предприниматель – социальный новатор создаёт 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».⁶ Но он, на наш взгляд, недостаточно операционализирован для того, чтобы можно было интерпретировать предпринимательскую стратегию как социальную.

Цель нашего анализа – выяснить, как социальный предприниматель взаимодействует с наличными правилами и образцами деятельности тогда, когда он придумывает и 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 общества. Соответственно, мы сформулировали следующие исследовательские вопросы:

1. Являются ли для предпринимателя существующие сегодня 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, т.е. бизнес-предложение существует *в комплексе* с социально-культурным проектом или оно ориентировано на производственную моноцель?
4. Какова «культурная концепция» взаимодействия с персоналом, т.е. 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?

9.3. 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

⁵ Патрушев С.В. Гражданская активность как фактор модернизации // Модернизация и политика в XXI веке / Отв. ред. Ю. С. Оганисян; Ин-т социологии РАН. // М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2011. С. 262–275.

⁶ <http://www.nb-fund.ru/about-us/>

относится и есть ли какие-то особые правила, регламентирующие эту сферу. Затем он обнаруживал, что есть какие-то правила деятельности и институционализированные практики её ведения. Далее происходило понимание того, что следование правилам и освоение опыта тех, кто уже занимается подобной деятельностью – выгодно. Так происходит первый вариант *морфогенеза социального предпринимательства*: сначала собственно деятельность, затем – идентификация её как социальной благодаря заимствованию концепта, и 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 этого типа, понятия «социальное предпринимательство», «социальное предприятие» поначалу существовали отдельно от собственных практик этой деятельности. 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.

Не было никакой оригинальной идеи, не было никаких знаний, просто я знал, чтобы меня не пришла и не закрыла милиция — надо открыть ИП. Я пошел открывать ИП и в этот момент я начал узнавать, что это такое вообще ИП, и как налоги и как вообще все... Когда я начинал заниматься, понятие я не знал – социальное предпринимательство. Я просто решил заниматься тем, что мне нравится, что я люблю. Создавалось просто как дело, только потом я узнал, что есть еще такое понятие именно вот у фонда «Наше будущее» (м., ИП тренажерный зал «Атлант», Тольятти).

Узнал, что это социальная деятельность, практически два года назад, когда с фондом «Наше будущее» познакомился. С тех пор я понял, что это социальная оказывается. Я и раньше этим занимался, в принципе, только не знал, что это так называется (м., директор ООО «Сервис Парк» – «Юго-Камские горки», пос. Юго-Камск).

У меня не было цели заниматься социальным предпринимательством, потому что на тот момент я даже не знал, что это такое. На тот момент я планировал заниматься тем делом, которое мне приносит удовольствие, и пытался, чтобы оно же приносило мне деньги. О том, что я занимаюсь социальным предпринимательством, я узнал в позапрошлом году, когда узнал о существовании фонда «Наше будущее», который занимается развитием социального предпринимательства (м., конно-спортивный клуб «Золотая лошадь», 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 формируются собственные критерии, дополняющие и развивающие те, что заданы извне.

И миссия наша, как понимаю, – сделать спорт доступным для всех слоев населения, это для детей, пенсионеров, малоимущих. Сделать действительно доступный спорт, потому что зарплаты у нас не настолько дорогие. У нас есть социальная программа, по пятницам большие скидки для пенсионеров и учащихся, а для детей, воспитанников детских домов, интернатов, сирот, малоимущих и инвалидов – бесплатное обучение, катание на тюнингах, на горных лыжах, на сноубордах (м., директор ООО «Сервис Парк» – «Юго-Камские горки», пос. Юго-Камск).

Интуитивная стратегия бизнеса, метод «проб и ошибок» приводит подчас к материальным потерям и репутационным издержкам. Пример этому – неудачи директора ООО «Сервис Парк», который 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 госэкспертизу России. Я два года проводил вот эту главную госэкспертизу. И, естественно, большие финансовые затраты прошли. Поэтому пришлось часть имущества своего продать (м., директор ООО «Сервис Парк» – «Юго-Камские горки», пос. Юго-Камск).

Но так действуют не все и даже не большинство тех, кто попал в нашу выборку.

Второй тип – Это те предприниматели, которые вначале осваивали правила и знакомились с успешными образцами подобной деятельности, создавали проекты, а лишь потом начинали развивать свой бизнес. Такая стратегия реализуется, прежде всего, теми, кто решил начать своё 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 или если деятельность не будет в чём-то соответствовать утвержденным стандартам. Поэтому предприниматели, работающие в этих сферах, как правило, имеют большой опыт работы и репутацию профессионалов.

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. Сейчас, например, вышел новый стандарт, всероссийский локальный акт «Этика поведения учителя», который очень подробно рассматривает вопросы взаимоотношений учителя с учениками, родителями и с коллегами. Поэтому здесь мы ничего не придумывали (ж., директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

Но самым тяжелым (но это не только для нас, это для любой школы) является очень жесткое следование учебным программам на основе федерального стандарта. Есть опасность неправильного оформления журнала, не так сделаешь запись, в программе не так обозначишь эту тему (ж., 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.

Методика-то старая, поэтому опыт большой есть в Питере, Москве, за рубежом. Мы часто пересекаемся с профессионалами мирового уровня (м., АНО центр «Монтессори-педагогика»).

Но и здесь есть некоторая свобода действий. Например, с детьми занимаются айкидо, потому что директор сам профессионал в этом виде спорта и ведётся 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.

Конечно, были образцы. Поднимала и правила торговли комиссионных магазинов, магазинов секонд-хенд и еще молодцы все московские оптовые склады, которые работают, у них есть та-кой букварь для начинающих секондов (ж., хозяйка магазина «Благодарение», Волгодонск).

Копируются не только общие принципы и правила организации бизнеса, но и отдельные технологии.

Есть такая сэ-эр-эм система «Битрикс 24». Сегодня был сотрудник из «Битрикса», читал нам двухчасовую лекцию. И мы общаемся все, активисты организации, ставим задачи друг другу, объявляем какие-то планировки, мероприятия, всё в электронном виде (м., ООО «Обсервер», организация инвалидов «Ковчег», Калининград).

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.

Прежде чем создать предприятие, я написал подробный бизнес-план на основе анализа, который я лично проводил на основе подобных организаций и в Волгоградском регионе и в Санкт-Петербурге. В Волгоградском регионе я не нашел ни одной успешной компании с экономической точки зрения. Сделал выводы и составил подробный план. Конечно, со временем отдельные пункты корректировались в процессе. Не кардинально, конечно, а частично. Вводились новые услуги. Часть услуг стали ненужными, поэтому мы их убрали (м., конно-спортивный клуб «Золотая Лошадь», Камышин).

Генеральный директор центра познавательного туризма «Город-музей» в Коломне – разнопланово 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. Понадобилось 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 (ж., Коломенский центр развития познавательного туризма).

Знакомство с аналогичными проектами в западных странах стало не просто копированием. Образцы стали лишь толчком для раскрытия потенциала города, его истории и сегодняшней жизни. Руководитель последовательно реализует идею живого города-музея., т.е. 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 музеи 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 (ж., 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 управленческой кадров, которую мы все успешно прошли. На обучении нас призывают использовать зарубежный опыт положительный, а немецкая сторона, германская клиника нам предоставляет результаты своей работы (м., АНО «Реалмед», Пермь).

