

# **ПОТЕНЦИАЛ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА: ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ (СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО)**

Разработчик УМК: Московская Александра Александровна, директор Центра социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

Оглавление.....	1
ГЛАВА 1. СМЫСЛ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	2
Что это такое?.....	2
О какой «социальной проблеме» может идти речь? .....	2
Социальное предпринимательство - это бизнес модель или призвание?.....	5
Может ли бизнес содействовать развитию социального предпринимательства? .....	6
ГЛАВА 2. ПРЕДПОСЫЛКИ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРИРОДА СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА .....	8
ГЛАВА 3. ВОЗНИКНОВЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ.....	18
ГЛАВА 4. РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В РЕГУЛИРОВАНИИ ОТНОШЕНИЙ С СОЦИАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ: ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ .	25
4.1. Европейская традиция .....	25
4.2. Опыт России .....	30
ГЛАВА 5. ПОТЕНЦИАЛ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ: ОПЫТ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ .....	41
5.1 Общие принципы микрофинансирования .....	41
5.2 Развитие институтов микрофинансирования в России .....	47
5.3 Кредитные кооперативы в России: распространение и социально-предпринимательские черты .....	52
5.4 Некоторые модели кредитных кооперативов и их социальная составляющая .....	56
5.5 Возможности развития кредитных кооперативов и микрофинансовых организаций в организации социального предпринимательства .....	62
ГЛАВА 6. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ. ПРИМЕРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ .....	69
6.1 Кейс №1. Разрешение проблемы самозахвата земель в Бразилии (Terra Nova).....	69
6.2 Кейс №2. Французский бокс на службе преодоления социальной и экономической исключенности молодых мигрантов в больших городах Европы (Emergence).....	75
6.3. Кейс №3. Школа фермеров (Россия, Пермский край).....	83
6.4. Кейс №4. Театральная педагогика, АНО «Пролог» (Россия, Москва).....	95
Список рекомендованной литературы .....	102
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ .....	103
Список терминов.....	104
Полезные ссылки .....	107

# ГЛАВА 1. СМЫСЛ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.

## ***ЧТО ЭТО ТАКОЕ?***

Социальное предпринимательство основано на творческой работе людей, хорошо знакомых с определенной социальной проблемой и предлагающих экономически устойчивую модель ее решения на базе независимой, специально созданной для этого организации. Организационно-правовой статус такой организации не имеет существенного значения, это может быть и коммерческая, и некоммерческая организация, главное, чтобы предприятие ставило перед собой цель – решение (ослабление остроты) социальной проблемы, и направляло на ее реализацию полученную прибыль. Социальные предприятия как организационное выражение социального предпринимательства отличает сочетание трех взаимосвязанных характеристик: *социальное назначение – инновационность – самокупаемость.*

## ***О КАКОЙ «СОЦИАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМЕ» МОЖЕТ ИДТИ РЕЧЬ?***

Она может быть любой, которую ставит для себя социальный предприниматель, но с небольшой оговоркой, это должна быть разделяемая в обществе социальная проблема. Данная оговорка важна, чтобы отсесть с одной стороны, определенную часть безумных идей и фантазий, а с другой – разрушительные инициативы и прямой терроризм, которые также обосновываются всеобщим благом.

В остальном это могут быть самые разные проблемы, затрагивающие как большие, так и малые группы людей. Например, человек видит социальную проблему в недоступности культурного пространства и исторического наследия городов для инвалидов-колясочников и работает с музеями, другими культурными объектами, спонсорами для создания в наших музеях и театрах условий, пригодных для посещения инвалидов, организует туристические экскурсии, автобусные туры и пр. Так создавалась специализированная туристическая компания для инвалидов «Либерти» (Санкт-Петербург). А поскольку сам по себе инвалидный туризм – дело

дорогостоящее, для того, чтобы сделать путешествие доступным российским туристам, организация чередует дорогостоящие экскурсии для иностранных туристов с доступными экскурсиями для российских участников.

Другой вариант – проблема социальной, психологической и трудовой неадаптированности к самостоятельной жизни выпускников детдомов, которая приводит многих из них за решетку прежде, чем они закончат колледж. Проблема в том, что по выходу из детдома они почти ничего не умеют делать, и оказываются легкой добычей преступных групп, при этом оказываясь в самом низу криминальной иерархии. Попытки государства в некоторых регионах как-то привязать выпускников детдомов к колледжам и назначить там для них специальных кураторов работает слабо, поскольку куратор-преподаватель не наблюдает воспитанника круглые сутки и не в состоянии заставить его ходить на занятия. По сути, для многих сирот нужна система, подобная существовавшей когда-то у Антона Макаренко – учреждение полного дня с опытными педагогами, где социализация сочетается с целенаправленной деятельностью и решением общих задач. Очень удобны для этого производственные задачи, предполагающие выработку разнообразных деловых навыков, общение, разделение ответственности и достижение совместного общего результата, когда ребята видят плоды своих рук и кооперации. Сегодня таким примером служит «Школа фермеров» В.Горелова в Пермском крае (см. подробное описание кейса в приложении), где молодые люди живут на ферме и обучаются не только себя обслуживать и заниматься, например, птицеводством, но учатся кооперации, учатся тому, как достигать результата совместными усилиями, учатся взаимопомощи, учатся уступать друг другу, разрешать конфликты, уважать установленные правила (например, кому-то это покажется смешно – не материться, но соблюдение общих культурных правил – важная ступень социализации). В то же время это не трудовой лагерь казарменного типа, у них есть досуг – и традиционный как рыбалка или игры на свежем воздухе, и современный – компьютеры. Для того, чтобы все это работало, Горелову приходится быть неутомимым хозяйственником, а между тем он, прежде всего, педагог, за ним надо было бы ходить с блокнотом и записывать все ноу-хау, а потом писать диссертации по педагогике.

Третий пример социальной проблемы – также из педагогической области, но совсем другого плана из опыта АНО «Пролог», г. Москва (см. подробное описание кейса в приложении). Первоначально инициаторы увидели социальную проблему в неправильной организации детских представлений и театральных постановок в некоторых школах. Хотя такие представления обычно устраиваются для детей и устраиваются педагогами, нередко они проходят достаточно травматично для детей – нередко достаточно обидный характер носит отбор кандидатов и естественная при этом «выбраковка» неподходящих, достаточно неловко и авторитарно складываются отношения педагога, выступающего режиссером представления, с участниками, не обходится без душевных травм и «творческое взаимодействие». Процесс распределения ролей и даже ее освоение подчас сопровождается элементами деспотизма и насилия, совсем неприметного для взрослых, но ранящего детей. Практически каждый, кто сталкивался в школе с театрализованными представлениями, может вспомнить что-нибудь подобное в своей школьной истории.

Между тем в русской театральной еще дореволюционной традиции организация детских театральных представлений была едва ли не обязательным элементом, во-первых, *педагогической* традиции, и, во-вторых, особой «ветвью» традиции театральной, отличной от «взрослого» театра. В частности, в резолюции Первого всероссийского съезда деятелей народного театра в 1916 г. отмечалось, что драматический инстинкт, заложенный в самой природе детей и проявляющийся с самого раннего возраста, должен быть использован в воспитательных целях.

Первоначальная идея организаторов АНО «Пролог» в ходе разработки основной идеи трансформировалась с профессиональной подготовки организаторов детских театрализованных представлений к подготовке учителя – «режиссера педагогического пространства». Это уже не улучшение внеклассной работы со школьниками, это – решение более серьезной и более глобальной проблемы – реформы российской школы в направлении ее гуманизации, в которой главным становится раскрытие способностей и творческих ресурсов ребенка через раскрытие творческих ресурсов и способностей учителя. Пока это понимание разделяет сравнительно небольшой круг специалистов во главе с первым руководителем АНО

«Пролог» А.Никитиной, но социальное предпринимательство обычно стартует с довольно камерных форм. В то же время оно отвечает чаяниям многих родителей: если спросить, чего они больше хотят, чтобы ребенок хорошо сдал ЕГЭ или умел находить в себе ресурсы для решения любых жизненных проблем, они скорее всего, выберут второе.

## ***СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО - ЭТО БИЗНЕС МОДЕЛЬ ИЛИ ПРИЗВАНИЕ?***

Поскольку взяться за решение социальной проблемы самокупаемыми средствами довольно сложно, также как добиться на это средств от других, будь то государство или бизнес, то это и призвание, и специфическая бизнес модель. Причем, поиск подходящей бизнес модели для решения поставленной задачи происходит постоянно, и на этом пути возможны не только успехи, но и фиаско. Мы подробно описали бизнес модели такого рода на примере 2 российских кейсов в приложении. Здесь хотелось бы обратить внимание на специфику социального предпринимательства по сравнению с другими формами социально полезной деятельности, поскольку без анализа некоторого количества примеров, люди склонны подменять социальное предпринимательство то хорошим бизнесом, то зарабатывающими НКО, то благотворительностью особого рода, хотя это неверно.

Прежде всего, создавая какое-то хорошее дело, вовсе необязательно стремиться, чтобы оно подходило под форму социального предпринимательства. Всеу свое время и место. Людям помогает и просто хороший и честный бизнес, и проекты некоммерческих организаций, и корпоративные благотворительные программы, и волонтерские инициативы (например, организация «ЛизаАлерт»<sup>1</sup> эффективно работает в области поиска пропавших людей и детей, и, может быть, эта работа не была бы так успешна, если бы была формальной организацией). Но рано или поздно инновационные социальные инициативы должны обрести подходящую и эффективную организационную форму.

---

<sup>1</sup> «Lisaaalert.org» — добровольческий отряд, занимающийся поиском пропавших людей. Основная часть поисков проходит на территории московского региона и близлежащих областей. Приоритет отдается поиску детей, а также людей, заблудившихся в природной среде.

Социальное предпринимательство возникает там, где требуется и предлагается что-то качественно новое, где, так или иначе, присутствуют инновации – в самом ли продукте/ услуге, или в способе обеспечения жизнеспособности предприятия, или в подборе кадров, других ресурсов и пр. Но чтобы хорошее новое приобрело устойчивость и было способно к распространению, творческого потенциала и новой идеи недостаточно. Она должна начать «работать» – она должна быть предприятием, что предполагает устойчивую хозяйственную деятельность, обеспечивая устойчивую реализацию своей социальной цели. В результате получается социальное предпринимательство.

В русском языке за 20 лет рыночных реформ слово «предпринимательство» оказалось просто синонимом бизнеса. Но купить в одном месте и продать в другом дороже – это еще не предпринимательство, хотя уже бизнес, и тоже может быть полезно. Предпринимательство – это творческое преобразование имеющихся материальных и человеческих ресурсов в новый продукт или услугу, это создание нового рынка, это создание из того, что есть, того, чего еще не было. В случае с социальным предпринимательством эта задача «нагружается» социальной целью – создания чего-то качественно нового, и к тому же – отвечающего *нуждам* людей. Неслучайно в международной литературе в контексте социального предпринимательства постоянно используются понятия «change» (изменение) и «social innovation» (социальные инновации).

### ***МОЖЕТ ЛИ БИЗНЕС СОДЕЙСТВОВАТЬ РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА?***

Может. Но для того, чтобы он начал это делать, он сам должен пройти определенный путь эволюции в понимании своего места в решении социальных проблем. Другими словами, ответить на вопрос, зачем он это делает. Эта эволюция должна пройти этап пропагандистских социальных программ как средства PR (вспомним, что в большинстве компаний за управление социальными проектами и корпоративную социальную ответственность отвечают именно PR-департаменты). Она также должна пройти этап произвольной, бессистемной благотворительности, когда благотворитель хочет потратить деньги на благое дело, но не знает на какое,

конечная цель ему по сути безразлична, и одним из главных ориентиров служит аналогичное поведение конкурентов по бизнесу – надо сделать не хуже, чем у них.

Чтобы содействовать социальному предпринимательству, бизнесу нужно видеть ясно свою связь с обществом и его проблемами, тогда у него появится желание решать эти проблемы эффективно. Для этого нужно иметь убеждения двоякого рода: во-первых, что обществу нужны инновации и инноваторы в социальной сфере, потому что решение проблем требует нового мышления и преобразований, и во-вторых, что социальные программы, которые бизнес уже ведет, или только намечает, следует совершенствовать и оценивать по результату. А это предполагает и оценку социальной эффективности, и оценку потенциала экономической устойчивости социального предприятия. Можно возразить, что счастье в глазах ребенка от победы на конкурсе или надежда больного ребенка на излечение от тяжелой болезни не подлежат взвешиванию на весах «эффективности». Однако на деле это не столько аргумент против оценки эффективности социальных проектов, сколько демагогическое оправдание нежелания меняться. Даже для помощи неизлечимым больным могут существовать более и менее *эффективные* решения (т.е. долгосрочные, постоянные, стремящиеся к совершенствованию условий жизни людей). Например, один чешский энтузиаст Марек Черноцки зарегистрировал некоммерческую электростанцию, услуги которой предназначены для местных жителей и оказываются по рыночным, но доступным ценам, цель которой – служить «вечным двигателем» финансирования детского хосписа, созданного одновременно с электростанцией. Он назвал свое предприятие Энергейя, подразумевая тем самым, что есть вечная энергия, и это энергия человеческого добра, нужно только ее правильно организовать.

## **ГЛАВА 2. ПРЕДПОСЫЛКИ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРИРОДА СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Опыт социального предпринимательства начал активно накапливаться примерно с 1970-80х годов 20 века, появившись почти одновременно в разных точках мира с разными экономическими и социальными условиями, а в 1990-х гг. и в странах с переходной экономикой.

Международно признанным является взгляд на социальное предпринимательство как на новый способ социально-экономической деятельности, в котором соединяется социальное назначение организации с предпринимательским новаторством и достижением устойчивой самоокупаемости. В его основе лежит функционирование так называемых социальных предприятий – предприятий, созданных с целью решения определенной социальной проблемы или проблем, действующих на основе инноваций, финансовой дисциплины и порядка ведения дел, принятого в частном секторе (Alter, 2007, p.12). Таким образом, понятия «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие» рассматриваются как сопряженные, где социальное предпринимательство означает процесс, деятельность, а социальное предприятие – его носителя, организационную структуру, в рамках и через посредство которой соответствующая деятельность воспроизводится и достигает социального и экономического результата.

К началу нового столетия социальное предпринимательство стало предметом больших общественных ожиданий. Все чаще оно признается новой перспективой развития и третьего сектора, и бизнеса, и социальной политики государства. При этом одни авторы делают акцент на развитии в сторону социального предпринимательства некоммерческих организаций, которые находят альтернативные стратегии ресурсного обеспечения для обеспечения устойчивости выполнения своей социальной миссии, для других – социальное предпринимательство является перспективой развития социальной ответственности бизнеса, который в этом случае создает предприятия, специально предназначенные для решения тех или иных социальных проблем, для третьих основной акцент



состоит не в организационной природе социальных предприятий (коммерческие, некоммерческие), а в инновационном потенциале – способности быть катализатором социальных перемен для решения злободневных социальных проблем.

Эти подходы не противоречат, а дополняют друг друга, отличаясь, прежде всего, видением ведущей роли одного из свойств социального предпринимательства – (1) экономической устойчивости через продажу товаров и услуг (продажа товаров или услуг является основным источником финансирования); (2) приверженности достижению социального блага (решение/ ослабление остроты конкретной социальной проблемы); (3) инновационной активности в области предоставления социальных услуг и удовлетворения социальных потребностей (социальное преобразование).

Инновационная, преобразовательная роль социальных предприятий ставится во главу угла многими международными фондами, специализирующимися на поддержке социального предпринимательства, в частности, в Западной Европе и США. Основатель и генеральный директор глобальной организации поддержки социальных предпринимателей Ashoka Билл Драйтон (США), стоявший у истоков идентификации социального предпринимательства как явления и понятия, считает его ключевой характеристикой именно *социальное изменение*. «Социальные предприниматели не довольствуются тем, чтобы дать человеку рыбу или обучить, как ее ловить. Они не успокоятся до тех пор, пока не революционизируют саму рыбную отрасль»<sup>2</sup>.

Эту мысль Драйтона часто путают с более простой идеей – дать человеку удочку. Однако значение социального предпринимательства по сравнению с благотворительностью состоит не в замене рыбы удочкой, а в том, чтобы использовать в третьем секторе то, что давно известно миру бизнеса, а именно: постоянное внедрение новшеств и новые комбинации ресурсов дают обоюдную выгоду – они развивают как предприятие, так и рынок, постепенно создавая новую, более совершенную экономическую среду, позволяющую решать социальные проблемы рыночным способом. На этом во многом основана теория

---

<sup>2</sup> URL: <http://www.ashoka.org/>

предпринимательства и развитие капитализма. Будучи обращены на решение социальных проблем, инновации способны дать более эффективные результаты, чем государство или стандартные НКО (Bornstein, 1998).

С точки зрения экономических последствий социальное предпринимательство повышает совокупную экономическую эффективность, т.к. вводит в экономический оборот ресурсы, которые ранее в таком качестве не использовались. Это касается неиспользуемых материальных и человеческих ресурсов – отходы производства, социально исключенные группы, солидарность и доверие людей, когда они объединены общей целью и пр. К аналогичному эффекту приводят и новые комбинации наличных ресурсов – например, использование концепции спортивной борьбы для перевоспитания молодежи; возрождение традиционных рыбацких поселений через объединение рыбаков в компанию прямых Интернет продаж рыбы; создание некоммерческой электростанции для устойчивого финансирования социальных проектов и пр.

По мнению экспертов, идея социального предпринимательства получила популярность в конце 20 века, т.к. «задела за живое» и «очень подошла» современной эпохе (Dees, 2001). Эта мысль подтверждается самыми разными фактами и соображениями. С одной стороны, вторая половина 20 в.и, в особенности, последнее десятилетие действительно были богаты на развитие социальных компонентов в самом бизнесе. Это и новая волна кооперативного движения в Европе, и Соглашения о добросовестной торговле<sup>3</sup>, и так называемый «аффирмативный» бизнес<sup>4</sup>, и государственно-частное партнерство, и трехстороннее

---

<sup>3</sup> Добросовестная торговля (Fair trade) - получившая поддержку бизнеса общественная инициатива по созданию равного доступа для участия в рынке наряду с крупными игроками независимых, мелких и экономически уязвимых товаропроизводителей (прежде всего, из стран третьего мира). Реализация этой цели включает обеспечение безопасности и гуманности условий труда, исключение негативного влияния производства и его последствий на окружающую среду и пр.

<sup>4</sup> Affirmative action или affirmative businesses – политика, обычно в сфере занятости и образования, направленная на обеспечение доступа к занятости и образованию социальных меньшинств (как правило, социально уязвимых или социально исключенных), опирающаяся на государственную

сотрудничество государства, бизнеса и некоммерческих организаций в развитии местных сообществ, и расширение популярности микрофинансирования, и разработка норм корпоративной социальной ответственности, и концепция использования экономики «Дна Пирамиды»<sup>5</sup>, и появление таких терминов, как «венчурная филантропия», «филантропренерство», «корпоративное гражданство», не говоря уже собственно о социальном предпринимательстве (Alter, 2007).

С другой стороны, у этих тенденций связать экономическую эффективность бизнес организаций с общественными потребностями в решении социальных проблем есть объективные предпосылки, связанные с изменением условий жизни мира, отдельных государств и конкретных сообществ людей на рубеже столетий. Эти тенденции поставили коммерческие, некоммерческие организации и государство перед необходимостью изменения своей роли в сфере социального обеспечения и решения социальных проблем. Что это за тенденции? Их немало, в частности:

- низкая восприимчивость целого ряда социальных проблем к традиционным мерам воздействия, используемым в государственном и

---

регламентацию. Одним из распространенных элементов такой политики является квотирование рабочих мест, организация специальных программ поиска и привлечения к занятости в той или иной сфере (например, государственной службе) целевых социальных групп. В последнее время такая политика все чаще критикуется оппонентами как форма социальной дискриминации доминантных социальных групп.

<sup>5</sup> Base (Bottom) of the Pyramid, BoP- Основание или Дно Пирамиды – термин К. Прахалада, предложившего рецепт уничтожения бедности, изложенный в его работе «Богатство Дна Пирамиды» (“The Fortune of the Bottom of the Pyramid” – Prahalad, 2005). В соответствии с этой концепцией «основу экономической пирамиды» составляют 4 млрд. людей, чей ежедневный доход составляет менее 2\$ в день. Исходя из этого, К. Прахалад, сформулировал по сути один из подходов социального предпринимательства: если перестать рассматривать бедных как жертву или бремя, а увидеть в них предпринимателей и потребителей – не только для них самих, но и для бизнеса откроется целый мир возможностей. Работая с бедными, бизнес может не только получать прибыль, но расширять рынок и создавать огромное число жизнеспособных бизнесов. Для того, чтобы это стало возможным, по мнению Прахалада, крупным фирмам следует сотрудничать с организациями гражданского общества и местной власти.

некоммерческом секторе в отношении бедности, безработицы, социальной исключенности и других трудно искореняемых проблем уязвимых категорий населения (степень их глубины различается по странам, но по основному социальному фокусу повторяется от страны к стране, что указывает на неэффективность традиционных способов их решения в рамках социальной политики);

- устойчивость сосуществования в каждой стране рыночных и нерыночных, развитых и неразвитых сегментов социальной и экономической жизни, что, конечно, отмечалось и раньше, но в условиях повышения взаимной зависимости предприятий и рынков, вызванных глобализацией, стало рассматриваться в одних случаях как барьер, а в других – как недоиспользованный ресурс развития;

- углубление неравенства между социальными группами и странами, которое стало угрожать социально-экономическими и политическими катастрофами, самой очевидной из которых стало 11 сентября 2001 г.;

- расширение социальных потребностей населения, прежде всего развитых стран, как по величине, так и по разнообразию – отсюда потребность в индивидуализации и диверсификации социальных услуг (еще несколько десятилетий назад, наоборот, их универсализм считался достижением как западного, так и социалистического мира);

- рост числа НКО и конкуренции между ними за ресурсы государства и благотворительных фондов (этот процесс, с одной стороны, ведет к нехватке ресурсов у небольших или вновь создаваемых организаций, а с другой – к сосредоточению донорских средств у наиболее крупных и работающих длительное время НКО, что нередко оборачивается их бюрократизацией и ослаблением связи с целевыми группами);

- совершенствование управления благотворительными фондами по аналогии с управлением бизнесом и повышение требовательности донорских организаций к финансовой и деловой ответственности грантополучателей;

- коммерциализация сферы общественных услуг и как следствие рост конкуренции между НКО и бизнесом в удовлетворении общественных потребностей, которую НКО нередко проигрывают;
- усиление либеральных социальных теорий на волне критики кейнсианства и государства благосостояния в 1970-е гг. прошлого века, послуживших своего рода идеологическим обоснованием для стимулирования социального предпринимательства в рамках государственной социальной политики<sup>6</sup>.

Сегодня считаться «социальным предпринимателем» на Западе и во многих странах третьего мира и престижно, и выгодно. Множество фондов национального и интернационального базирования занимаются содействием развитию социального предпринимательства через посредство конкурсов, льготных кредитов, обучения, предоставление технических ресурсов для поиска партнеров и частных кредиторов. Во многих странах Европы, а в последнее десятилетие и в Азии – прежде всего, в Китае и Южной Корее поддержкой и развитием социального предпринимательства стало активно заниматься государство.

Для того, чтобы схематично представить, в чем отличие социальных предприятий от некоммерческих организаций, с одной стороны, и коммерческих, с другой, приведем рассуждение американской исследовательницы социального предпринимательства Ким Алтер. Сначала она подразделяет все организации на три

---

<sup>6</sup> Было бы неверным сводить социальное предпринимательство к обоснованию либеральной модели общества, в ряде случаев с не меньшими основаниями его можно связать с идеями коммунитаризма и социализма (Chaves, Moncón, 2005; Sibillin, 2010). Можно признать, что сегодня интерес многих либеральных экспертов к социальному предпринимательству отражает скорее надежды на гуманизацию бизнеса и капитализма – в духе «создания новых моделей для нового века», выдвижения «новых героев» и «новых двигателей реформы», чем стремление заменить государственную социальную политику частной инициативой. Однако дискуссии последнего типа время от времени оживляются особенно в Великобритании (Pinker, 2006), а социальное предпринимательство рассматривается как альтернатива государству благосостояния (Leadbeater, 1997; Dees, 2001). Идея социального предпринимательства весьма подходила неолиберальной идеологии и политике, которые принято связывать с именами Рейгана и Тэтчер (Grenier, 2009; Cook, Dodds, Mitchell, 2003).

типа – «чистые» коммерческие, «чистые» филантропические – т.е. в данном случае, основанные на безвозмездной помощи клиентам и не имеющие коммерческой основы внутри организации (финансируются как пожертвованиями, так и грантами) и «гибридные», где в целях и механизмах работы сочетаются элементы первых двух. (Таблица 1).

**Таблица 1. Группы организаций некоммерческого, коммерческого и смешанного (гибридного) типа**

<b>Организации</b>	<b>Основанные на чистой филантропии</b>	<b>Гибридные</b>	<b>Основанные на чистой коммерции</b>
<b>Мотивы</b>	Добрая воля	Смешанные	Личная выгода
<b>Методы</b>	Определяются миссией	Определяются сочетанием миссии и рынка	Определяются рынком
<b>Цели</b>	Создание социальной ценности	Создание социальной и экономической ценности	Создание экономической ценности
<b>Назначение доходы/прибыли</b>	Направлен непосредственно на реализацию миссии НКО (определяется законом или политикой организации)	Реинвестируется на реализацию миссии, либо на операционные расходы и/или удерживается для расширения и развития бизнеса (может частично перераспределяться между стейкхолдерами)	Распределяется между акционерами и собственниками

**Источник: Alter, 2007, p. 13.**

Все гибридные организации создают одновременно социальные и экономические блага. Внутри этой группы также можно провести разграничение по таким характеристикам как мотив, ответственность и использование дохода. В

результате этого уже удается отделить социальные предприятия от социально-ответственного бизнеса<sup>7</sup>.

**Таблица 2. Особенности мотивации, ответственности и распределения прибыли в гибридных организациях.**

### СПЕКТР ГИБРИДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Традиционные НКО	НКО, имеющие доходную деятельность	Социальные предприятия	Социально-ответственный бизнес	Компании, практикующие социальную ответственность	Традиционные прибыльные организации
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Мотивация, определенная миссией</li> <li>● Ответственность перед стейкхолдерами</li> <li>● Реинвестирование дохода в социальные программы либо операционные расходы</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Мотивация на производство прибыли</li> <li>● Ответственность перед акционерами</li> <li>● Прибыль перераспределяется между акционерами</li> </ul>		

**Источник: Alter, 2007, р. 14.**

При этом наиболее сложным оказывается разграничение социальных предприятий и НКО, использующих некоторые виды доходной деятельности для поддержания устойчивости в реализации социальной миссии. На первый взгляд, из схемы Алтер следует, что разница состоит в объеме доходной (коммерческой)

<sup>7</sup> В Таблице 3 обращает на себя внимание различие двух типов организаций КСО, непривычное для России. Алтер различает компании, использующие практику КСО, т.е. имеющие социальные программы, и социально ответственные компании, в которых вся доходная деятельность осуществляется с оглядкой на социальные последствия. Заметим, что даже последние от этого не становятся социальными предприятиями, поскольку их основной целью остается извлечение прибыли, а ее распределение определяется интересами частных акционеров и не ограничивается социальными направлениями деятельности.

составляющей в деятельности организации: если основным источником финансовых средств является продажа товаров и услуг, то это социальное предприятие, а если филантропия и гранты, то НКО.

Но Алтер не удовлетворяется столь прямолинейным ответом. Получение коммерческого дохода в деятельности НКО, по ее мнению, существует в двух видах: (1) возмещение затрат (например, регистрационные взносы на мероприятиях, плата за тренинг и пр. - этот вид доходов ограничен программой, в рамках которой проводится) и (2) систематическая доходная деятельность («заработанный доход» - «earned income», это членские взносы, продажа публикаций, консультационные услуги и пр.). Если первый покрывает часть расходов НКО, ограничен во времени и принципиально не меняет характера работы НКО, то второй – носит систематический характер, связан с постоянной операционной деятельностью и может служить основой превращения классической НКО в социальное предприятие.

Каковы критерии такого превращения? По мнению Алтер, это не столько масштабы доходной деятельности, ее доля в общей структуре доходов или объем занятого в ней персонала, сколько то, функционирует ли и управляется ли предприятие «как бизнес». Последнее означает, что: доходная деятельность стратегически предназначена для производства социального/ экономического блага, ориентирована на долгосрочные цели и постоянно воспроизводится. (Alter, 2007, p.17).