Примеры образцов были. За прошлый год мы подписали как «Обсервер», не как «Ковчег», девять новых контрактов, и они все с эксклюзивом на Россию и СНГ, мы эксклюзивные представители этих фабрик, соответственно, за прошлый год мы были в командировках в Германии, на учебе именно, на фабриках, в Голландии, в Швеции, в 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 под-

смаатриваем там, принимаем, какие тренды есть у них, и пытаемся как-то применить вот на нашей почве. Но у нас, мы абсолютные пионеры, я прям, не скромничая, могу сказать. Мы делаем всё с нуля, что-то, может быть, не совсем получается, но, в общем, мы с нуля это всё реализуем сами. 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 ташат, как мешок с дерьмом, а их салят на ступенькоход, который шагает по лестнице, также замечательно проезжает внутрь салона, его там пересаживают. Мы обучаем, конкретно вот в Калининграде мы обучили четыре смены полностью, как пользоваться, как делать (м., ООО «Обсервер», организация инвалидов «Ковчег», Калининград).

Опрошенные руководители чаще всего работают как *институциональные предприниматели*⁷, т.е. 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 (ж., 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 всё с нуля придумывали: какие-то документы, базы и прочее... (ж., ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

Поэтому не случайно алгоритмы деятельности социальных предприятий становятся товаром.

В 2012 г. в Перми проходил форум «Доброволец России». В работе в группах было 48 участников. Из Петропавловска-Камчатского познакомились с нашим опытом и купили у нас вот эту модель управления, наш опыт, и сейчас в 48 территориях внедряют. Нам даже Министерство развития и торговли Российской Федерации планирует выделить 1,5 миллиона на просветительскую деятельность (м., АНО «Реалмед», Пермь).

В числе опрошенных предпринимателей оказался один, который оказывает консалтинговые услуги социальным предпринимателям. Это инфраструктурный проект, ориентированный, в частности, на тех предпринимателей, кто проходит этап становления своего бизнеса. Руководитель так объясняет цель своей деятельности:

Это площадка для взаимодействия социальных предпринимателей, а мы насыщаем этот проект собственными компетенциями, знаниями, ресурсами, возможностями, видениями. Отчасти это бизнес-консалтинг, через организацию конкретного проекта партнеров мы предлагаем какие-то правовые решения. Проект обеспечивает каждого предпринимателя высокотехнологичной инфраструктурой. Это и маркетинг, и логистика, и право, и финансы. Это место, куда можно прийти задать вопрос «Что такое социальное предпринимательство?», прийти со своим проектом для поиска комфортных моделей, это создание совместных проектов (м., 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 успеш-

⁷ Ресурсы добровольческого движения. Аналитический доклад по результатам исследований Фонда «Общественное мнение» 2012-2013 гг. М., ФОМ., 2013.– с. 44

ный товарный знак. Возможно, само понятие «социальное предприятие» может стать товарным знаком, но это произойдёт 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.

Мешает по сути одно – закон о социальном предпринимательстве. Но можно ждать издания закона, а можно правильно сформулировать проблемы, с которыми мы сталкиваемся в социальном предпринимательстве и грамотно донести их до законотворческих органов. Тогда наш опыт интегрируется с законом и будет куда более эффективно (м., ООО «Бренд-Стор», Москва).

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-политическое. 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, в арабских странах, например, в Германии 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, ни какой. Поэтому фонд «Наше будущее» создан для того, чтобы люди, живущие в России, имели бы такие же возможности, которые имеют граждане Германии, Швейцарии, в арабских странах (м., 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 создаёт почву для произвола со стороны разнообразных проверяющих органов.

Было вообще ничего не понятно, по каким нормам действовать, законодательства по хостелам нет в России вообще. Планируют это вносить в ближайшие годы. Мы даже не знали, какой вид деятельности выставлять, чтобы зарегистрироваться в налоговой. Даже в налоговой не могли это сказать, грубо говоря. Мы сидели и советовались с юристами, бухгалтерами, и сами выбирали просто. Мы были первыми из хостелов в Нижнем Новгороде. Самое главное было донести до нижегородцев и до потенциальных гостей, что такое хостел, и что можно жить дешево в центре города. Взрослые люди вообще не верили, что какая-то молодежная гостиница, где за 450 рублей проживание, сможет оплатить аренду в центре города. Мы очень много нормативных документов сами делали. Что нужно для бронирования, для заселения, для фиксирования. Должностные инструкции обновили. Мы сидим очень много пишем ночами, очень большую базу создаем (ж., 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 забюрократизированность и неповоротливость государственных служб, с которыми приходится иметь дело.

В течение суток нужно оповестить ФМС, что заехал гость, все данные предоставить, но нельзя это ни электронкой, ни почтой, только нужно идти туда, отстоять очередь. Первые разы, когда мы ходили, мы стояли по 4 часа в очереди. И мне до сих пор непонятно, кто должен это делать? Я должна отдельного сотрудника нанять, чтобы каждый день он ходил, собирал, относил и сидел в очередях по 4 часа? Но сейчас они сделали, что гостиницы без очереди. Спасибо и на этом. Всё равно мне непонятно, кто же должен ходить? Я должна каждый день приезжать, забирать у администратора, у меня один администратор. Этот закон совершенно непонятен. Я

видела решение, по-моему, во Владивостоке, там гостиницы совместно с ФМС придумали какую-то программу, пусть она будет платная, пусть сколько-то стоит, но это будет электронный документооборот. И ещё, принесешь всё в распечатанном виде, подписанном, подпись моя, администратор там не может ничего изменять, и если вдруг там вот где-то прям описочка, какая-то буква – возвращают заново! Уже по срокам мы можем не успеть в течение одного дня поставить на учет, а штраф уже до 500 тысяч на организацию, и на сотрудника до 50 тысяч! Поэтому мне непонятен этот закон! Они говорят «мы черной ручкой не принимаем». Администратор моя разворачивается и уходит, и получается, что он не ставит вовремя на учет. Я потом прихожу к начальнику и спрашиваю, покажите, где это написано, что черной ручкой не принимаете, он не может предоставить мне эту информацию, но и подпись о том, что он не принял, он тоже не ставит (ж., ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

9.4. Социально-культурные проекты предпринимателей

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 – 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. Предполагается также и создание неких «идентификационных матриц», когда человек осознаёт 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) экономики⁸.

Типы социально-культурных проектов, которые встретились нам в интервью с социальными предпринимателями, варьируются от самых простых, содержащих лишь идею предприятия как места коммуникации, до очень разветвленных, организационно сложных, требующих для реализации немалых финансовых и креативных усилий. Сложность в этом случае 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.

Для различения социально-культурных проектов попавших в нашу выборку случаев мы взяли два основания.

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

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

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

⁸ Р. Флорида. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2011. — 432 с.

Ориентация на широкие слои потребителей

Моноцель	<u>Первый тип</u>	<u>Четвертый тип</u>	Диверсифицированные цели
	Моноцель и широкие слои потребителей	Диверсифицированные цели и широкие слои потребителей	
	<u>Второй тип</u>	<u>Третий тип</u>	
	Моноцель и специализированные слои потребления	Диверсифицированные цели и специализированные слои потребления	

Ориентация на слабонересурсы группы

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

Первый тип: ориентация на моноцель и широкие слои потребителей. Предприятие «Весёлый 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 (предоставление подарков на общегородские мероприятия).

Социальная направленность началась с того, что у нас, у меня в штате начали появляться люди с инвалидностью... Наша организация регулярно участвует в предоставлении подарков, например, праздники, соревнования... (ж., ИП «Весёлый пряник», Тольятти).