Отдельно Алтер дает развернутую характеристику социальных предприятий. К ключевым характеристикам социальных предприятий относятся (Alter, 2007, p.15):

- использование инструментов и подходов бизнеса для достижения социальной цели;
- соединение социального и коммерческого капиталов;
- создание социальной и экономической ценности;
- получение дохода на основе коммерческой деятельности в целях финансирования социальных программ;
- приведение в движение рынком и обусловленность социальной миссией (market-driven and mission led);
- измерение результатов финансовой деятельности и социального эффекта;



- постановка финансовых задач в зависимость от их вклада в достижение общественного блага;
- обладание финансовой свободой (отсутствие ограничений на распределение прибыли) ;
- ориентация стратегии предприятия на реализацию социальной миссии.

На Западе обсуждение проблемы эволюции классических некоммерческих организаций, работающих на донорские средства, в социальные предприятия, зарабатывающие на реализацию социальной миссии собственной доходной деятельностью, имеет особую актуальность. Она связана с широтой распространения НКО, их влиянием и доверием населения. В России – в условиях относительной слабости некоммерческого сектора развитие социального предпринимательства в среде НКО может иметь дополнительное значение – в качестве катализатора развития НКО. В отличие от стандартных НКО социальные предприятия имеют ряд преимуществ:

- (1) Инновационность (предложение новых видов товаров/ услуг, новых способов и технологий решения социальных проблем, новой комбинации знаний, организационных возможностей, социальных капиталов участников предприятия);
- (2) Самоокупаемость (не требует серьезных финансовых вложений от государства, предполагает сравнительную независимость от донорских средств);
- (3) Опора на собственные силы, формирование собственных ценностных, трудовых и клиентских сетей (не предполагает в качестве обязательного условия высокий уровень гражданского самосознания и гражданской самоорганизации, наоборот, само может быть базой для их развития);
- (4) Превращение неиспользуемых обществом и экономикой ресурсов в экономические и социальные блага, заполнение незанятых лакун, создание новых рынков товаров и услуг.

## **ГЛАВА 3. ВОЗНИКНОВЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ**

Поскольку социальное предпринимательство является феноменом развитой рыночной экономики и требует определенной эволюции бизнеса и общества, неудивительно, что первые обсуждения этой темы в России и первые социально-предпринимательские инициативы были обнаружены лишь в последние 5-6 лет. На это время приходится появление понятия «социальное предпринимательство» в дискуссиях, связанных с деятельностью НКО и малого бизнеса, нередко это происходило с подачи международных партнеров – представителей фондов и экспертного сообщества. Но и сегодня, когда это понятие перестало восприниматься как чужеродное, его популярность в России заметно ниже, чем, например, на Украине или в Польше, не говоря уже о странах запада.

В этих двух странах выявлению и развитию начинаний в области социального предпринимательства активно способствовали международные донорские и консультативные организации. В то же время если на Украине продвижение социального предпринимательства осуществляется скорее как негосударственная инициатива, то Польша в результате вступления в Евросоюз стала развивать систему государственной поддержки социальных предприятий на государственном уровне. Кроме того, на примере социальных инициатив польских социальных предпринимателей (см. гл.3 книги Социальное предпринимательство в России и мире...) видно, что инициативы в области трудовых интеграционных предприятий и развития сельских сообществ в Польше весьма популярны. Например, Ашока имеет 69 польских стипендиатов с 1993 г., когда стала отслеживаться деятельность социальных предпринимателей в Восточной Европе (для сравнения: это больше, чем количество стипендиатов из Германии и Франции вместе взятых и сопоставимо с общим числом стипендиатов остальных стран ЦВЕ, представленных в этой организации, таких как Чехия, Словакия, Венгрия, Латвия и Литва).

В отличие от Украины, Польши и других стран ЦВЕ, в России в 2000-х гг. работа международных НКО и консультантов, наоборот, постепенно сворачивалась. В конце концов, функцию проводника идеи и практики социального предпринимательства взяла на себя российская частная организация – Фонд

региональных социальных программ «Наше будущее» (фонд Вагита Алекперова), который был создан в конце 2007г. Практически сразу с момента создания Фонд приступил к проведению конкурсов социального предпринимательства в различных регионах России. В 2010 г. конкурс проводился уже в третий раз, а некоторые победители предыдущих раундов уже доказали свою результативность (одним из них является «Школа фермеров» - кейс, который будет рассмотрен в следующем разделе).

Работа Фонда преследует разные задачи. Это – и выявление действующих социальных предпринимателей и эффективных бизнес моделей социальных предприятий<sup>8</sup>, и поддержка начинающих организаций и проектов, и популяризация идеи СП в различной среде<sup>9</sup>. К чести Фонда, с самого начала для своей работы им была использована наиболее последовательная и теоретически выдержанная концепция социального предпринимательства, характерная для немногих наиболее продвинутых организаций поддержки социального предпринимательства на Западе, а также для научного дискурса. Эта концепция включала следующие функции социального предпринимательства:

- инновационность в подходах к решению социальных задач;
- нацеленность на заметные социальные улучшения в решении насущных, острых, общественно признанных социальных проблем;
- ориентация на экономическую эффективность (доходность на вложенный в проект капитал не может быть отрицательной - либо сразу, либо в обозримой перспективе);
- вписанность в систему рыночных отношений (если продукт проекта может потребляться всеми группами населения, то «социальность» бизнеса достигается не за счет снижения цен, а за счет льгот и дополнительных услуг отдельным целевым категориям населения/предприятий);

---

<sup>8</sup> Следует еще раз оговориться, что здесь и далее термин «социальное предприятие» рассматривается как сопряженный с более общим понятием - «социальное предпринимательство».

<sup>9</sup> URL: <http://www.nb-fund.ru/aboutfund>

- отсутствие дублирования функций и первоочередных обязательств государства перед обществом;
- возможность в перспективе занять доминирующие позиции на избранном для деятельности рынке (либо за счет инновационности, либо за счет охвата) ;
- допустимость распространения и тиражируемости модели производства услуги<sup>10</sup>.

Создание Фонда «Наше будущее» позволило выявить социально-предпринимательский опыт и дать ему имя, признанное в международной практике. В то же время знакомство с конкурсантами и наш пилотный проект показали, что социальное предпринимательство и сходная с ним деятельность существовали в России по крайней мере с начала 2000-х годов. Просто это были скромные по масштабам инициативы, кроме того, международная практика социального предпринимательства не была известна, поэтому реальные и потенциальные социальные предприниматели не идентифицировали себя с этим понятием. Поскольку собственно кейсы социального предпринимательства будут рассмотрены более подробно в следующем разделе, здесь хотелось бы уделить внимание примерам сходной с социальным предпринимательством практики, которая проявилась в 2000-е годы как первые пробы бизнеса социального назначения, и которую можно считать первым этапом или предтечей развития социального предпринимательства в России.

В качестве первой организации в этом ряду стоит назвать Центр социального предпринимательства в Новосибирске, который создан и существует при Институте дополнительного образования Новосибирского государственного технического университета. По сути это первый пример институционализированной практики, которая с самого начала своего образования не только указала на свою связь с социальным предпринимательством, но и предложила механизм продвижения социального предпринимательства – через обучение заинтересованных студентов,

---

<sup>10</sup> Приводится на основе подготовительных материалов заключенного в 2007 г. договора о сотрудничестве Фонда и ГУ-ВШЭ по исследованию социального предпринимательства.

имеющих инновационные идеи в социальной области, развитию собственного бизнеса, а затем – содействие в его продвижении.

Центр был создан в 2003 г. в рамках международного проекта «Социальная работа: к лучшему управлению» (координатор и вдохновитель проекта – профессор М.Кувшинова), финансируемого международным донором Tempus TACIS с активным использованием зарубежного опыта – партнерами проекта выступили три университета – из Великобритании, Германии и Италии<sup>11</sup>. Для продвижения проектов выпускников при центре в 2005г. был создан молодежный бизнес-инкубатор.

Некоторое время центр сам существовал как предприятие социально-предпринимательского типа. Кандидаты и их идеи проходили серьезный отбор, а платность обучения создавала необходимое для социального предпринимательства сочетание коммерческих и социальных задач. В рамках проекта были выпущены пособия, направленные на повышение эффективности работы некоммерческих организаций (Кувшинова, 2005; Кувшинова, Попова, 2005; Социальные паспорта..., 2005; Кувшинова, Герц, 2005).

То, что исследованные в наших кейсах предприятия начали свою социально-предпринимательскую деятельность задолго до знакомства с термином, некоторые еще в середине 1990-х гг., показывает, что явление и понятие могут долго искать друг друга. В России существуют свои дополнительные обстоятельства, тормозящие распространение и правильную идентификацию социальных начинаний в негосударственной области. Часть из них связаны с трудностями развития НКО, а часть – малого бизнеса, поскольку бизнес социального назначения в России начинается с малых форм и часто не может преодолеть барьеров расширения масштаба. Именно поэтому сегодня, говоря об опыте социального предпринимательства в России, мы чаще имеем в виду относительно молодые предприятия, либо стартапы, которые в силу барьеров роста, которые социальным назначением только усиливаются, пока не могут перерасти в крупные.

---

<sup>11</sup> URL: <http://www.csp.nstu.ru/istoria.htm>

В целом начальные формы деятельности, близкой к социальному предпринимательству, можно отыскать в организациях разных организационно-правовых форм – государственных учреждениях (например, при вузах, как в приведенном здесь случае ЦСП при НГТУ или рассматриваемом ниже кейсе АНО «Пролог»), малом бизнесе (примеры кейсов «Школы фермеров» и Конного центра «Аврора» - также см. ниже), НКО и общественных организациях (среди нижеприведенных кейсов – см. «Музей игрушки»), а также в деятельности Фондов поддержки социальных проектов и инициатив, создаваемых по инициативе бизнеса. Самым ярким примером последнего рода служит Фонд «Наше будущее».

Важность выявления и продвижения социального предпринимательства в России состоит в том числе в демонстрации положительных примеров того, как социальный проект может быть не только серьезным и социально полезным делом, но также устойчиво результативным. Это лучший способ предупреждения проектов-имитаций.

Если попытаться провести периодизацию, можно сказать, что сегодня в России мы переживаем второй этап начальной стадии развития социального предпринимательства – переход от разрозненных, иногда ограниченных во времени социальных инициатив, не всегда идентифицирующих себя с социальным предпринимательством и не всегда достаточно информированных о нем, к выработке общезначимого смысла социально-предпринимательской деятельности и ее популяризации. Начало работы специализированного фонда – Фонда региональных социальных программ «Наше будущее», предназначенного для продвижения социального предпринимательства, и ознаменовало собой переход от первого этапа ко второму.

Представляя социальное предпринимательство как новое явление эпохи рынка, нельзя отмежеваться от опыта, сходного по целому ряду черт с социальным предпринимательством, существующего с советских времен – это деятельность производственных предприятий общественных организаций инвалидов.

В 1990-е и 2000-е гг. появились новые организации инвалидов, которые решают задачи защиты их прав, улучшения социальной и трудовой жизни по самым разным направлениям, включая профессиональное обучение и содействие в

трудоустройстве. В то же время, их подавляющее большинство существует в рамках некоммерческого сектора на условиях благотворительности, а не заработанного дохода, тогда как бывшие советские предприятия, несмотря на то, что в рыночных условиях переживают не лучшие времена, а часть обанкротилась, являются самокупаемыми и производят продукцию для продажи на открытом рынке, хотя и пользуются определенными государством льготами. Эти предприятия больше всего похожи на европейскую модель трудовых интеграционных социальных предприятий.

С первого опыта экспертизы конкурсов социального предпринимательства Фонда «Наше будущее» стало ясно – организации инвалидов в России являются наиболее подготовленными к деятельности в качестве социальных предпринимателей в смысле сочетания социальной и экономической целей и поиска для этого устойчивой самокупаемой основы. Это объяснимо. Они более сплочены и нередко отделены от остального мира общей бедой, что делает социальную цель более устойчивой, а поиск экономических механизмов ее реализации более настойчивым. Кроме того, высокая сплоченность формирует социальные сети, которые служат одновременно и источником человеческих ресурсов организации, и ее потребительской «нишей».

Пожалуй, главная проблема организаций инвалидов – не в слабости экономического или социального компонента социальных предприятий, а их замкнутость на себе. Для расширения влияния, предпринимательских возможностей и повышения эффективности работы они нуждаются во включении в более широкие рынки и профессиональные сообщества, не ограниченные средой инвалидов. Это позволило бы иметь более широкий круг ресурсов инноваций и обмена опытом. В свою очередь, возможность такого развития предполагает встречные шаги со стороны государства и общества, которые, несомненно, рано или поздно произойдут, и связаны с преодолением социальной исключенности инвалидов, в которой важную роль может играть государство и профессиональные сообщества. Например, университеты могут улучшить техническую инфраструктуру для передвижения и посещения занятий людей с особыми потребностями, а государство – создать дополнительные стимулы предприятиям, использующим труд инвалидов.

Еще одна форма организаций, существующая с советского и даже досоветского времени, находящаяся на стыке общественного и частного секторов и предлагающая «смешанные» блага – кооперативы. Мы уже говорили, какое внимание развитию кооперативного движения и его потенциала в решении социальных проблем уделяют европейские страны. В то же время, деятельность кредитных кооперативов уже дала немало положительных результатов для становления в России институтов микрофинансирования (см. главу 8 книги «Социальное предпринимательство в России и в мире...» в списке литературы), что может свидетельствовать о перспективности развития социальных кооперативов в определенных сферах деятельности в России при наличии сбалансированной политики государства.

Перед самими социальными предпринимателями стоит проблема самоопределения. Это уже проблема не того, *как назвать* свое дело, а как сформулировать *цели предприятия*. Проблема в том, что люди, которые пытаются что-либо сделать в области решения социальных проблем с использованием бизнес средств, пока лишены общественно признанных образцов, позволяющих им соотнести себя с чьим-то положительным опытом или определенной бизнес моделью. Выбирая образец организации для самоопределения, они могут лишь выбрать организационно-правовую форму – работать как НКО, малый бизнес или как структура государственного учреждения. Но это чисто формальное разграничение, которое само по себе ничего не говорит о принадлежности к социальному предпринимательству. Неслучайно опыт двух из четырех рассмотренных ниже кейсов демонстрирует 2 противоположных пути – от работы в госучреждении к независимому предприятию и наоборот («Школа фермеров», АНО «Пролог»).