Но предприниматель под давлением конкуренции подумывает о диверсификации бизнеса в сторону реализации долговременного социального проекта. Этот проект содержит культурную концепцию, которая, по замыслу хозяйки, имеет некоторую культуртрегерскую миссию (обучать и развлекать детей) и, вместе с тем, потенциально способен приносить хотя бы небольшую прибыль и быть средством рекламы продукта.

Моим проектом было организовать пряничный городок, чтобы там была минипекарня детская, совсем безопасная. Чтобы детки туда приходили, работали с тестом, одевались нарядно, в колпачки, фартучки. Мы предоставляли бы им тесто. Они сами бы лепили прянички, тут же эти прянички выпекались бы, они бы тут же их раскрашивали и уносили с собой. Оплата была бы чисто формальная, и эта называлась территория «Пряничным городком» (ж., ИП «Весёлый пряник», Тольятти).

Второе предприятие, ориентированное на моноцель и широкие слои потребителей, – картонно-переплётная фабрика в г. Волжский. 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.

Они не болтаются на улице, они здесь организованы, они участвуют в жизни предприятия, при этом хоть какую-то копейку получают. Лишних рабочих мы принять не можем, дай бог, этих не сократить (м., ООО «Картонно-переплётная фабрика», г. Волжский).

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

Трудоустройство молодых специалистов, обучение за наш счет с предоставлением техники, инструментов (м., ООО «Темп-протект», Краснодар).

Все три предприятия, отнесённые к первому типу, свою *концепцию социальности строят лишь на предоставлении рабочих мест социально незащищённым людям*. Для картонно-переплётной фабрики эта миссия была задана изначально и обоснована фактом организационной принадлежности Обществу инвалидов. Два других встроили 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 предприятии, 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 дешёвую поношенную одежду. Здесь социально-культурная концепция предполагает идею коммуникации. Судя по словам респондента, этот культурный проект возник стихийно. Хозяйка говорит, что поняла, что общение нужно клиентам, потому что они считают необходимым объяснить хозяйке, почему они покупают поношенные вещи.

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 подбросила дедушке с бабушкой. Они у меня заходят все Лиды, Ани, Маши, все я их уже знаю, всех, а людям это нужно. Людям 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? (ж., 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.

Потребители АНО «Реалмед» в Перми – это те больные, у кого нет денег на платное лечение, но кто нуждается в специализированных медицинских услугах, которые 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.

Пациент может получить всё, что предоставляет муниципальная медицина по полису ОМС, а если у него есть возможность, если ему это показано, он получает сверх программы госгарантий на платной основе (м., АНО «Реалмед», Пермь).

Социально-культурная концепция АНО «Реалмед» состоит в том, чтобы тиражировать организационные и управленческие решения. Тем самым 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. 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 (м., 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 2/3 взрослого населения. Человек приходя туда, получает весь комплекс услуг. Или открыть центр реабилитации после травм. Травмы у нас – вторая причина нетрудоспособности (м., 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.

Было много наркоманов. Сейчас, может, поменьше, но все равно много. Я рос, на все это смотрел, потом возникло желание влиять на это положительным образом. Ребята хорошие, просто их надо направить в правильное русло. Мне приятно слышать, когда ребята рассказывают: «Мне не интересно 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 (м., ИП тренажерный зал «Атлант», Тольятти).

Третий тип: ориентация на диверсифицированные цели для специализированных слоёв потребителей, которые можно назвать слабонересурсными 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 утренники 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» (м., 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.

У нас есть ещё прописанные проекты, но пока на которые, к сожалению, деньги не получили. Один – это создание пляжа для инвалидов в Калининграде, в Пионерске конкретно планируем сделать. За прошлый год мы оборудовали комплексно шесть пляжей в Тамбове, в Сочи, в Новороссийске. В Калининграде пока не реализован проект. И есть ещё один проект – это социальное такси, но не такое, как государственное социальное такси. Оно больше туристическое (м., ООО «Обсервер», организация инвалидов «Ковчег», Калининград).

Четвёртый тип: ориентация на диверсифицированные цели для всех слоёв потребителей. В этот тип вошло больше всех обследованных случаев: 8 из 15-ти. Здесь мы выделили три ситуации:

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 ситуация: 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 одарённых 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.

Дело в том, что по роду бизнеса 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. И сейчас вот так школа работает. 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 это – 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 (м., предприятие «Светоч», Химки, Московская обл.).

Зачем предпринимателю вкладываться в заведомо неприбыльное дело? Сам он говорит об этом как о моральном долге. Но есть ещё 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 (м., предприятие «Светоч», Химки, Московская обл.).

Вторая ситуация: бизнес – основа и центр социального проекта. Бизнес включается в реализацию социальных проектов, поскольку существует в социальной сфере, и новые проекты естественным образом дополняют ту 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 (ж., 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.

Благодаря проекту «Академические чтения», мы можем встречаться с директорами любого научно-исследовательского института, начиная с председателя Казанского научного общества Сеньяшина Олега Владимировича и заканчивая директорами институтов (ж., директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

В лицее существует практика создания собственных творческих проектов, включающих фестивали, балы, концерты, кружки.

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 берёт на себя функцию трансляции гражданских ценностей, которая не часто встречается в современных российских школах.

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 (ж., директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

Таким образом, *в комплекте* 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.

Я хочу сделать целый комплекс. Идея была, чтобы приехав к нам отдыхать, люди могли заняться каждый по своему усмотрению, по своим способностям, по своему желанию. Спортивно-технические виды спорта, клубное общение людей по направлениям своих интересов, спортивные виды отдыха, экскурсионный туризм, сельский туризм. И авиамоделизм, т.е. модельный спорт тоже присутствует. Летает параплан, здесь же ребята запускают какие-то модели, здесь же ездят на снегоходах, на внедорожниках и так далее. Т.е., однозначно, человеку захочется себя попробовать в том и в этом, и в третьем, если у него, как говорится, позволят здоровье и деньги. На данный момент горные лыжи сезонные, но сама задумка сделать его всесезонным парком отдыха (м., директор ООО «Сервис Парк» – «Юго-Камские горки», пос. Юго-Камск).

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 «Золотая лошадь» в Камышине.

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. Он подчеркивает, что каждое направление в отдельности невыгодно, и только их сочетание даст экономический эффект и позволит выполнить социальную миссию. Однако хозяин клуба подчеркивает, что работа с больными детьми всё-таки требует донорских ресурсов.

Основные направления нашей деятельности: обучение верховой езде, содержание частных лошадей, организация частных фотосессий, организация праздников и мероприятий для детей и взрослых, прокат кареты, коней. И отдельное направление (оно наиболее социально ориентированное) – это занятия с детьми, больными ДЦП и аутическими заболеваниями. Бросать его мы бы не хотели, развивать его в ущерб собственной экономической деятельности я тоже не вижу целесообразным. Один из вариантов – это открытие НКО, что позволит участвовать в государственных субсидированиях, привлекать частные инвестиции (м., конно-спортивный клуб «Золотая Лошадь», Камышин).

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. Мероприятия, которые организуют в «Горьком хостеле», – это не просто рекламные акции. Это услуги, которые предлагаются в комплексе с ночлегом, но так, что превращают обыденное дело в событие.

Мы им обеспечиваем проживание, проводим мероприятия прямо в хостеле. Разные молодежные организации привлекаем. Музыканты, молодые таланты нижегородские, которые сами пишут песни, поют их. Ну, платят за входной билет, он обычно в пределах 100 рублей. Если нижегородские артисты, там небольшое какое-то вознаграждение бывает. Какие-то мероприятия по типу Хеллоуина и прочего, конкурсы проводим. Кино показывать хотим после какого-нибудь обсуждения. 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 – все сотрудники, администраторы. Как оказалось, всё можно – первое, второе и третье и компот (ж., 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 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. Он 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.