Кроме того, социальное предпринимательство в экономически развитых странах, будучи своего рода творческим отрицанием и стандартного бизнеса, и стандартной деятельности некоммерческих организаций, опирается, тем не менее, на сформированные в этих секторах разветвленные сети организаций. В результате получают уникальные модели комбинации ресурсов, коммуникации, информации, различных форм кооперации и обмена услугами. Таким образом, новый тип



предприятий использует и преобразует уже существующие. В российских условиях при недостаточном развитии малого и среднего бизнеса, с одной стороны, и некоммерческого сектора – с другой, этот ресурс поддержки крайне ограничен, что ставит перед российскими социальными предпринимателями дополнительные барьеры и влияет на выбор бизнес модели.

Следует отметить, что социальные проекты социального предпринимательства, хотя и прошли с разной степенью успешности стадию стартапа, остаются еще достаточно уязвимыми в финансовом отношении и в смысле развития клиентской базы. Это значит, что они все еще находятся в поиске более эффективной бизнес модели либо для преодоления возникших трудностей, либо для нового этапа развития.

## **ГЛАВА 4. РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В РЕГУЛИРОВАНИИ ОТНОШЕНИЙ С СОЦИАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ: ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

### ***4.1. ЕВРОПЕЙСКАЯ ТРАДИЦИЯ***

Традиция понимания и изучения предприятий социального назначения на стыке коммерческой и некоммерческой деятельности имеет в Европе более длинную историю, чем в России, Латинской Америке или США. Во-первых, она опирается на исторические традиции кооперативного движения и рабочих ассоциаций, уходящих корнями в организации самопомощи, создаваемые рабочими в 19 веке. Во-вторых, активную роль в поддержке социально-ориентированных предприятий здесь уже не первое десятилетие играет государство.

Считается, что понятие социального предприятия впервые как устойчивый термин появилось в Италии и связано с выходом в свет в 1990 г. журнала с одноименным названием «Impresa Sociale». В США понятия «социальный предприниматель» и «социальное предприятие» стали обретать популярность примерно в эти же годы, в частности, в Гарвардской школе бизнеса в 1993 г. уже

была создана структура «Social Enterprise Initiative» для исследования опыта социальных предприятий, а также обучения и консультаций социальных предпринимателей – прибыльного, неприбыльного и государственного сектора, желающих улучшить условия жизни своих сообществ<sup>12</sup>.

Итальянское происхождение термина в Европе объясняется всплеском развития кооперативов в этой стране в 1980-е гг., который в 1991 г. нашел поддержку и на государственном уровне – в утверждении итальянским парламентом юридической формы «социального кооператива». Важной особенностью развития новых предприятий в Италии стало то, что они были созданы для трудовой интеграции исключенных групп на рынке труда, и, в отличие от стандартных кооперативов, чья деятельность обычно направлена на своих членов, ориентировались на интересы более широкого сообщества. Показательными стали и результаты государственной поддержки. После законодательного признания социальных кооперативов их ежегодный прирост с 1991 г. составлял 10%-20%. В 2005 г. закон был обновлен и уточнен, к этому времени в Италии насчитывалось уже 7300 социальных кооперативов с числом занятых 244000 человек, это один из лучших свидетельств эффективности государственной поддержки социальных предприятий в Европе. Закон допускал к получению статуса «социального кооператива» предприятия любой организационно-правовой формы – как прибыльного, так и неприбыльного сектора. Соответствующий статус предполагал ограничение по распределению прибыли социальными целями организации и развитием собственных активов; не менее 30% занятых в организациях должны были составлять неблагополучные социальные категории населения, включая длительно безработных и граждан с низкими доходами; кроме того, закон выделял отрасли «общественной полезности», в которых следовало работать социальным предприятиям. К таковым были отнесены: социальное обеспечение, здравоохранение, образование и профессиональное обучение, защита окружающей среды, развитие исторического наследия, развитие исследований и академической

---

<sup>12</sup> Social Enterprise Initiative. Harvard Business School.

URL: <http://www.hbs.edu/socialenterprise/about/history.html>

науки, а также услуг в сфере культуры, социальный туризм, поддержка социальных предприятий и пр. (Defourny, Nyssens, 2010 p.36; Defourny, Nyssens, 2008, p.26 ).

Вслед за Италией законодательную поддержку получили социальные предприятия Великобритании. Здесь закон 2002 г. определял социальные предприятия как предприятия, имеющие преимущественно социальные цели, чей доход в первую очередь направляется на реализацию этих целей (в развитие собственного бизнеса, либо в развитие сообщества), а не на максимизацию прибыли акционеров и собственников. (Defourny, Nyssens, 2008, p.6). Если итальянский закон акцентировал внимание на потребности вовлечения заинтересованных сторон (прежде всего, социально уязвимые группы работников и клиентов), то британский – на рыночные условия работы социальных предприятий – около 50% их дохода должно было быть получено на основе продажи товаров и услуг. В департаменте торговли и промышленности Великобритании был открыт отдел социальных предприятий. В 2004 г. была утверждена новая юридическая форма предприятий – «компания общественной пользы» (“Community Interest Company”).

Несмотря на успешность итальянской инициативы, в других европейских странах понятие социального предприятия долгое время не имело хождения. В то же время за период с 1991 г., когда там появился закон о социальных кооперативах, и до 2004 г., когда юридическую базу получили социальные предприятия в Великобритании, в европейских странах появились законы, регулирующие деятельность социальных предприятий, хотя в большинстве случаев термин «социальные предприятия» не использовался. Во Франции, Португалии, Испании и Греции законодательная поддержка была направлена на кооперативную форму предприятий.

В Бельгии форма «компаний социального назначения» (“social purpose company”), утвержденная в 1996 г., не ограничивалась кооперативами, хотя по духу была с ними связана. Здесь любая бизнес компания могла приобрести звание компании социального назначения, если она «не предназначена для обогащения своих членов». Для этого политика распределения прибыли должна иметь социальное назначение, а компания должна предусмотреть процедуры, позволяющие наемным работникам участвовать в управлении организацией через

участие в собственности (распределении акций). Эксперты Франции и Бельгии считают, что политика законодательной поддержки предприятий социального назначения в их странах пока не имеет серьезного успеха в связи с большим количеством ограничений, накладываемых на деятельность организаций в отсутствие предоставления в обмен серьезных экономических преимуществ (Defourny, Nyssens, 2008, p.7).

С расширением Европейского союза на Восток законодательное регулирование деятельности предприятий социального назначения появилось и в странах бывшего социалистического лагеря. Так, в 2006 г. закон о социальных кооперативах был принят в Польше. Этому предшествовало принятие серии законодательных актов в 2003-2006 гг., направленных на государственную поддержку социальных предприятий. На начало 2007 года в Польше было зарегистрировано 106 социальных кооперативов, с трудоустройством 500 человек. Кроме того, в Польше в настоящий момент работает 10 Центров поддержки социальных кооперативов. Каждый кооператив может получить субсидию в размере 3500 евро для создания социальной фирмы и/или небольших инвестиций (на закупку оборудования, инструментов и т.д.). Законом предусмотрено 3 способа создания социального кооператива (Аларичева, 2010):

1. *индивидуальный способ*: основателями являются безработные, инвалиды и другие отвечающие условиям закона;

2. *институциональный способ*: посредством и при помощи Центра общественной интеграции, а также путём преобразования Кооператива инвалидов или Кооператива незрячих;

3. *общественная некоммерческая организация* кооператив основывает НКО или орган местного самоуправления.

Закон предусматривает определенную финансовую помощь для начала деятельности.

Большинство польских социальных предприятий работают в юридической форме ассоциаций, либо других добровольных организаций, фондов и кооперативов. Закон 2006 г. выделил социальные приоритеты, ориентирующие социальные предприятия на работу с социально уязвимыми категориями населения

(бывшие заключенные, длительно безработные, инвалиды, граждане, ранее страдавшие от алкогольной и наркотической зависимости и пр.). В старой Европе организации, направленные на работу с уязвимыми категориями, называются «социальными предприятиями трудовой интеграции» (“work integration social enterprises” - WISEs), что означает, что деятельность организаций направлена на включение таких людей в сферу устойчивой занятости и тем самым, преодоление социальной и экономической исключенности. В некоторых странах Европы, как и в Польше, понятие социального предприятия или социального кооператива напрямую связывается с деятельностью именно этого рода предприятий. В частности, финский закон о социальном предприятии 2003 г. является наиболее «чистым» примером такого подхода. В соответствии с этим законом, социальное предприятие, независимо от своего юридического статуса, является рыночно ориентированным предприятием, созданным для предоставления занятости инвалидам и длительно безработным. В Швеции понятие социального кооператива полностью совпадает с трудовыми интеграционными предприятиями (Defourny, Nyssens, 2008, p.8; Nyssens, 2006)

Итоги законодательной поддержки социальных предприятий в большинстве стран Европы подводить пока рано, однако уже по приведенным примерам видно, что государственная поддержка здесь может развиваться с разной степенью успешности и использовать разные модели и концепции социальных предприятий даже в сходных по историческому развитию и социально-экономическому опыту условиях.

К европейской традиции государственной поддержки тяготеют и многие азиатские государства, в частности, Китай и Южная Корея, где государство разными способами стимулирует развитие социального предпринимательства для решения социальных проблем. Это существенно отличает их и Европу от американского подхода, для которого характерно сосредоточение на микро-уровне – на особенности организации, менеджменте и лидерстве, являющихся неотъемлемой основой преобразовательной деятельности социальных предпринимателей (инновации) и эффективности (обеспечение экономической устойчивости, способность работы в условиях рынка и конкуренции). Отсутствие внимания к теме

государства и отсутствие требования такого внимания в американской традиции обусловлено историей развития США как государства, укоренившимся здесь пониманием ограниченной роли государства в экономической жизни, с одной стороны, и высокой ценностью частной свободы и индивидуальных усилий в достижении экономического и социального результата, с другой. По сути функции обеспечения инфраструктуры поддержки социальных инициатив, включая социальное предпринимательство, в США выполняют многочисленные частные и некоммерческие негосударственные фонды, ассоциации и организации самопомощи

#### ***4.2. ОПЫТ РОССИИ***

Мы уже говорили о том, что для своего развития социальные предприятия, как и многие другие предприятия и организации с нестандартными формами хозяйственной деятельности, будь то некоммерческие организации, предприятия малого бизнеса или стартапы, нуждаются в соответствующей инфраструктуре: финансовой (иной, нежели услуги стандартных коммерческих банков), социальной (сети кооперации или взаимопомощи, ассоциации, добровольческие объединения, клубы по интересам соответствующей направленности), организационной (услуги по обучению, передача опыта организационного развития в интересующих сферах деятельности) и пр. Одной из главных особенностей России в сравнении с опытом экономически развитых стран, прежде всего стран Запада, является то, что подобные организации в России все еще не получили серьезного развития. В таких условиях социальные предприниматели вынуждены рассчитывать прежде всего на себя, что существенно тормозит не только развитие их предприятий, но также распространение соответствующей информации и опыта в другие отрасли и регионы. Сегодня в России существует несколько заметных «игроков», занятых созданием подобной инфраструктуры.

Это – а) государство (об этом пойдет речь ниже),

б) Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» – единственная негосударственная российская организация, занятая продвижением опыта социального предпринимательства,

в) Российский микрофинансовый центр, чьи интересы в части развития микрофинансового рынка в России частично совпадают с интересами социальных предпринимателей, хотя большинство организаций микрофинансирования ориентированы на коммерческие, а не социальные результаты, и

г) некоторые, чаще иностранные, организации, в чью миссию входит содействие развитию социального предпринимательства, но масштабы работы в этом направлении не столь велики – например, шведская некоммерческая организация «Playing for change» («Играем вместе»), Оксфам Великобритании, отдельные программы CAF Russia и др., которые, тем не менее, способствуют распространению ценностей и моделей социального предпринимательства, получивших распространение в мире.

В подобных условиях особое значение приобретает роль государства как в создании инфраструктуры поддержки социального предпринимательства, так и в обеспечении институциональных условий для ее развития в различных субъектах федерации в государственном и негосударственном секторе.

За несколько последних лет в России произошли серьезные сдвиги в усилении роли государства в содействии социальному предпринимательству. Это решение Минэкономразвития РФ о приоритетах в поддержке субъектов РФ, бюджетам которых предоставляются субсидии для государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в регионах РФ, среди которых отдельной строкой значится социальное предпринимательство (см. «Приказ Минэкономразвития России от 23.04.2012 №223...» в списке литературы).

Речь идет о поддержке «субъектов малого предпринимательства», «занятых социально ответственной деятельностью», «направленной на решение социальных проблем, в том числе обеспечивающих выполнение следующих условий:

а) обеспечение занятости инвалидов, матерей, имеющих детей в возрасте до 3 лет, выпускников детских домов, а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы в течение 2 лет, предшествующих дате проведения конкурсного отбора, лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, при условии, что среднесписочная численность указанных категорий граждан среди их работников составляет не менее 50%, а доля в фонде оплаты труда - не менее 25%;

б) предоставление услуг (производство товаров) в следующих сферах деятельности:

- содействие профессиональной ориентации и трудоустройству, включая содействие самозанятости;
- социальное обслуживание граждан, услуги здравоохранения, физической культуры и массового спорта, проведение занятий в детских и молодежных кружках, секциях, студиях;
- производство и (или) реализация медицинской техники, протезно-ортопедических изделий, а также технических средств, включая автотранспорт, материалы, которые могут быть использованы исключительно для профилактики инвалидности или реабилитации инвалидов;
- обеспечение культурно-просветительской деятельности (театры, школы-студии, музыкальные учреждения, творческие мастерские);
- предоставление образовательных услуг группам граждан, имеющим ограниченный доступ к образовательным услугам;
- содействие вовлечению в социально активную деятельность социально незащищенных групп граждан (инвалиды, сироты, выпускники детских домов, пожилые люди, люди, страдающие наркоманией и алкоголизмом);
- выпуск периодических печатных изданий, а также книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой».

Насколько эффективно это решение будет способствовать развитию социального предпринимательства в регионах, зависит от решений региональных органов власти, поскольку финансирование проектов из федерального бюджета осуществляется через предоставление софинансирования соответствующих проектов субъектом Российской Федерации. Таким образом, от заинтересованности субъекта Российской Федерации зависит включение механизма поддержки социального предпринимательства в состав соответствующей программы.



## Проблемы взаимодействия социальных предприятий с экономическими департаментами и службами

Одним из важных направлений взаимодействия государства и социальных предпринимателей является взаимодействие на уровне субъектов федерации, именно на этом уровне распределяются средства, принимаются решения о включении негосударственных предприятий в те или иные целевые программы, проходит обсуждение со всеми заинтересованными сторонами – коммерческими и некоммерческими предприятиями и организациями, направления и механизмы совместного решения назревших социальных проблем, именно здесь чаще всего происходит очная встреча представителей государства с социальными предпринимателями, сюда же социальный предприниматель может прийти за помощью и консультацией. Другой вопрос – насколько часто он бывает в этом случае понят, выслушан и насколько просто или сложно ему определить, в какой департамент региональной администрации надлежит обратиться с его вопросом.

Особенность социальных предприятий как в России, так и в других странах состоит в том, что социальный предприниматель выбирает организационно-правовую форму, опираясь исключительно на ее техническое соответствие задачам организации и располагаемым ресурсам. Организационные формы и отрасли, в которых они работают, весьма разнообразны. Поэтому формальные критерии – такие, как организационная форма, отрасль, правовой статус, для выявления социальных предприятий непригодны. Трудно обеспечить единую политику стимулирования развития социальных предприятий как при чисто секторном (по форме собственности предприятий), так и чисто отраслевом делении зон ответственности государственных комитетов и департаментов. На поддержку каких департаментов региональных органов власти могут сегодня опереться социальные предприятия?

В целом региональная структура управления принимает скорее секторное деление зон ответственности – частный сектор оказывается в ведении одних, общественный (некоммерческий) сектор – других, бюджетный сектор – третьих департаментов. Однако внимание и возможности содействия деятельности соответствующих этим секторам предприятий распределяются в органах

региональной власти неравномерно, не во всем последовательно и не всегда прозрачно, что может осложнять взаимодействие с социальными предприятиями.

Регулирование бизнеса обычно закреплено за департаментом развития предпринимательства и торговли и департаментом промышленной политики, тогда как взаимодействие с общественными и некоммерческими организациями относится к ведению департаментов и комитетов по связям с общественными организациями. Но наибольшее внимание региональных органов власти сосредоточено на деятельности бюджетной сферы, внутри которой усилия государства распределяются по отраслевому принципу – департамент образования, департамент здравоохранения, департамент культуры и т.д. Департамент социального развития также реализует отраслевой принцип внутри бюджетной сферы, основные направления его работы, это, как правило, выполнение государственных обязательств по социальным выплатам и компенсациям перед уязвимыми категориями граждан, а также управление бюджетными интернатами и другими социальными учреждениями, предназначенными для пожилых людей, детей, инвалидов.

Фактически в системе региональных правительств почти не реализуется межсекторный принцип работы, где внутри одного департамента была бы налажена работа и взаимодействие с предприятиями разной формы собственности, занятыми сходной, либо дополняющей друг друга деятельностью. Другими словами, решающим критерием разделения зон ответственности департаментов в региональных структурах власти остается разделение по принципу «коммерческий – некоммерческий».

В стандартной ситуации предполагается, что у каждой из этих предприятий своя система сетей, управления активами, отношений с клиентами, свой круг общения и система деловых ценностей. Однако организация социального предприятия отличается тем, что комбинирует коммерческие и некоммерческие формы работы, причем факт выбора той или иной организационной формы – ИП, ООО, кооператив, НКО, АНО – не отменяет ни коммерческой базы деятельности, связанной с обеспечением самоокупаемости, ни устойчивости решения социальной проблемы, связанной с социальной целью создания предприятия. Предприниматель

выбирает организационно-правовую форму, опираясь исключительно на соответствие ее преимуществ задачам организации и наличным ресурсам. Поэтому, определившись с организационно-правовой формой, социальный предприниматель попадает в поле регулирования и поддержки одних структур государственной власти и выпадает из других по чисто формальному критерию, что может снизить его возможности помочь целевой группе.

О чем идет речь? Если Вы позиционируете как бизнес (малое предприятие), то на государственном региональном уровне вы попадаете в зону возможностей департамента развития предпринимательства и торговли. На сайте департамента (в некоторых регионах министерства) можно получить информацию о пакете документов на регистрацию субъектам МСП, о региональных выставках-ярмарках, приоритетных направлениях поддержки, как правило, это сельское хозяйство и производители экспортной продукции. В ряде регионов соответствующий департамент может располагать весьма скромными финансовыми средствами, отсюда – сужение круга приоритетов.

В некоторых сравнительно благополучных регионах выделяются субсидии более широкому кругу предприятий. Например, в Пермском крае предоставляют субсидии победителям краевых студенческих конкурсов бизнес идей (на частичное возмещение затрат на разработку бизнес планов), стимулируют новаторские идеи и программы развития человеческого потенциала (в частности, возмещением части затрат, связанных с патентованием изобретений, госрегистрацией иных результатов интеллектуальной деятельности, обучением руководителей и сотрудников МСП).

В отраслевом разрезе помимо поддержки фермеров и экспортеров при благоприятных условиях могут оказаться также организации, занятые поддержкой народных промыслов и туризма (например, в Нижегородской области). Гораздо реже в перечень приоритетов попадают предприятия социальной сферы (например, в Пермском крае под субсидии подпадают лечебные учреждения, предлагающие услуги врачей общей практики), но поддержка социальной сферы в рамках поддержки предпринимательства в регионах скорее исключение, чем правило. В то же время такая устойчивая позиция в системе приоритетов как фермерство вовсе не является гарантией получения ресурсов. Проблема в недостаточной прозрачности

системы отбора кандидатов и предоставления средств. У нас есть целый ряд свидетельств, когда опытные фермерские хозяйства не могли получить причитающихся льгот и субсидий.

Откуда берутся приоритеты поддержки предпринимательства в регионах? Как правило, они укладываются в приоритеты, сформулированные в Федеральном законе №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Поскольку средств в них объективно немного, выделяются приоритеты. В этом законе особо выделяется: поддержка в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; в области инноваций и промышленного производства; в области ремесленной деятельности; поддержка организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность и осуществляющих сельскохозяйственную деятельность. Недостаток средств на региональном и местном уровне вынуждает органы региональной власти сузить либо приоритеты, либо количество потенциальных получателей льготных субсидий или грантов, либо то и другое.

Обращает на себя внимание в некоторых регионах создание большого числа инфраструктурных предприятий – муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства и бизнес инкубаторов. В некоторых регионах создана более или менее разветвленная инфраструктура поддержки. Например, в Воронежской области созданы помимо областного фонда поддержки малого предпринимательства, ряд подобных муниципальных структур. Аналогичные муниципальные фонды существуют в Нижегородской области. Но в приоритетах их деятельности социальных аспектов обычно нет (если не считать таковой поддержку народных промыслов, за которой обычно тянется поддержка организаций регионального туризма как средства повышения инвестиционной привлекательности региона, там, где для туризма есть природный или исторический потенциал).

В принципе о необходимости создания инфраструктуры и бизнес инкубаторов также говорит упомянутый закон. Однако о результативности деятельности уже созданных организаций в целом судить рано. Во-первых, большинство из них работает непродолжительное время. Во-вторых, опыт анализа заявок от подобных

фондов на конкурсы социального предпринимательства часто показывают незрелость проектов как с точки зрения выбора проблемного фокуса, так и с точки зрения анализа рынка соответствующих услуг. Нередко это очень расплывчатые формулировки о развитии предпринимательства среди очень разных по характеру и подготовке социальных групп (выпускники средних и высших учебных заведений и инвалиды, пенсионеры и женщины, испытывающие трудности при трудоустройстве и пр.). Соединение столь разных групп в одном проекте (если только речь не идет о какой-то уникальной авторской методике активизации личного потенциала, но мы с такими проектами не сталкивались) обычно свидетельствует о недостаточном знании социальных особенностей, потенциальных ресурсов и характерных проблем выбранных социальных групп, а значит и о невысокой эффективности предстоящей работы.

В некоторых регионах на строительство бизнес инкубаторов потрачены немалые деньги, иногда - без учета обоснованности их территориального расположения с точки зрения возможностей привлечения специалистов и бизнес ресурсов. Помещения – важный актив для бизнеса, но если говорить о бизнес инкубаторе, таким активом служат, прежде всего, творческие люди, способные работать с определенными категориями населения. Было бы логично организовывать бизнес инкубаторы на базе или в качестве сопровождения уже зарекомендовавшей себя социально-предпринимательской практики успешных предпринимателей в своих регионах для ее мультипликации и совершенствования. Другим вариантом использования вновь созданным бизнес инкубатором наработанного в регионе опыта служит сотрудничество с теми региональными службами занятости, которые накопили серьезный опыт в области активной политики на рынке труда, прежде всего, в деятельности Клубов ищущих работу и программах обучения безработных по направлениям повышения конкурентоспособности на рынке труда.

Особенно активно эта работа велась в так называемых «модельных» службах занятости, которые создавались в 1990-е гг. по инициативе Министерства труда и социального развития, и в которых отрабатывались методики активной политики на рынке труда, применяемые в странах Запада (в качестве базового использовался

опыт Канады и Ирландии). В свое время в рамках проекта Всемирного банка по анализу результатов внедрения современных технологий работы с безработными, экспертами анализировались итоги этой работы в Ульяновской области, которые продемонстрировали весьма высокие результаты (проект «Оценка эффективности внедрения новых технологий в системе служб занятости и социальной защиты населения», 2000, World Bank)<sup>13</sup>. Произошедшая после этого реорганизация системы управления и финансирования системы служб занятости сузила пространство активной политики на рынке труда, однако, в региональных отделениях служб занятости продолжает накапливаться опыт работы с уязвимыми и наименее конкурентоспособными категориями населения, который важно использовать и развивать в новых направлениях.

Службы занятости вообще оказываются более открыты к сотрудничеству, происходящему на стыке социальной работы и трудовой адаптации уязвимых категорий населения, чем другие государственные учреждения и службы. Примером успешного сотрудничества со службой занятости в Пермской области (ЦЗН г.Перми и Краевого Агентства занятости населения) с социальным предпринимателем может служить опыт работы Вячеслава Валентиновича Горелова, руководителя «Школы фермеров» (с.Кривец Ильинского района) в Пермском крае. Цель проекта «Школа фермеров» – социализация и подготовка фермеров из числа безработной молодежи г. Перми и Пермского края, оказавшейся в сложной жизненной ситуации (прежде всего выпускников сиротских учреждений).

Сотрудничество социального предпринимателя со Службой занятости города и края началось 10 лет назад, когда он еще занимался социально ориентированным туризмом и организовывал туристические походы и активный отдых неблагополучной молодежи. С 2005 г. это сотрудничество осуществлялось в рамках «Школы фермеров» и связано с реализацией Программы временного

---

<sup>13</sup> Со времени проведения этого анализа прошло 10 лет и кому-то данная информация может показаться неактуальной. Однако именно тогда обеспечивался методический и интеллектуальный задел работы государства с уязвимыми категориями населения в направлении адаптации на рынке труда и включения в предпринимательскую деятельность, который впоследствии в одних регионах – разрушался, а в других развивался.

трудоустройства граждан в возрасте 14-18 лет (в летних лагерях для подростков), а также социально-профессиональной адаптацией безработных граждан. В последнем случае, в течение первых 6 месяцев после регистрации в качестве безработных, выпускникам сиротских учреждений предстоит пройти курс адаптации и обучения фермерскому делу с тем, чтобы через 6 месяцев, с окончанием права на высокое пособие по безработице, они уже владели навыками работы в агробизнесе и могли зарегистрироваться в качестве главы КФХ (крестьянско-фермерского хозяйства). На старте у них есть возможность получить подъемные от государства и льготный налог в 6% (если большая часть прибыли получена от продукции сельского хозяйства). В настоящее время три человека из бывших сирот уже имеют этот статус и активно работают, а еще 3 – готовятся его получить. При этом руководитель школы фермеров остается для них попечителем, наставником, воспитателем, источником микрокредитования, каналом сбыта продукции и пр. Поскольку В.Горелов – профессиональный биолог (диплом Пермского государственного педагогического института) важной для его организации задачей является обучение молодых людей производству экологически чистой продукции и биодинамическому земледелию, что роднит данное социальное предприятие с социальными предприятиями фермерского типа в странах западной Европы. Надо сказать, что среди известных в мире организаций социального предпринимательства фермерское направление весьма популярно – в виде развития экологически чистой, натуральной продукции и развития на этой основе приходящих в упадок сельских территорий с привлечением к занятости в них людей потерявших работу и другие уязвимые социально-экономические группы. Впечатляющие результаты получены в Германии и во Франции, в последние годы к этому опыту стали присоединяться и в странах Восточной Европы, прежде всего, в Польше.

Проект обучения безработных сирот на глав КФХ начал разворачиваться в «Школе фермеров» не так давно, в сотрудничестве со службой занятости. Более длительное сотрудничество с этим учреждением связано с работой подростковых трудовых лагерей, которые осуществлялись по договору со службой занятости и по трудовому договору с каждым воспитанником с 2005 г. За это время по направлению службы занятости через Школу фермеров прошло более 700 человек.

По сути то, что сейчас осуществляется социальным предприятием В.Горелова – это сочетание бизнес инкубатора с микрофинансированием и социальным патронатом. Это уникальное образование, с которым мы не встречались при изучении международных проектов социального предпринимательства, где социальное предпринимательство развито гораздо шире, чем в России. В то же время социальный предприниматель из Перми не намерен останавливаться на достигнутом. Основываясь на опыте работы «Школы фермеров», В.Горелов разработал целую авторскую систему постинтернатной адаптации сирот, начиная с 8 класса, когда ребята попадают в летний лагерь, и заканчивая созданием самостоятельных фермерских хозяйств уже имеющими опыт агробизнеса молодыми людьми.

Трудности ее сегодняшней реализации связаны с неготовностью органов социальной защиты подписать договор об отправке определенного количества выпускников в лагерь для будущих фермеров, т.е. сформировать государственный заказ. Причем, вопрос о государственном софинансировании в данном случае вторичен, необходимо прежде всего обеспечение программы устойчивым составом воспитанников, начиная с предвыпускного класса.

Возвращаясь к проблемам полезной инфраструктуры, которую государство может создавать для поддержки социально-предпринимательских и предпринимательских инициатив, на примере «Школы фермеров» видно, какую пользу может оно принести в стимулировании предпринимательской деятельности на местах. С одной стороны, это использование опыта действующих социальных предпринимателей, а с другой – учет особенностей, плюсов и минусов той социальной категории, для которой предполагается развивать предпринимательские навыки, поскольку государство в России специализируется на проблемах социальной политики и сосредоточило в своих руках большинство предприятий социальной сферы.