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 довести до детей (м., АНО «Международный образовательный центр Монтессори-педагогика», Тихвин).

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 комплектное предложение позволило руководителям Центра сделать проект успешным, при том, что сами по себе эти три компонента не дали бы такого результата. Здесь требуется 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 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, Россия (ж., 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 вот эта бизнес-составляющая, которая позволяет этим музеям самостоятельно жить. У нас на один день 13 января случилась эта пастила, и никто не думал тогда делать никакого музея. Но такой случился 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 продукта русского и не имеет аналогов (ж., 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 грант от «Наше будущее», даже не грант, а беспроцентный, беззалоговый кредит. Мы нашли здание, в котором именно и было производство в Коломне в 1852-м году, оно было очень важно для нас, вот эта сила места, что именно в этих стенах производили это. Это очень важно для туристических объектов, для посетителей, что здесь дух этот должен быть, атмосфера. И на наше счастье великое это здание было пустое и в четвертой степени разрушения. Из руин мы делаем объект по-

сещаемый, фабрику в прошлом году посетило 50 тысяч человек. И сейчас почти выходим на те мощности, которые нам нужны, вот полтора года прошло, и там работает порядка 30-ти человек и половина из них – это люди с ограниченными возможностями. Часть из них работает дома, им развозим упаковки домой, а часть из них приходят в офис, те, кто могут прийти (ж., 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 еще четвертый музей – музей «Калачная», который связан с забытым брендом – коломенским калачом, хлебом, который производили. И там тоже работает уже порядка 15-и человек, где-то так. И первый спектакль у нас был на два года в музее, а очень такая была интересная тема: накануне открытия музея 23 января 2009-го года в одном из шкафов, который мы купили для музея, мы нашли клад, прям самый настоящий, с любовными письмами там 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 героев. И вот это у нас был первый спектакль, у нас сейчас их порядка 20-ти. Музей следующий мы будем открывать 18 мая, который связан с коломенской деньгой, и вот к открытию этого музея делаться сейчас будет новый спектакль уже на средневековье, на время Дмитрия Донского, потому что Коломна была его городом любимым. Да, и деньга эта коломенская знаменитая, которая сейчас лежит по одной денежке в Эрмитаже, одна денежка в Русском музее и одна денежка в Историческом музее. 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, а что до них хотят донести, что сказать.

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 в туристическом объекте измеряется количеством повторных возвращений, чтобы людям было за чем к нам вернуться. К каждой новой программе мы подходим концептуально, и мы реконструируем что-то новенькое. Соответственно, это новенькое появляется и в сувенирном магазине. Мы планируем помимо музеев сделать еще свои музейные гостиницы с такими историческими 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 ресторацию на 19-й век вот именно с театром. И это было вообще развито, театр «Модерн» назывался в начале 20-го века, когда собирались все вообще эстрадные искусства вот в эти питейные и в ресторанные заведения. У нас будет и ресторан, у нас и будет и гостиница, и еще будут музеи (ж., Коломенский центр развития познавательного туризма).

9.5. 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 производственная функция подбирается под работника.

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 я 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. У них возможность, во-первых, получать денежку, совмещать 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... (ж., ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

Наиболее развёрнутое 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, создаёт репутацию среди горожан и 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 там в калитку, за калитку, фотографируют, конечно, создается напряжение определенное. И чтобы люди эти, которые живут вокруг нас, чувствовали, что мы одна команда. Я всегда беру тех людей, которые вокруг нас, на работу. Коломна, они живут в Воскресенске, в Егорьевске и в Луховицах. Такой радиус порядка 200 километров. При этом начинали – у нас был один работник, потом три работника, 20 работников, а теперь у нас где-то, ну если считать с коробками, то где-то, наверное, 135 примерно человек. Каждый новый музей, открытие, дает порядка так 30-ти рабочих мест (ж., Коломенский центр развития познавательного туризма).

Для тех, кто берёт на работу инвалидов, задача сложнее. Нужна такая работа, чтобы она была, во-первых, по силам, а во-вторых – чтобы работа 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 меркурий» – как самое социально-ориентированное предприятие. В этом году, 2013, мы создали три рабочих места для инвалидов, эти люди работают, то есть в мастерской у меня работают спинальник, девочка рекламой командует – тоже спинальница и взяли мальчика ДЦПэшку, он пока слабенький, не вытянули, 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 развёрнутую 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 тут есть в штате люди, 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, что уходите. Пусть она тебе подметет пол в этой коляске, что угодно...». И я вот у него спрашиваю спустя какое-то время: «Ну, как?» Он говорит: «Мама, через неделю она пришла с макияжем, потом она пришла в новой блузке, а теперь она сидит и под радио поет песни себе под нос». Я говорю: «Сынок, всё, вот ради этого можно жить. Вот она счастлива благодаря тебе, потому что она вырвалась из дома, приходит на работу, еще поет под радио» (ж., 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 (м., конно-спортивный клуб «Золотая Лошадь», Камышин).

Так же, как и большинство крупных предпринимателей, хозяева обследованных социальных предприятий предпочитают персонифицированные 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.

В старую традиционную систему управления включается разработка регламентов инструкций, которые являются корпоративными стандартами. 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 BSC система внедрена, то управленческого персонала не нужно столько, не нужно контролеров, видеокамер, которые наблюдают, что человек делает на рабочем месте, выполняет ли он стандарты или нет. Стандарты создаются на основе потребностей человека, т.е. должностные инструкции составляются индивидуально (м., АНО «Реалмед», Пермь).

О похожих проектах рассказывает и директор Коломенского музея.

Мы с людьми общаемся, предлагаем поучиться, то есть оплачиваем учебу. В 12-м году получили специальный приз Европейского музейного форума, и в этом специальном призе указывается, почему специальный приз и за что. И вот одним из трех пунктов это был вклад в умение сотрудников. И вот это очень для нас важно, мы нащупали вот это направление, которое позволяет людям гореть на работе и приходить сюда с удовольствием, это творчество. Мы взяли в штат профессионального режиссера, сценариста, люди, которые работали в театре, чтобы они с девочками занимались актерским мастерством, держать спину, как улыбаться, как разговаривать, дикция и так далее (ж., Коломенский центр развития познавательного туризма).

Фактически все перечисленные проекты взаимодействия с персоналом являются проявлением социального новаторства, поскольку они не просто воспроизводят патерналистские идеи советского времени и не копируют буквально западные «гуманистические» стандарты управления персоналом, а встраивают и отечественные практики, и западные идеи в свой особый контекст, обусловленный особенностями предметной деятельности и социума, среди которого существуют.

Глава 10. Сообщества социальных предприятий

А. Московская и её коллеги считают кооперацию, создание сообществ вокруг социальных предприятий средством преодоления ресурсной недостаточности; способом конвертации социального капитала в материальный.⁹ Для экономического анализа такая оценка, возможно, вполне достаточна. Однако если говорить о социальных эффектах, создание *социальных сетей* вокруг социальных предприятий может рассматриваться как самостоятельный, если не важнейший результат их деятельности.

Социальные сети – это самоорганизующиеся более или менее стабильные сообщества, возникающие вокруг какого-либо проекта: предпринимательского, социального или и того и другого. Социальное предприятие, в идеале, способно стать центром и каналом создания сообществ, объединенных не только материальным интересом, но и отношениями сотрудничества, взаимного доверия и взаимопомощи.