## **ГЛАВА 5. ПОТЕНЦИАЛ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ: ОПЫТ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ<sup>14</sup>**

Если посмотреть на опыт социального предпринимательства в мире, то едва ли не каждый третий будет в той или иной степени опираться на микрофинансовый рынок, поскольку нехватка денежных ресурсов является одним из наиболее распространенных «узких мест» в решении социальных и экономических проблем уязвимых категорий населения по всему миру. При этом стандартная банковская система неспособна обслуживать уязвимые социальные группы, которые обычно являются клиентами социальных предприятий. В связи с этим независимо от коммерческой или некоммерческой ориентации конкретных микрофинансовых предприятий их часто рассматривают как инфраструктуру развития социального предпринимательства, хотя сами микрофинансовые организации могут к социальному предпринимательству не относиться.

### ***5.1 ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ***

Первоначальная идея микрофинансирования состояла в предоставлении финансовых услуг малообеспеченному населению и микробизнесу, находящимся за пределами банковского обслуживания по причине острой нехватки ресурсов, в результате которой они неспособны отвечать стандартам банковского кредитования. Позднее подход расширился, и сегодня под микрофинансированием понимают финансовое обслуживание населения и субъектов бизнеса, не имеющего доступа к банковским услугам в силу разных обстоятельств, как по субъективным характеристикам заемщика (отсутствие залогового обеспечения, недостаточность дохода, отсутствие надлежащих документов и пр.), так и по объективным условиям

---

<sup>14</sup> В настоящем разделе использованы материалы главы 8 книги «Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования» под ред. А.Московской, одним из авторов которой был Михаил Мамута, председатель Российского микрофинансового центра, а также совместной статьи А.Московской и М.Мамуты, посвященной предпосылкам развития социального предпринимательства в сфере микрофинансирования.

территории – отсутствия банковской инфраструктуры в местах проживания и экономической деятельности.

Появлению микрофинансирования как устойчивого общественного института в современном мире способствовало несколько предпосылок: во-первых, нарастающая конкуренция в зоне финансового обслуживания сравнительно обеспеченных групп клиентов, во-вторых, совершенствование методологии розничного кредитования, в-третьих, формирование новых глобальных приоритетов ООН и других международных организаций, рассматривающих снижение уровня бедности как одну из важнейших задач обеспечения международной безопасности. Продемонстрировав необычайную эффективность на примере банка «Грамин» в Бангладеш, микрофинансирование на рубеже 20-21 вв. «перевернуло» систему мышления финансистов и банкиров. Причем, основными рычагами здесь выступили не только экономический, но и социальный факторы. Руководителям банков долгое время было трудно допустить возможность успешного кредитования малообеспеченных и бедных людей, поскольку эта модель шла вразрез с классическим кредитным подходом, заложенным еще в римском праве, и определяемым формулой *«верю не лицу, но вещи»*, а какой залог есть у бедняка<sup>15</sup>? Микрокредитование же основывается на его смысловом антиподе - *«верю не вещи, но лицу»*.

Этот принцип стал обретать популярность, с одной стороны, благодаря расширению понимания общественного доверия как нематериального экономического ресурса, а с другой – в связи с осознанием того, что огромная численность малообеспеченного населения мира представляет собой важный и далеко не задействованный ресурс национальной и мировой экономики. Обоснование первого направления обычно связывается с работами Фукуямы (Fukuyama, 1997) и всплеском интереса к теме доверия на рубеже веков экономистов; обоснование второго подхода содержится в известной концепции

---

<sup>15</sup> Надо отметить, что и сегодня многие банкиры, получившие «классическое» финансовое образование, относятся к микрофинансовым организациям с недоверием, а подчас и пренебрежением. Лучшим ответом им, безусловно, является успешная практика, примеры которой сегодня можно найти практически повсеместно.

«Дна Пирамиды» К. Прахалада, в соответствии с которой соединенные вместе ресурсы миллиардов бедняков могли бы стать средством нового этапа глобальной торговли и экономического развития (Prahalad, 2005).

Понимание, что предоставление маленьких финансовых услуг громадному по объему массиву малообеспеченных клиентов не менее, а может быть, даже более выгодно и перспективно, чем работа с более обеспеченным, но сравнительно узким сегментом клиентов, завоевало сторонников не сразу. По сути, оно происходило на протяжении 70-90 гг. XX века. Для того, чтобы такое превращение стало возможным, должно было сложиться воедино несколько факторов: (1) формирование идеологии микрокредитования, то есть подхода, который давал бы убедительный ответ, за счет какого дохода малообеспеченное население сможет возвращать полученные кредиты; (2) формирование технологии микрофинансирования, которая позволяла бы достигать достаточной рентабельности и масштабов операций при приемлемых рисках не только в отношении микрокредитов, но и других востребованных финансовых услуг – например, сбережений, денежных переводов и платежей или страхования; и, наконец, (3) появление успешных примеров микрофинансирования.

Изобретение технологий микрокредитования в качестве альтернативы стандартным схемам банковских кредитов и ростовщичеству возникло почти одновременно в разных частях мира. Один из наиболее убедительных и ярких примеров принято связывать с именем основателя банка, а затем группы «Грамин», университетского профессора из Бангладеш Мухаммада Юнуса. Отметим, что сегодня есть и другие успешные модели микрофинансирования – например, микрофинансовый банк Compartamus (Мексика), BancoSol (Боливия) и многие другие, но ни одна из них не является настолько хорошо изученной с точки зрения взаимодействия предпринимательского и социального начал, как случай Грамин. Банк «Грамин» был основан Юнусом в 1976 г. и преследовал двуетадийную задачу – предоставить финансовые услуги для бедных женщин и беднейших семей с тем,

чтобы помочь им побороть бедность через организацию доходного дела<sup>16</sup>. Это был первый в мире опыт микрокредитования, получивший к тому же мировое признание как успешный пример социального предпринимательства. За свои заслуги «в области социально-экономического развития» М. Юнус стал в 2006 г. лауреатом Нобелевской премии мира.

Идея Юнуса, как и идея микрокредитования вообще, была проста – небогатым людям можно помочь повысить уровень жизни, предоставив возможность генерировать доходы за счет предпринимательской деятельности. Для этого нужен доступ к рабочему капиталу – его собственно и предоставляет микрофинансирование, включая стадию стартапа (начала бизнеса). А в качестве важного источника для выдачи микрокредитов используются сбережения того же населения, а также микробизнеса, выведенные из денежного оборота, что помогает людям и развивать свое дело, и получать дополнительный доход на вклады. Эта простая идея, как показала практика, оказалась достаточно успешной. Одним из механизмов реализации этой идеи стало объединение кредитуемых в социальную сеть, связанную отношениями доверия, взаимопомощи и ответственности, которая служила одновременно потребителем и ресурсом предлагаемых предприятием услуг.

Опыт Банка «Граммин», который по сути является сочетанием банка и кредитного кооператива, выявил еще один важный момент: для достижения рентабельности микрофинансовых программ должны применяться упрощенные, отличные от классической кредитной сферы принципы финансового регулирования и надзора. Издержки надзора составляют значительную долю в общих затратах кредитного института, соответственно, для эффективной выдачи небольших займов их доля должна быть снижена как можно сильнее. Чем она ниже, тем меньше по размеру кредиты, которые может рентабельно выдавать кредитная организация, а значит, тем большее количество мелких клиентов она в состоянии охватить. Поэтому специализированные небанковские микрофинансовые организации,

---

<sup>16</sup> Подробнее об опыте М.Юнуса см. в его книге: Yunus, M. Banker to the poor: Microlending and the battle against world poverty. New York: Public Affairs, 1999., а также на сайте организации: URL: <http://www.grameen-info.org> А также на русском языке: Юнус, Жоли, 2010.

регулируемые по правилам формирования резерва *«от качества обслуживания долга»*, часто оказываются более успешными, чем классические банки, обремененные требованиями резервирования *«от формальной оценки кредитоспособности»*<sup>17</sup>.

В настоящее время совокупный портфель микрокредитов в мире составляет около 100 миллиардов долларов США. Только в течение последних 10 лет количество потребителей микрофинансовых услуг увеличилось более чем в 5 раз и составляет сегодня более 130 миллионов человек. Размеры микрозаймов колеблются от нескольких долларов до нескольких десятков тысяч долларов США за заемщика в зависимости от размера ВВП на душу населения. Примерно треть микрозаймов в мире выдается коммерческими банками, треть – кредитными кооперативами (кредитными союзами), и треть – специализированными микрофинансовыми организациями. Такая диверсификация микрофинансовых институтов (МФИ) позволяет привлекать в сектор больше средств различной природы по разным каналам, что повышает устойчивость рынка к колебаниям внешней конъюнктуры. Так, кредитные кооперативы в качестве основного источника формирования пассивов используют паи и сбережения населения, то есть временно не работающие средства физических лиц; некоммерческие МФО тяготеют к целевому финансированию (бюджетные ресурсы, гранты, благотворительная помощь), а коммерческие основываются на частных или институциональных инвестициях. При этом все они стремятся достаточно активно привлекать банковские кредиты для формирования портфеля микрозаймов, что снижает риски зависимости деятельности от одного источника и повышает финансовый рычаг и эффективность.

Наибольшего успеха на первом этапе микрофинансирование добилось в тех странах, где была максимальная концентрация небогатого населения,

---

<sup>17</sup> Отметим, что данный подход не означает, что микрофинансовые организации не проводят анализ кредитоспособности заемщика и рисков невозврата до выдачи кредита. Наоборот, это является обязательной частью кредитного процесса. Поскольку данный процесс трудно обеспечить за счет сбора стандартных официальных документов, он формализуется системой балльных оценок (скорринговая модель) с дополнительной управленческой оценкой со стороны кредитного служащего.

«выключенная» из финансово-кредитного обслуживания, в сочетании с неразвитым формальным сектором экономики (то есть наибольшая клиентская база, обладающая предпринимательским потенциалом) – в Латинской Америке, Юго–Восточной Азии, Африке. Однако к началу 90х годов стало понятно, что связывать эффективность микрофинансирования только с бедными странами неверно, почва для микрофинансовых программ есть везде – и в бедных, и в развивающихся, и в развитых странах.

В странах с переходными экономиками, такими как Россия, Китай, Бразилия или Индия, клиенты микрофинансирования – это в первую очередь действующие и потенциальные микропредприятия, а также сельское население, проживающее в зоне недостаточного банковского обслуживания. В развитых странах потребители микрофинансовых услуг могут формироваться за счет различных уязвимых социальных групп, в основном, это безработные, мигранты, беженцы, наконец, просто малоимущие люди, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации по разным причинам, в т.ч. в прошлом претерпевшие банкротство, но желающие улучшить свое экономическое положение. Их число может быть весьма значительным. Так, например, в одной только Франции сегодня насчитывается около 90 000 клиентов микрофинансовых программ с совокупным портфелем займов в 150 млн. евро, причем до насыщения рынка еще далеко. Быстро набирает обороты рынок микрофинансирования Германии, Великобритании, других стран ЕС, а также США.

Поэтому, хотя выявление социальных групп, нуждающихся в микрофинансовых услугах, должно проводиться каждой страной самостоятельно, можно провести своего рода классификацию роли микрофинансирования в зависимости от уровня социально-экономического развития стран (бедные – растущие/трансформирующиеся – богатые).

Первые из них рассматривают микрофинансирование как способ борьбы с крайней бедностью и даже нищетой за счет поддержки самозанятости населения (концепция «генерации дохода через самозанятость»); во второй группе, куда относится Россия и другие страны BRIC, микрофинансирование является одним из двигателей развития микро- и малого бизнеса, формирования среднего класса. В последнем случае микрофинансирование становится эффективным экономическим

инструментом решения предупреждения безработицы, безболезненной интеграции в общество мигрантов и переселенцев, поддержки и реализации творческого и предпринимательского потенциала малоимущего населения. Все это – социальные проблемы, которые может и решает микрофинансирование. При этом во всех перечисленных случаях оно является экономически рентабельным видом деятельности – следует помнить, что это не благотворительность, а бизнес, тяготеющий к социальному предпринимательству.

Более глубокий анализ микрофинансирования позволяет выделить несколько универсальных принципов, отличающих этот институт от классической банковской деятельности:

(1) «микрофинансовая организация идет к клиенту, а не клиент – к ней»; (2) поддержка бизнес-инициативы потенциального заемщика проводится на основе оценки существующих у него способностей и навыков; (3) приоритет личностных и деловых качеств заемщика над бизнес-планом и/или обеспечением; (4) начало оказания финансовой поддержки с небольших сумм, сопоставимых с масштабами собственных вложений заемщика; (5) последовательный рост размера микрокредита по мере роста бизнеса заемщика и, как следствие, ориентация последнего на долгосрочное сотрудничество с МФИ; (6) относительно частая периодичность выплат по займу небольшими долями, равномерно распределяющими долговую нагрузку; (7) перенос значительной части риска отбора новых заемщиков на группы солидарной ответственности (в случае модели группового кредитования), (8) готовность к гибкому реагированию на изменение рыночных условий.

## ***5.2 РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТОВ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ В РОССИИ***

Микрофинансирование в России возникло в форме пилотных проектов в конце 90-х годов практически одновременно в секторе частных некоммерческих организаций и кредитных кооперативов. На стыке тысячелетий оно развивалось скорее в рамках отдельных экспериментов, чем политики федерального уровня, являясь одним из инструментов региональных фондов поддержки малого бизнеса (в

качестве первопроходцев можно выделить Свердловскую, Смоленскую и Воронежскую области).

Институциональная структура микрофинансового рынка в России является сегодня достаточно разноплановой и соответствует глобальному распределению. В России действуют кредитные кооперативы, некоммерческие МФО (фонды и центры микрофинансирования), а также коммерческие микрофинансовые организации. Такая структура рынка является оптимальной с точки зрения привлечения различных источников средств и взаимодополнения предложения.

В настоящее время на российском рынке представлены следующие типы микрофинансовых институтов (МФИ):

- кредитные потребительские кооперативы (КПК);
- государственные (региональные и муниципальные) центры и фонды микрофинансирования;
- сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы (СКПК);
- негосударственные некоммерческие МФО (фонды);
- микрофинансовые организации, зарегистрированные в форме коммерческих организаций;

От выбора правового статуса организации зависит перечень услуг и структура клиентской базы, которые определяются законодательными ограничениями.

Наиболее массовой формой МФИ остается кредитная кооперация, она насчитывает в настоящее время около 1000 организаций. Следующими по численности являются коммерческие микрофинансовые организации, количество которых составляет более 350. И, наконец, быстро растущей группой являются государственные центры микрофинансирования, которых сейчас уже более 60.