Вокруг социального предприятия могут возникать сети, включающие только непосредственных участников производства, поставщиков и реализаторов товара или услуги, и потребителей. Такие сети мы назвали линейными. Но социальная сеть может быть шире – включать единомышленников, консультантов, людей, развивающих дополнительные инициативные проекты, получателей благотворительной помощи, представителей СМИ, ситуативных или постоянных добровольных помощников и других субъектов, с которыми поддерживаются более или менее регулярные контакты. Такие сети мы назвали разветвленными.

Анализ социальных сетей предприятий, вошедших в выборку, предполагал решение следующих задач:

1. Выяснение установок предпринимателей на создание и поддержание сети в зависимости от производственных задач и понимания своей миссии.
2. Описание автономных акторов, реально включенных в сеть, центром которой является социальное предприятие. Эти акторы должны быть выделены друг для друга по значимым для взаимодействия признакам. Например: представители властей, предприниматели, родители, туристы, владельцы приусадебных участков, покупатели и пр.
3. Анализ способов капитализации сети, использование ресурсов каждого участника для повышения общей конкурентоспособности предприятия и выяснение выгод, которые получают участники социальной сети. Выгода может быть стандартной для всех (например, доля в прибыли) или уникальной, когда участники получают свои выгоды (деньги, здоровье, общение, информацию, связи и пр.).

10.1. Цели и установки на создание и поддержание сети

Линейные сети, включающие поставщиков, работников, потребителей услуг и представителей исполнительных органов власти, мы зафиксировали только на четырех из 15-ти социальных предприятий. Это ИП «Весёлый пряник», ООО «Картонно-переплетная фабрика», ООО «Темп-Протект», магазин «Благодарение». Остальные предприятия, судя по материалам интервью, имеют более широкую сеть контактов, с которыми лидеры выстраивают кооперативную стратегию.

⁹ Социальное предпринимательство в России и в мире. Практика и исследования /Ред.: А.А. Московская. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. С.190.

Набор акторов, включенных в сеть, определяется и производственными задачами, и тем, как социальный предприниматель понимает свою миссию. Кооперативная стратегия предполагает *капитализацию сети* – использование возможностей партнёра для достижения конкретных целей предприятия таким образом, чтобы и партнёры получали свои выгоды от участия.

Например, руководитель Академического лицея им. Н.И. Лобачевского (Казань) поддерживает регулярные контакты не только со всеми органами управления образованием, чтобы соответствовать государственным стандартам, но и с законодателями, поскольку лицей участвует в работе по совершенствованию законодательства в образовательной сфере. Поскольку руководитель лицея считает своей миссией не только сделать выпускников конкурентоспособными на рынке труда, но и сформировать у них разнообразные культурные и гражданские навыки, постольку поддерживаются контакты с научно-исследовательскими институтами, музеями, представителями бизнеса и общественных организаций в нашей стране и за рубежом. Контакты со СМИ поддерживаются не только в утилитарных целях – чтобы сделать известной свою работу, но и для того, чтобы сделать популярным, социально одобряемым тот подход к образованию и воспитанию, который реализуется в лицее.

Если говорить о вертикали (начиная снизу вверх), то это и районный отдел образования, и городской отдел образования, и министерство образования. Причем, в министерстве образования это множество разных отделов, потому что по республиканским конкурсам мы контактируем с одним отделом, по финансовым вопросам – с другим отделом. Следующая структура – это Академия наук Татарстана. Я общаюсь с президентом, и со всеми вице-президентами, с учеными. Потом Казанский научный центр, мы поддерживаем отношения практически со всеми научно-исследовательскими институтами, потому что мы с ними проводим конференции. А когда ты проводишь конференцию, то ты общаешься и с руководителем, и с заместителем руководителя, с советом молодых ученых. У нас очень широкая сеть контактов через музей Республики Татарстан, по-моему, нет ни одного музея, с которым мы не поддерживали бы постоянный контакт. По крайней мере, один раз или два раза в год мы обязательно общаемся с каждым музеем, а с кем-то и гораздо чаще. Следующая сеть – это аппарат президента РТ, в основном это Евроотдел, поскольку мы являемся участниками Евроклуба, и отдел по связям с общественностью (Терентьев и Роман Беляков). В госсовете мы постоянно общаемся с комиссией по делам нанонауки, культуры и межнациональных отношений (Валеев Марсель Исмагилович). И поскольку мы готовили законопроект, то мы постоянно встречаемся с представителями комитетов по законодательству, поддерживаем контакты. СМИ – тоже, конечно: наши проекты, мероприятия освещаются как в печатных изданиях, так озвучиваются и по местному телевидению. Членами попечительского совета нашего лицея является главный редактор журнала «Казань» Балашов Юрий Анатольевич. С бизнесом так же поддерживаем отношения, членами попечительского совета являются Семенов Юрий Алексеевич (генеральный директор «Тандем-Д») и Садриев Наиль Замилович (генеральный директор АТП 4). Да, еще очень тесные контакты с технопарком «Идея», с психологическим центром «Лестница», с компьютерным лагерем «Байтик». И это далеко не все наши контакты. Конечно, у нас есть свой сайт, который мы постоянно обновляем, рассказываем о жизни лицея, о всех проектах, в которых участвуем (ж., директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

Руководитель организации инвалидов «Ковчег» (Калининград) видит свою миссию в организации безбарьерной среды для инвалидов. Такая задача требует регулярных контактов с многими акторами: властями, предпринимателями, партиями, общественными организациями и СМИ.

Два основных направления – это консультационная помощь по техническим средствам реабилитации и создание безбарьерной среды в городах, в которых работает организация. Я это отстаиваю как представитель «Ковчеха» и всех остальных инвалидных организаций в общественном совете при главе города, конкретно курирую эту тему в «Народном фронте», тоже в штабе. Очень широкие контакты. Я уже не понимаю, откуда они берутся. Я два дня на почте не сидел, у меня 318 непочитанных писем... Со СМИ хорошо, с жителями города хорошо, с госструктурами всё хорошо. Они приезжают и говорят: мы вас любим и будем поддерживать. И это на самом деле так. У общественного совета калининградского первым решением было решение по

безбарьерной среде. То есть все как-то так «за», все! И мэр неплохо в эту сторону смотрит, хотя хотелось бы, чтобы всё двигалось быстрее. Есть комитет по социальной политике, мы сейчас просто в связке работаем. У нас все эти решения есть, мы их предлагаем, мы их продвигаем, мы для них находка, они для нас находка. Активно мы работаем, ну, с «Аппарэль» мы работаем, вот, в принципе, живая организация здесь, в Калининграде, просто у нас немножко разные взгляды на жизнь. Очень плотно работаем с... благотворительный фонд местного сообщества «Калининград», Маргарита Гришечкина. Мы в общественном совете помогаем друг другу, отстаиваем интересы: мы – их, они – наши. Сама Маргарита ездила с нами в Литву, неделю мы там жили, с тремя девчонками жила в коттедже, полностью им помогала (ООО «Обсервер», организация инвалидов «Ковчег», Калининград).

Создатель конно-спортивного клуба «Золотая лошадь» решил, что и производственные задачи, и социальная миссия будут решаться успешнее, если они не будут отдельными; будут существовать в одних и тех же видах деятельности. Иными словами, здесь заявлена идея кооперации, которая реализуется на регулярной основе. Поэтому, в частности, подростки, которые не могут оплачивать занятия, помогают ухаживать за лошадьми. Какую-то работу могут выполнять и родители, приехавшие для реабилитации больных детей.

Хозяин клуба ориентируется не только на индивидуальных потребителей, но и на «оптовых покупателей» услуг. Это могут быть государственные учреждения, например, школы, детские дома, предприятия, общественные организации. Благодаря такой стратегии клуб приобрел известность среди населения и репутацию в органах власти, что, впрочем, не избавляет его от финансовых проблем.

Мы много с кем общаемся. В принципе, со всеми клиентами приходится общаться каждый день. Общаемся мы и с организациями, с которыми заключены договоры на оказание услуг: школы, отдельные предприятия, один из заводов города. Приходится в силу необходимости общаться с органами власти, такими как налоговая служба, например. С ними уровень общения очень высокий. Добровольцев достаточно много. У нас это сотрудничество происходит на взаимовыгодных условиях. Те люди, которые не могут оплачивать занятия (например, подростки), они как подсобные рабочие выполняют какие-то функции минимальные, а мы занимаемся с ними. СМИ время от времени выходят на нас самостоятельно для того, чтобы нас как-то осветить. У нас в социальных сетях открыта группа в «Одноклассниках» и «ВКонтакте». Там единомышленников еще больше, чем в городе. Т.е. в отсутствие общения с себе подобными мы не страдаем. Мы работали с приютом. Мы работали с казачьим обществом. Мы работали с некоммерческой организацией, я точно название не помню, но что-то вроде «Помоги ребенку». Это общероссийская НКО, направленная на улучшение жизни детей из неблагополучных семей. С кем еще мы работали? Со школами систематически. Мы даже работали с ТОСами. Просто с людьми, например, с группой семей, которые как-то организовываются. Мы работали с «Гардарикой» – это организация реставрационная, они занимаются реставрацией средневекового оружия. В принципе, перечислять можно еще очень долго. Если брать среднюю цифру, то это 2-3 раза в месяц мы организуем что-то совместное с другими организациями. Мы, например, сотрудничали с организацией, которая занимается профессиональной фотосессией, там были профессиональные фотографы, модели, потом это все публиковалось. Они к нам самостоятельно пришли, мы их идею откорректировали. Они даже не думали, что мы такие инициативные (м., конно-спортивный клуб «Золотая Лошадь», Камышин).

Самая обширная (из обследованных случаев) социальная сеть, созданная на принципах кооперации, создана центром развития познавательного туризма «Город-музей» в Коломне. Можно утверждать, что авторам проекта удаётся формировать сообщество там, где могли бы быть лишь отношения разветвленной функциональной взаимозависимости. Заявлена и реализуется на практике ориентация на формирование местного сообщества, объединенного идеологией «общего дела». Эта стратегия сформулирована как «новая жизнь старого города», где город – не просто улицы и дома, а люди, которые живут в этих домах и ходят по этим улицам. «Новая жизнь» предусматривается проектом не только для туристов, но и для

горожан, и это не только новые рабочие места в индустрии туризма, но и собственная жизнь, со своими культурными проектами, событиями и праздниками.

Сохранить любое здание, памятник – это федеральный статус или просто гражданская застройка, – просто расставив руки перед бульдозером, невозможно, а сохранить можно только если ты даешь новую жизнь, наполняешь здание такой деятельностью, которая позволяет жить и не ходить с протянутой рукой. Мы, когда писали устав некоммерческого партнерства, там есть под номерами деятельность, и у нас там чего только нет, и это то, чем реально мы занимаемся. Это и научные исследования, и реставрация, и культурологическая работа, музейная деятельность и выставочная деятельность, образовательная деятельность, вплоть там же выращивания садов. И кондитерское производство. То есть те музеи, которые мы проектируем, так как они связаны с забытыми брендами, ныне не существующими, то часть этих музеев является мини-производством, это бизнес-составляющая, которая позволяет музеям самостоятельно жить (ж., Коломенский центр развития познавательного туризма).

Случай с Коломенским центром показывает, что на формирование сообщества работает не только успешная деятельность, но и легенды, реальные или вымышленные люди либо события, связанные с местом и призванные формировать не только привлекательный туристический бренд, но и собственную позитивную идентичность. В случае Коломны это: Венедикт Ерофеев, Лажечников, коломенская пастила, Куликовская битва, коломенский рубль, коломенский калач и др.

Бренды и связанные с ними легенды начинают работать на формирование сообщества не просто самим фактом своего изобретения. Они становятся работающими тогда, когда начинают вплетаться в повседневную жизнь горожан: когда местные жители работают в местах, связанных с этими брендами, или покупают сами эти продукты (пастилу или калачи), или участвуют в праздниках, посвященных этим брендам. Когда они связывают людей, формируют из них сообщество, т.е. не столько легенды, сколько лидеры, которые способны создать отношения кооперации и, тем самым, капитализировать сеть.

10.2. Выгоды участников сети, возникающей вокруг социального предприятия

Специфичность каждого актора, включенного в сеть, может стать средством капитализации тогда, когда найдены эффективные способы кооперации. Их выбирает либо консультант, когда образец предприятия заимствуется извне, либо предприниматель в случае реализации инновационной идеи или адаптации образца.

Для того чтобы потенциальные партнёры вложили в сотрудничество свои ресурсы, для них должны быть очевидны выгоды от такого сотрудничества. Они должны не просто подразумеваться, но быть сформулированными в качестве предложений потенциальным партнёрам даже тогда, когда потенциальный партнёр – не какое-то юридическое лицо, а субъект, не имеющий четких социальных границ, но выделенный из социума по какому-то значимому для предприятия признаку, например, родители детей-инвалидов или жители города, округи. Взаимные выгоды должны быть найдены, а в идеальном случае – прописаны в каких-то формальных соглашениях.

С местными властями все опрошенные руководители стараются поддерживать хорошие отношения. Для социальных предпринимателей выгоды таких хороших отношений очевидны. Это благоприятный режим аренды помещений, налоговые льготы, информационная поддержка и пр. Для властей – это привлекательность поселения как места жизни и туристического объекта, репутационные дивиденды. Местные власти благодаря сотрудничеству с социальными предпринимателями могут делегировать им часть своих функций в социальной сфере (и соответствующее финансирование), оставив за собой задачи по контролю того, как предприниматель соблюдает государственные стандарты в своей сфере деятельности.

Когда получше встанем на ноги, когда не только из моего кармана будут деньги, а будут деньги грантов, то у нас появится третье направление помощи. Это функция соцслужб теоретически, но они не очень хорошо с этим справляются. Это не оттого, что они плохо работают, а просто это по-другому должно быть. В Дании, в Швеции там есть конкретно патронаж. Вот Майстер, она хорошая тетенька, но она не знает, какие им нужны коляски, она не знает, как и что! Это я знаю, потому что я 10 лет в этой заднице, я уже профессор тут. Я знаю, как это через государственные органы провести всё, и вот тут должна быть просто связка. В Скандинавских странах там это сделано так, что есть связка общественных организаций и государства (ООО «Обсервер», организация инвалидов «Ковчег», Калининград).

В первую очередь постоянные контакты с администрацией Юго-Камского поселения. В общем-то, он всегда помогает во всех вопросах, без всяких проволочек, без задержек, с пониманием. Видно, что у человека есть конкретный интерес, то, что появился в поселке новый такой объект, он нужен не только для города, он также нужен для сельчан (м., директор ООО «Сервис Парк» – «Юго-Камские горки», пос. Юго-Камск).