Первыми на рынке микрофинансирования, начиная с 1992 г., появились кредитные кооперативы. Возрождение кредитной кооперации носило характер общественного движения, была создана Лига кредитных союзов. Общественный характер придавал движению и тот факт, что в течение десяти лет кредитная кооперация не получала никакой поддержки от государства. Стоит вспомнить, что система кредитной кооперации в Российской империи до революции 1917 года была очень мощной. Несмотря на ее фактическое уничтожение в советское время, в



научных кругах сохранилось достаточно много приверженцев и апологетов этой модели (А.А. Аузан, Д.Г. Плахотная и другие), которые предприняли значительные усилия по восстановлению утраченной системы кооперативных финансовых отношений. Кредитная кооперация и сегодня, как видно из соответствующих статистических данных и отражено на графиках, остается ведущим по масштабам институтом микрофинансирования в России. В то же время в ней немало черт, родственных социальному предпринимательству, о чем пойдет речь ниже.

Появление других специализированных некоммерческих микрофинансовых организаций – будь то негосударственные организации, работающие на благотворительные средства, или государственные, использующие бюджетные ресурсы для формирования портфеля микрозаймов, – относительно новое явление для нашей страны, заимствованное из западной практики 80х годов. В связи с этим их развитие пока не достигло такого же уровня, что кредитная кооперация. Кроме того, масштабное привлечение благотворительных средств на цели микрофинансирования не было свойственно российской практике вплоть до недавнего времени. Выделение значительных государственных ресурсов негосударственным микрофинансовым организациям также началось лишь три года назад, поэтому делать выводы об эффективности работы МФО, получающих государственную поддержку, пока преждевременно. В то же время первые оценки их деятельности являются достаточно обнадеживающими. Можно ожидать, что межсекторное взаимодействие и общественное участие в формировании финансовых ресурсов этих организаций будут способствовать превращению негосударственных некоммерческих МФО в основу поддержки социального предпринимательства.

Самыми молодыми участниками рынка микрофинансирования в России являются коммерческие микрофинансовые организации. Их первые представители появились на рынке в 2003 году, но широкое развитие этой подотрасли началось всего пару лет назад. В этой связи пока трудно сказать, насколько идея социального предпринимательства будет питать развитие этого сектора микрофинансирования. С одной стороны, большинство участников этого рынка заявляют, что их целями является содействие развитию малого бизнеса и рост благосостояния

малообеспеченного населения. В пользу этого говорит то, что действующие коммерческие МФО тяготеют к еще более мелким предпринимательским займам, чем кредитные кооперативы, и при этом делают акцент на малые города и сельскую местность. Поскольку по размеру займа можно косвенно судить о доходах заемщика, это значит, что их клиенты в среднем менее обеспеченные люди, чем клиенты кредитных кооперативов. С другой стороны, спорным в их политике микрокредитования является то, что именно здесь наблюдаются самые высокие ставки на нашем микрофинансовом рынке. Насколько это отвечает концепции социального микрофинансирования, ориентированного обычно на покрытие издержек и финансовую самокупаемость, но не извлечение высокой прибыли?

В ответ на подобную критику представители коммерческого микрофинансирования отвечают, что высокие процентные ставки по микрозаймам являются следствием высокой стоимости денег, которые частные инвесторы готовы вкладывать в сектор микрофинансирования, а также большими административными затратами, связанными с обслуживанием микрозаймов. В этом есть своя правда. Исследования Консалтинговой группы Всемирного Банка (CGAP), проведенные несколько лет назад, подтвердили обратную зависимость между величиной займа и его стоимостью, так как административные затраты практически не снижаются по мере уменьшения размера займа, а другого источника их покрытия, кроме цены займа, не существует. Однако известно и то, что по мере уменьшения размера бизнеса возрастает его доходность за счет увеличения оборачиваемости и более высокого маржинального дохода, чем в крупном бизнесе. Можно предположить, что высокие ставки – результат рыночного равновесия, и более высокая стоимость микрозайма является не проявлением недобросовестного предпринимательства, а лишь объективным следствием нехватки ресурсов и неустойчивости рынка. Возможно также, что в ряде случаев более значимыми параметрами для клиента, чем цена, являются скорость, неформальность и простота оформления займа. При этом важно, чтобы политические решения не помешали данному рынку встать на ноги, например, через ограничение верхней границы стоимости микрозайма. Самым очевидным последствием стало бы закрытие программ или «маскировка»

процентной ставки скрытыми платежами, но не работа финансовых организаций себе в убыток.

С точки зрения бизнес-моделей микрофинансирования в кредитном процессе используются две основных формы: (1) *кредитования индивидуальных заемщиков* и (2) *кредитование групп с солидарной ответственностью*. В связи с этим, применяется предоставление займов: индивидуально под залог, индивидуально без классического обеспечения и на групповой основе (см. Рисунок 1). По данным мониторинга “Тенденции развития российского сектора микрофинансирования – 2008-2009” в 2008 году отмечались следующие результаты:

- 94% микрофинансовых организаций работали с физическими лицами, причем средний размер предоставленного микрозайма составлял 23 тыс. рублей, а средний размер привлеченных сбережений – 18 тыс. рублей, что позволяет говорить о том, что значительная часть данной категории клиентов относится к категории населения с достатком заметно ниже среднего<sup>18</sup>;
- 67% – с индивидуальными предпринимателями;
- 35% – с малыми предприятиями - юридическими лицами;
- 29% – с крестьянскими и фермерскими хозяйствами.

Это и есть целевые социальные группы: население с низкими доходами, стремящееся улучшить экономическое положение, начинающие предприниматели, действующие субъекты микробизнеса. Структура клиентской базы во многом

---

<sup>18</sup> На основании только этих данных нельзя сделать однозначного вывода о том, что все эти клиенты являются малообеспеченными. В то же время косвенное суждение вынести можно. При определении кредитного лимита кредитор исходит из того, что сумма ежемесячного платежа по кредиту не должна превышать 25% от совокупного месячного дохода семьи, в реальности же нагрузка колеблется в диапазоне от 20 до 25%. Принимая в расчет, что средний срок микрокредита составляет 1 год при аннуитетном погашении, можно увидеть, что ежемесячная выплата будет около 2,5 тыс. рублей, что эквивалентно месячному доходу семьи в диапазоне от 10 до 12,5 тыс. рублей. Учитывая, что официальный уровень среднедушевых доходов населения России в 2008 г. составлял 14,9 тыс. рублей (по данным Росстата, [www.gks.ru](http://www.gks.ru)), можно сделать достаточно обоснованный вывод о том, что клиенты микрофинансовых институтов в значительной доле находятся на уровне низкой доходной обеспеченности.

определяется организационно-правовой формой микрофинансовой организации, их целевыми установками, выбранной ими специализации, источников финансирования и территориального расположения.

### ***5.3 КРЕДИТНЫЕ КООПЕРАТИВЫ В РОССИИ: РАСПРОСТРАНЕНИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЧЕРТЫ***

Основными задачами кредитных кооперативов является предоставление кредитов своим членам и объединение их финансовых ресурсов для обеспечения финансовой взаимопомощи, ориентированной на производственные или социальные цели. Природа кооператива<sup>19</sup> помогает избежать рискованного использования сбережений пайщиков, в том числе за счет формирования резервного фонда, развития системы внутреннего контроля и страхования, но, в первую очередь, за счет коллективного демократического управления, реализуемого всеми пайщиками по принципу «один участник – один голос» и наличию субсидиарной ответственности членов по обязательствам кооператива. Кредитные потребительские кооперативы относятся к организациям пониженного финансового риска.

По данным Министерства финансов на 1 октября 2008 г. в России зарегистрировано около 2500 кредитных кооперативов с общим количеством членов порядка миллиона человек, которые аккумулируют около 15 млрд. рублей личных сбережений граждан. Формируются такие кооперативы обычно по территориальному, производственному или профессиональному признаку, наиболее активно развиваются в небольших городах России и в сельской местности. В роли пайщиков в основном выступают работники бюджетной сферы, пенсионеры, предприниматели и работники торговли. В структуре членской базы сельской

---

<sup>19</sup> Кооператив - в соответствии с Гражданским кодексом РФ - добровольное объединение граждан и юридических лиц в форме некоммерческой организации на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Деятельность специализированных кредитных кооперативов регулируется рядом специальных законов.

кредитной кооперации преобладают граждане, ведущие личное подсобное хозяйство, — их более 80%. При этом активными заемщиками является лишь часть из них. Что касается пенсионеров, то они в основном предпочитают размещать в кооперативе свои сбережения.

Для пайщиков участие в кредитных кооперативах выгодно, в первую очередь, в силу достаточно высоких процентов по вкладам, в среднем от 16 до 24 % годовых, что примерно в полтора раза выше, нежели проценты по вкладам в банки. Для заемщиков же средняя переплата по кредиту в год может составлять 28-46 %<sup>20</sup>. Более высокая плата за кредит, чем в банковском секторе компенсируется оперативностью решения о выдаче кредита и отсутствием многих формальностей. Срок принятия решения о выдаче кредита, как правило, не более трех дней. В то же время более высокая цена кредита вовсе не обязательное условие кооперативного кредитования, в ряде кооперативов плата по кредиту составляет ту же величину, что и плата по вкладам. Различия в кредитной политике разных организаций обусловлены «специализацией» кооператива и составом вкладчиков и заемщиков.

В среднем в месяц по России кредитными кооперативами выдается 100-120 тыс. займов, средняя сумма займа – 70 тыс. рублей для потребительского кредита, 250-300 тыс. рублей – для предпринимательского. В последние два года доля предпринимательских займов в общем числе займов постоянно растет, и на данный момент достигла уже 40%.

Средний сберегательный взнос составляет в целом по России около 60 тыс. рублей, однако он значительно варьирует по регионам. Наибольшее развитие региональные системы кредитной кооперации пока получили в Кемеровской области, Алтайском крае, Волгоградской области, Ростовской области, на Дальнем востоке (в частности, Приморье).

Самая высокая плотность размещения сельских кредитных кооперативов наблюдается в Центральном, Южном, Приволжском и Сибирском федеральных округах. Сельские кредитные кооперативы здесь широко представлены не только в районных центрах, но и в сельских муниципальных образованиях.

---

<sup>20</sup> Здесь и далее приведены данные обследования Российского микрофинансового центра.

Самый крупный кооператив по числу пайщиков – кредитный кооператив "Честь", зарегистрированный в г. Камышине Волгоградской области, членами которого является более 35 тыс. человек. По активам лидирует кооператив "Эко" из г. Урай Ханты-Мансийского автономного округа – 1 млрд. 300 тыс. рублей активов.

В новой России возрождение отечественных кредитных союзов началось в 1991 году в ответ на обострившуюся для граждан проблему потребительского кредита и необходимость спасения семейных бюджетов от стремительно растущей инфляции. Решающую роль сыграло принятие в 1992 году федерального закона «О потребительской кооперации в Российской Федерации». Кредитные союзы стали регистрироваться как потребительские кооперативы или потребительские общества. Первый кредитный союз в России зарегистрирован в 1992 году (КС «Суздальский»). В январе 1993 года в Суздале состоялся первый форум, на котором были сформулированы основные принципы Движения кредитных союзов. Рост их численности и накопление опыта деятельности потребовали организационного оформления. В ноябре 1994 года прошла учредительная ассамблея Союза потребительских обществ «Лига кредитных союзов» (СПО ЛКС)<sup>21</sup>. Сегодня в эту лигу входит более 200 КС. В свою очередь ЛКС является официальным членом Всемирного Совета кредитных союзов (World Council of Credit Unions, WOCU)<sup>22</sup>, а также представлена в Национальном партнерстве участников микрофинансового рынка (НАУМИР)<sup>23</sup>.

Развитие движения потребовало создания фундаментального правового поля. В августе 2001 года был подписан новый закон № 117-ФЗ «О кредитных потребительских кооперативах граждан». Он закрепил непредпринимательский характер основной деятельности кредитных союзов, их некоммерческий статус, взаимный и внутренний характер работы, принципы членства, прописал меры защиты финансовых интересов пайщиков, ограничения финансовых и управленческих рисков деятельности кредитного союза.

---

<sup>21</sup> URL: <http://www.orema.ru/> .

<sup>22</sup> URL: <http://www.woccu.org/> .

<sup>23</sup> URL: <http://www.rmcenter.ru/naumir/> .

Преимущества кредитной кооперации можно суммировать следующим образом:

- Доступность для низкобюджетных слоев населения. Использование принципа личного и группового поручительства вместо залогового обеспечения позволяет кооперативу распространить свою деятельность в таких слоях общества, которые не могут предоставить залог.
- Прозрачность и простота контроля над ресурсами. Члены кредитного кооператива обеспечивают контроль над выдачей займов. Так как они обычно хорошо знают друг друга, это, как правило, более эффективно, чем контроль внешнего финансового института
- Низкие затраты на ведение дел. Это обусловлено тем, что группа берет на себя часть административной работы в процессе выдачи кредитов (формирование кредитной группы, оценка и мониторинг проектов).
- Взаимная поддержка членов группы. Это укрепляет социальные связи и снижает необходимость в консультационных услугах со стороны внешнего финансового института.

Перечисленные факторы обеспечивают высокий уровень выплат и доступную процентную ставку по кредитам.

Предпосылки превращения кредитного кооператива в социальное предпринимательство заложены уже в приведенных принципах кредитной кооперации, сочетающих социальные и экономические компоненты. Поскольку это существенно менее формализованная и зарегулированная процедура, она основывается на близком взаимодействии с клиентом, с его бизнесом и социальным окружением (семьей, друзьями, соседями). Это позволяет не только ориентироваться на конкретные финансовые потребности и возможности человека, приспособив к ним возможности кредитования, но также осуществлять различные виды бизнес консультирования и даже посредничества при заключении сделок.

Последнее является отличительной чертой кредитного кооператива по сравнению с другими видами микрофинансовых институтов в России. Еще одной особенностью российского микрофинансирования является фокус на малом

предпринимательстве, что в первую очередь связано с институциональными и организационными барьерами его развития. Последние в известной степени преодолеваются гибкостью сочетания экономических и социальных рычагов поддержки и контроля со стороны членов кооператива, а также использованием ресурса неформальных социальных связей.

#### **5.4 НЕКОТОРЫЕ МОДЕЛИ КРЕДИТНЫХ КООПЕРАТИВОВ И ИХ СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ**

Выше уже говорилось о том, что кредитные кооперативы могут формироваться по территориальному, производственному или профессиональному признаку. При этом в их работе может быть разный социальный и экономический фокус. Ниже мы остановимся на двух моделях кредитных кооперативов – одну можно условно назвать «модель поддержки малого предпринимательства», другую – «модель поддержки малоимущих граждан».