Деловые партнёры – это те, кто непосредственно участвует в производстве товара или услуги, и коллеги – организации и люди, занятые в той же сфере деятельности. Если говорить о вторых, то тут отношения амбивалентные. Есть общие интересы, связанные с определением стандартов деятельности, обменом опытом, выработкой общей позиции в отношениях с властями, сложением ресурсов тогда, когда нужна кооперация.

Мы контактируем со всеми частными школами республики. Причем у нас нет с ними конкурентной борьбы, мы, наоборот, поддерживаем друг друга, советуем, делимся опытом, участвуем в семинарах, конференциях. Просто можно было бы еще чаще встречаться, просто нет такой физической возможности. У нас большие контакты не только здесь в республике, но в ассоциации негосударственных образовательных учреждений, мы тесно контактируем с учебными заведениями Москвы, Санкт-Петербурга, Московской области (ж., директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

Мы друг другу отправляем гостей. Много ведь иностранцев путешествуют по Транссибирской магистрали, начиная с Иркутска, с Владивостока, едут сюда в Москву, Нижний Новгород, Санкт-Петербург, либо наоборот, поэтому у нас вот эта линейка. Помогаем найти жильё. Из Нижнего Новгорода в Казань очень часто едут и наоборот. Ну, Москва, Питер – у меня нижегородцы постоянно спрашивают, какой посоветуешь? Я им уже говорю, какой хороший. Друзья постоянно тоже спрашивают в других городах. В прошлом году летала в Стамбул по делам, вот шла тоже в хостел, поэтому спокойно эти связи налаживаются. Интернет, на самом деле, социальные сети, конкретно (ж., ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

Есть общие интересы и тогда, когда социальные инновации становятся товаром. В нашей выборке встретились такие случаи, но их немного. Во-первых, потому что у предпринимателей ещё слишком мал опыт деятельности, а во-вторых, потому что превращение технологий в товар – это особая работа, требующая усилий профессионалов.

Из других хостелов советуются постоянно, из других городов. Пишут ребята, которые хотят открыть. «ВКонтакте» находила сайты, люди, группы хостелов, которые уже были открыты. Я задавала вопросы, которые мне были непонятны. Так и налаживались! Кто-то, наоборот, у меня спрашивал, и теперь уже открылись! Я уже задумываюсь о франшизе, потому что востребованы. И невозможно, чтобы мы с нуля это разрабатывали и просто так отдавать! Поэтому, я думаю, есть люди, которым проще забрать полный пакет документов (ж., ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

Но интересы становятся разными тогда, когда возникают конкурентные отношения. В нашей выборке таких случаев оказалось немного. Вероятно, это потому что сейчас социальный бизнес в России делает лишь первые шаги, много незанятых ниш и потенциальные конкуренты не мешают друг другу. Пока выгоды от сотрудничества важнее потерь от конкуренции. Но там, где в той же сфере работают государственные структуры или крупный бизнес, конкуренция становится ощутимой.

Нашими конкурентами являются все сильные школы Республики Татарстан, нашего города. Но все равно, я считаю, что мы не являемся конкурентами частным школам, потому что мы очень от них отличаемся по некоторой специфике деятельности. Я не рассматриваю другие частные школы как конкурентов – каждый находит для себя какие-то пути. А вот что касается лицей при университете – конечно, мы конкуренты. Но мы в худшей ситуации по сравнению с ними, потому что у них бесплатное обучение, бесплатные прекрасные условия для обучения, и, соответственно, это дает возможность проводить конкурсные наборы, отбирать детей на соответствующем уровне. Учитывая, что у нас стоимость обучения составляет не менее 100 тысяч рублей в год, нам трудно состязаться с ними в этом плане (ж., директор Академического лицея им. Н.И. Лобачевского, Казань).

Имбирное печенье, если шведское брать, польское, очень дорогое. Наше печенье не менее качественное, но цена среднего ценового сегмента. Вот в таком плане пока нет конкурентов. Но ритейлы, несколько супермаркетов, не позволяют развиваться местным предпринимателям. Потому что правила сейчас такие, что сети зарабатывают... не на наценке. Не это главный заработок сетей. А плата поставщиков. Чтоб в сеть войти, надо заплатить, чтобы удержаться на полке, надо платить. В итоге продажная стоимость продукции максимально приближена к себестоимости. Минимум прибыли получается (ж., ИП «Весёлый пряник», Тольятти).

Особенно ощутима конкуренция тогда, когда предприятию нужен не только интеллектуальный капитал, но и современное дорогостоящее оборудование, а инвестора или спонсора для модернизации производства привлечь не удалось.

Раньше мы делали альбомы, папки, скоросшиватели и прочую такую белиберду. У нас этим делом занималось человек 250. Так вот сейчас весь третий этаж пустой, потому что сейчас мы все пользуемся китайской продукцией. Богатых людей у нас много, деньги они знают куда девать. Они настроили вокруг предприятия типа нашего. Мы раньше одни здесь были. Вот в этом кабинете стояла очередь. А сейчас мы где-то там внизу, потому что нас опередили по всем направлениям. Вооружены они технически лучше. Я же уже сказал, что мы на уровне 1905 года, а они современные. Если мы хотим сделать что-то подобное, то возникают проблемы с деньгами (м., ООО «Картонно-переплётная фабрика», г. Волжский).

Доноры – это государственные учреждения, частные лица или организации (фонды), которые дают социальному предприятию деньги (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 деньги не в какое-то уже существующее социальное предприятие, а создавал такие предприятия (школы, дома для престарелых) заново, контролируя все этапы создания – начиная от строительства и оснащения оборудованием и заканчивая подбором персонала. Видимо, такая стратегия использования донорских средств для развития социального предпринимательства будет более популярной, чем вложение средств 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 множества доноров (магазин «Благодарение», Волгодонск, ООО «Горький хостел, Нижний Новгород). Но, похоже, такая практика в нашей стране ещё не прижилась.

Сейчас нарабатываем проект краудфандинг. Это когда общество привлекается к спонсорству. Любой может внести спонсорскую поддержку! И сейчас в России создаются такие сайты. Мы будем выкладывать, наверное, в начале февраля, бумстартером, называется. Мы пишем, что нам нужно: нужен компьютер, мы хотим для гостей поставить wi-fi, доступный для всех, пуфики, чтобы удобная зона была общения, работы, отдыха и прочее. И, значит, там выставляется на

60 дней, и любой желающий может войти и оставить нам поддержку. Минимальный платеж 50 рублей. До 50 тысяч любой желающий может перевести. Поэтому вот в таком виде, если только спонсорскую, надеемся, что... Там если набирается сумма, то она нам перечисляется. Если она не набирается, то она возвращается владельцам (ж., ООО «Горький хостел», Нижний Новгород).

Все опрошенные – получатели грантов фонда «Наше будущее». Соответственно, этот фонд упоминался практически в каждом интервью. Респонденты подчеркивали, что помощь от фонда – это не только деньги, но и технологии, консультации, репутационная поддержка.

И, естественно, Вагит Алекперов, фонд «Наше будущее», с ним постоянный контакт. Во всех вопросах, когда будут какие-то трудности, сложности, они всегда по первому звонку помогают. Мы и в Перми встречались, и ходили в администрацию с представителями фонда (м., директор ООО «Сервис Парк» – «Юго-Камские горки», пос. Юго-Камск).

Выгоды для *окрестного населения* – рабочие места, комфортная и безопасная среда обитания, качественные услуги.

Жители стараются помочь нам хоть чем-то: кто-то идеями, кто-то связями и т.д. Люди сами изъявляют желание принять какое-то участие в развитии того, чем мы сейчас занимаемся (м., конно-спортивный клуб «Золотая Лошадь», Камышин).

Для *общественных организаций* выгода от сотрудничества с социальными предприятиями – реализация собственных программных целей.

С тем же «Союзом студентов», где я была председателем. Там они проводят разные мероприятия... ребята из разных городов приезжают в Нижний Новгород, в том году они жили у нас, не знаю, как в этом году. Пока не говорили они ещё по плану, когда будут проводить. Им проводят экскурсии по университету, рассказывают, какие у них изобретения или ещё что-то, какие особенности. Мы их размещаем по бюджетной цене, группам и друзьям делаем скидки (ж., ООО «Горький хостел», Нижний Новгород)

Выгоды для *добровольцев* – опыт деятельности, общение, интересный досуг. Но иногда труд добровольцев используется не только для разовых работ, в эпизодически возникающих проектах, как, например, концерты или «ресторанные дни» в «Горьком хостеле», но строятся на основаниях кооперации, долговременного сотрудничества тогда, когда доброволец заинтересован в целях предприятия и собственной профессионализации, а предприятие – в квалифицированных работниках.

10.3. Способы капитализации сети

В отсутствие больших капиталовложений социальные предприниматели пытаются использовать ресурсы взаимной поддержки, найти способы капитализации сети. Но синергетический эффект сети не возникает сам по себе. Должны быть совершены некоторые усилия для того, чтобы сеть функционировала и развивалась. Например, это усилия по установлению и поддержанию функциональной взаимозависимости; определению общих стандартов продукта или услуги; кооперации (сложению ресурсов); личностных контактов. Такие усилия в российских условиях во многом зависят от отношения властей к проектам социального предприятия. Это отношение, в свою очередь, может определяться многими обстоятельствами: потенциальными или актуальными репутационными дивидендами; коммерческим интересом или его отсутствием, личностными особенностями, связанными с компетентностью того или иного чиновника, либо с его установкой на инновации либо отсутствием оной. Хорошая иллюстрация этого – 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 большие трудности в своей деятельности.

Когда мэром был Игорь Шубин, ситуация отличалась кардинально. Просто как небо и земля. Мы открыли этот травмпункт как автономную некоммерческую организацию, то есть состоялись как социальные предприниматели при Игоре Николаевиче Шубине. И единственный вопрос был у Игоря Шубина: «А где-то в России такое уже есть?» Голубев говорит: «Да нет, нигде нету». «Отлично! Подписываю!», – и тут же подписал. Сейчас, когда мы предлагаем: давайте то сделаем, давайте се сделаем, нас сразу спрашивают: «А где-то в России уже это есть?». Мы говорим: «Нет, нету», – нам говорят: «Давайте подождем. Не будем торопиться, подумаем, посчитаем...» Недаром Шубин, государственный человек, он сейчас сенатор, именно потому что у него государственное мышление. С уходом Игоря Шубина всякая поддержка прекратилась, ни одна наша инициатива не нашла отклика (м., АНО «Реалмед», Пермь).

Но отношение властей к проблемам социальных предприятий – это лишь характеристика внешнего контекста. Собственные усилия – это 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. Международный образовательный центр «Монтессори-педагогика» обращается к «внеплановым» знаниям и умениям сотрудников и родителей, когда можно провести с детьми интересные занятия. Директор ООО «Сервис Парк» из посёлка Юго-Камск рассчитывает на инвестиции в свой проект окрестных бизнесменов.

Выработка общих стандартов на продукт или оказание услуги.

Там, где предприятие работает под зарегистрированным брендом (Образовательный центр «Монессори-педагогики») или принимает имя, включающее определённое нормативное и культурное содержание (хостел), оно обязано стремиться реализовывать стандарты деятельности, подразумеваемые 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 стороны, изучает опыт аналогичных предприятий для того, чтобы применять или отвергать какие-то наработанные коллегами стандарты.

Выработка этических норм взаимодействия в сообществе.

Это, пожалуй, самый сложный процесс, потому что регламенты и стандарты по оказанию услуги можно разработать и сделать обязательными. Этические нормы нельзя сделать обязательными, но их принятие – это проявление способности сети к саморазвитию, когда участники не только воспроизводят заданные при создании отношения, но и вносят свои идеи, способствующие тому, чтобы отношения функциональной взаимозависимости вели к формированию отношений 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 работу по оказанию услуг инвалидам в городе многообразных участников сети: представителей власти, активистов и руководителей инвалидных общественных организаций, предпринимателей.

10.4. Выводы

- Рассмотрение социального предпринимательства как формы гражданского участия 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 предоставляет рабочие места представителям низкоресурсных групп. Эти критерии могут быть необходимыми, но их недостаточно, потому что предприниматель может получать хорошую прибыль на этом бизнесе и эксплуатировать инвалидов. При идентификации предприятия как социального со всеми вытекающими из такой идентификации предпочтениями необходимо учитывать наличие пяти признаков, которые должны существовать вместе: 1) организационная автономия; 2) инвестиция прибыли в поддержание и развитие предприятия, на социальные нужды; 3) сеть социальных контактов вокруг бизнеса; 4) наличие долговременных социальных проектов, ориентированных на работников и внешнее сообщество; 5) новаторство в создании образцов и правил.
- 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. На наш взгляд, это позволяет обогатить концепт «социальное предпринимательство», сделать его более прозрачным и тогда, когда это нужно для исследовательских целей, для разработки обоснования закона о социальных предприятиях, и тогда, когда встаёт практическая задача оценить «социальность» социального предприятия.
- Исследование зафиксировало, что морфогенез социального предпринимательства идет двумя способами: 1) сначала собственно деятельность, затем – идентификация её как социальной благодаря заимствованию концепта; 2) сначала – знакомство с правилами и образцами, а затем – деятельность. Первый способ чреват ошибками, убытками и потерей темпов развития. Вторым 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 для социальных предпринимателей становится важным направлением работы. Здесь у социальных предпринимателей часто возникают проблемы, связанные с закрытостью, нежеланием делиться наработками. Логистику решения задач, технологические наработки, 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. Такой работой занимаются в ООО «Бренд-стор» (Москва), но они еще в самом начале пути. Алгоритмы деятельности социальных предприятий могут стать и уже становятся товаром, но пока нет закона о социаль-

ном предпринимательстве, сохраняется большие области неопределённости. Закон может появиться тогда, когда будут найдены и согласованы основания для статуса «социальное предприятие» и модели, формы, которые может иметь этот вид деятельности.

- ◆ 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.
- ◆ 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 бытования социально-культурных проектов. 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 – это 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 слоёв потребителей. Здесь нам встретилось три варианта: 1) бизнес может существовать автономно, являясь донором для социальных проектов; 2) бизнес – основа и центр социального проекта, предметно связан с ним; 3) бизнес и социальные проекты предметно не связаны, но дополняют друг друга, создавая эмерджентный эффект.
- ◆ 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, усиленная 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.
- ◆ Способность лидера создать социальную сеть вокруг предприятия – это не просто известность, помогающая найти потребителя продукта или услуги. Это важный ресурс развития, помогающий концентрировать финансовые, интеллектуальные, технологические и творческие ресурсы. Социальные сети помогают выстоять в конкуренции с более сильными игроками.

123242, Россия, Москва, пер. Капранова, 3
Телефон: +7(495) 745-87-65
Факс: +7(495) 745-89-03