**Модель поддержки малого предпринимательства (КПКГ «Орбита-сервис», Воронежская область, руководитель – А. Нехаев)**

История кооператива связана с деятельностью Центра сервисного обслуживания «Орбита», существовавшего с советских времен. В начале 1990-х гг. на его базе был создан бизнес-инкубатор для малого предпринимательства, специализирующийся в секторе сбытовых услуг. Из числа организаторов этого бизнеса и был создан кредитный кооператив. В кооперативе сегодня примерно 500 членов, из которых активно работают около 200 человек. Это те, кто сегодня пользуется услугами кооператива – кредитами. Можно также говорить и о самых активных вкладчиках, чьи доли составляют от 50-до 500 тысяч рублей.

По уставу кооператива ни один вкладчик не может вложить более 7% от общей суммы вкладов (это меньше, чем законодательно определенный предел в 10%). Среди членов кооператива – представители малого и особенно микробизнеса сферы производственных услуг. Сюда относится общепит (есть владелец кафе), небольшие магазины, павильоны, производственники (например, изготовители пластиковых окон) - то есть очень разные предприятия и предприниматели. По количеству занятых это примерно 15 человек на одно предприятие, хотя есть и лесопилка, где сегодня работают 160 человек (начиналась она с трех). Еще одно лесопильное производство стало базой для лесотехнической академии. Таких более крупных предприятий немного.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ (из интервью с председателем кооператива)

- Чем кооператив отличается от другой микрофинансовой организации-фонда, например? Он автоматически складывается в консультанта по вопросу бизнеса. Бывает как? КАМАЗ (в залоге) - мы должны его изъять в силу обстоятельств. Человек не может вернуть деньги, что-то у него там - облом-обвал. Мы предлагаем КАМАЗ нашим клиентам, они покупают.

ПАЗик появился: кто-то ПАЗик меняет на МАЗ. У нас есть «извозчики», которые дополнительный ПАЗик возьмут, или они возьмут газель.

У нас появилось - не поверите - зерно подсолнечника. Человек говорит: вот подсолнечник есть, куда я его дену? На масло сдавать нельзя – он семенной. Мы звоним в управление сельского хозяйства и говорим: вот у нас есть подсолнечник, вы там не можете найти нашему клиенту покупателя?

Вот человек приходит и говорит: у меня кровля течет на моем магазине, что делать?

А у меня есть клиент, который имеет две бригады, которые занимаются кровлей.

Причем они занимаются не просто кровлей, они являются пилорамой, которая режет брус под стропила и так далее...

*То есть вы - консалтинг такой?*

- ...И мы с утра до вечера занимаемся подсказками, кому - куда.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ (из интервью с хозяином ателье индивидуального пошива одежды, заемщиком)

*Не могли бы вы рассказать в какой ситуации вы пользуетесь микрозаймами? Вы берете под залог?*

- Первая небольшая сумма была без залога - я приехал по рекомендации. Дали. Прошло какое-то время - начинаешь строить планы, не хватает – обращаешься.

*Вы получаете кредит тысяч на 20 рублей, а у вас оборот наверно побольше, чем эти цифры?*

- У меня один костюм мужской стоит дороже, но, когда я начинал, количество клиентов было значительно меньше, чем сегодня. Ассортимент был более узкий - работали только с кожей.

И потом, сейчас мы берем не 20 тысяч, а намного больше - 100-150. На эти деньги можно приобрести, например, нормальный запас ткани.

*Сколько вы шьете костюмов в месяц - десятка полтора?*

- Нет, у меня индивидуальное производство, я шью один - два костюма в месяц.

*То есть кредит по размеру сопоставим с месячным оборотом?*

- Да

*И вам это удобнее, чем использовать свои деньги?*

- Всегда не хватает. Хорошо, если есть возможность взять и развиваться. Это как раз

тот случай, когда свои деньги идут на оборот, а заемные деньги на развитие. Вот, купили оверлок, раньше не было ни одного...

*А работать так же с банком не получается?*

- Скажем так: банки в то время так не работали, когда я обратился в кооператив. Помню, мне нужны были деньги, и я пришел в банк. Оказалось, что это такой головоломный процесс - а в кооперативе нет проблем. Берешь, когда и сколько тебе надо.

**ПРЯМАЯ РЕЧЬ** (из интервью с председателем кооператива):

- У него был не поручитель, а человек, который пояснил нам его бизнес – его арендодатель. У него была фирма, которая занималась швейным производством, и он был пайщиком, его деньги работали у нас в кооперативе. Он сказал, что за этого человека может поручиться своим собственным вкладом.

*Таких много случаев?*

- (Председатель) да, каждый третий именно такой. Тот, кто вложил, рекомендует нового заемщика. А мы уже соблюдаем все остальные условия – внимательно смотрим паспорт, место проживания, регистрационные документы.

- (Хозяин ателье) сколько вы меня уже «проверяете» - года два с половиной?

- (Председатель) да, а тем временем прибавка идет. Вот сколько эта машина стоит - наверно тысячу долларов? Дорогое оборудование, а самое главное конечно материалы... Надо еще сказать, что он не использует левые брэнды.

*Марка своя?*

- Да. Мы сначала делаем в черновом материале, а уже потом в основном - есть такие клиенты, для которых по десять раз переделываем.

В составе кооператива преобладают предприниматели, занятые в сфере малого бизнеса, это определяет фокус деятельности, специфику ее организации и особенности «социальной» направленности. Поскольку речь идет о предпринимателях, главное назначение кредитов – закрыть финансовую брешь в действующем бизнесе – это либо своевременное поступление оборотных средств или, как в приведенном примере, направление средств на развитие производства. При этом «социальное» назначение кредита состоит не в снижении ставки, а в своевременности получения денег, возможности «неформального обеспечения», например, использование в качестве залога таких ресурсов, которые традиционный банк не принял бы в качестве залога, а также возможность получения кредита

вообще без обеспечения (поручительство). При этом общность сферы деятельности гарантирует дисциплину возврата средств. Еще одним важным «социальным» компонентом деятельности данного кредитного кооператива является неформальное консультирование и посредничество в заключении сделок. По сути, кредитный кооператив снимает сразу несколько институциональных барьеров, препятствующих в стандартной ситуации «вход» мелкого предпринимателя на рынок – отсутствие или недостаток стартового капитала, обособленность от сложившихся бизнес сетей и бизнес кооперации, недостаток информации о потенциальных партнерах по бизнесу, отсутствие доверия к новичку в бизнес среде. И наоборот, доступ к ресурсам кооператива одновременно может дать значительно больше, чем просто кредит – новый участник оказывается включен в систему деловых связей, принимает на себя установившиеся здесь нормы ведения бизнеса. В описанном примере руководитель кооператива не без гордости отмечал, что новый заемщик является добросовестным приобретателем и не использует «левые брэнды», в качестве другого достоинства отмечается качество изделий. Таким образом, кредитный кооператив может выступать средством тиражирования желательной деловой этики, что также служит важным социальным последствием его деятельности.

**Модель поддержки малоимущих граждан (Кредитный союз «Радуга», г.Москва, директор – Т. Ивашкина)**

Идея создания кооператива связана с деятельностью касс взаимопомощи, существовавших при профсоюзах, в частности в окружном департаменте образования. Кооператив объединяет работников образовательных учреждений, подведомственных департаменту образования Южного административного округа г.Москвы. Таким образом, принцип организации – территориально-профессиональный. Идея состояла в том, чтобы объединить небольшие денежные ресурсы работников образования для их сохранения и кредитования друг друга. Кооператив был создан в августе 1994 г. 18 членами инициативной группы.

Поначалу вовлечение людей имело немного «добровольно-принудительный» характер – информировали организации через профсоюзы, разъясняли и убеждали попробовать. Но уже в декабре первые 2 заемщика получили кредиты.

Большую методическую помощь в организации работы оказал Центр развития кредитных союзов – потом Лига кредитных союзов под руководством Д.Г.

Плахотной. В ЛКС были специальные программы обучения работников кредитных союзов. На первых порах материальную помощь оказал департамент образования – помогли купить компьютеры и необходимую мебель, кроме того, важная неденежная помощь – это предоставление на первых порах небольшого помещения на территории департамента. Сейчас кооператив находится в другом месте и платит за аренду самостоятельно, но до июля 2008 г. имели льготу по оплате, которая сейчас снята. В смысле помощи сторонних организаций Москва оказывается в невыгодном положении. Все доноры, готовые помогать кредитным кооперативам, Москву обходят стороной, хотя с учетом социально-профессионального состава кооператива никаких преимуществ от расположения в Москве он не имеет.

Активных пайщиков (тех, кто предоставляет средства или берет кредиты) – около 1,5 тысячи человек, активных заемщиков – около 400, а всего тех, кто платит взносы – примерно 1800. Все организационные издержки покрываются за счет членских взносов, для данного состава это менее 100руб. в месяц.

Членом кооператива не может быть не- работник образования. Редкие исключения составляют случаи, когда у новичка есть поручители из числа членов кооператива, нередко это – родственники пайщиков. «Чистота рядов» или закрытость обеспечивает надежность вкладов и дисциплину выплат. За всю историю кооператива известны лишь 2 примера невозврата, но они относятся ко времени, когда вклады не страховались и связаны с несчастными случаями с заемщиками. Средний размер ставки по кредитам – 15% и практически равен вознаграждению вкладчиков. По отдельным видам кредитов ставка может быть и ниже – например, кредит на обучение ребенка, ритуальные услуги может быть 12%. Более высокие ставки относятся к другим целевым кредитам – на лечение, свадьбу (примерно 16%), а также на покупку жилья. Последний предоставляют только очередникам. Обычно это – кредиты на оплату разницы между размером жилищной субсидии и реальной

рыночной ценой квартиры. Для выдачи кредитов требуются документы, подтверждающие предоставление квартиры и пр.

Профессиональный состав пайщиков определяется кругом учреждений образования, подведомственных департаменту образования (такова была первоначальная идея, одним из вдохновителей и бессменным членом правления является председатель окружного совета профсоюзов работников образования). Это помимо школ, детские дошкольные учреждения, психолого-социальные учреждения, организации внешкольного сопровождения - центры творчества и пр. По мнению директора, самые дисциплинированные пайщики (сберегатели и заемщики) – пенсионеры, все они обращаются в кооператив с целью помочь детям и внукам.

В кооперативе действует система страхования займов, это и известная страховая компания, и собственные формы страхования. В то же время система страхования в кредитных кооперативах нуждается в совершенствовании. Нередко обычные коммерческие страховые компании стремятся избежать выплат при наступлении страхового случая. Было бы желательно, если бы у кредитных кооперативов была собственная общероссийская страховая компания, которая была бы в курсе специфики деятельности и проблем кредитной кооперации, имела бы с кредитными кооперативами общие цели. Сотрудничество с другими кредитными кооперативами Москвы и области происходит, но «только с теми, кто работает в белую». Это – методическая помощь, обмен опытом. В то же время до объединения активов в кредитный кооператив второго уровня пока далеко. Для этого должен серьезно возрасти уровень взаимного доверия.

По сути, кооператив ориентирован на малоимущие группы населения. В чистом виде это не бедное население, но слои работающих, чьи доходы значительно ниже среднего уровня, и потому средств не хватает на целый ряд целевых нужд, связанных с покупкой товаров длительного пользования, оплатой дорогостоящего лечения, обучением детей в высших учебных заведениях, приобретением жилья, которое вне дополнительной помощи недоступно даже на условиях льгот, предоставляемых очередникам со стороны государства. Проблема низких доходов

населения в России даже более актуальна сегодня, чем проблема собственно бедного населения. Эта социальная функция кооператива лежит на поверхности и не нуждается в дополнительном обосновании. Однако есть и другие.

Во-первых, присутствие и успешное функционирование подобного кооператива в Москве, где, по общепринятому мнению шире доступ к экономическим ресурсам вообще и банковским – в частности, говорит о значительной неудовлетворенности социальных и экономических потребностей населения, которые могут быть решены кооперативной формой организации. Во-вторых, опыт кредитных потребительских кооперативов населения (КПКН) показывает, как можно использовать не задействованные другими способами экономические ресурсы даже небогатых людей, если форма их аккумуляции вызывает доверие. В-третьих, и это вытекает из предыдущего, практика подобных организаций способствует укреплению отношений доверия населения, которое может служить не только социальным, но и экономическим ресурсом. В данном случае доверие является «ресурсом» экономической взаимопомощи, но очевидно, что незадействованные ресурсы населения могли бы использоваться и в качестве разнообразных социальных инвестиций и новаторских проектов социального назначения. В-четвертых, выясняется, что используя ресурс доверия, возможно снизить процент по кредиту по сравнению с банковским вкладом при том, что активы в данном случае не используются в высокодоходных рискованных операциях.

### ***5.5 ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ КРЕДИТНЫХ КООПЕРАТИВОВ И МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА***

С точки зрения социального предпринимательства в собственном смысле для того, чтобы кооператив или другая микрофинансовая организация стала социальным предприятием, необходимо решить, на какую социальную проблему она отвечает? Одна позиция состоит в том, что социальная цель – это расширение состава среднего класса за счет предоставления механизма «социально-экономического лифта» малообеспеченным слоям населения. Таким механизмом

служит малый бизнес. Однако международная практика ориентирует микрофинансовые институты на бедное население, неслучайно во многих зарубежных материалах говорится не о малом бизнесе, а о микро-бизнесе и бедности. Здесь важно понять, почему кредит может стать во многих странах средством выхода из бедности? Потому что все остальные ресурсы – умения что-то делать, ориентация на некоторый сегмент рынка, потенциальный спрос уже есть. Причем, это касается как стран третьего мира, так и развитых индустриальных стран. В первом случае институциональная простота выхода на рынок обусловлена незаполненностью потенциальных рыночных ниш при наличии значительной доли занятости в сельском хозяйстве, практикой кустарного производства и ремесел. В более развитых странах, несмотря на наличие острой конкуренции, проникновение на рынок новых участников облегчено широтой и многообразием практики малого предпринимательства, значительной доле занятых в этой сфере, институциональной прозрачностью и простотой «входа».

В России многие социальные группы бедных имеют другое социальное происхождение и иной трудовой опыт – прежде всего, это наемные работники низкооплачиваемых отраслей экономики, прежде всего, индустриального производства. Особенностью последнего является высокая специализация и массовый характер труда. Такие люди мало пригодны на роль «кустарей-одиночек».

За последнее десятилетие общая доля наемных работников в России увеличилась и составляет более 93% от числа занятых. Особенность российской бедности – так называемые «работающие бедные». Положение бедной семьи усугубляется, если она проживает в экономически депрессивном регионе России. Кроме того, риск попадания в категорию бедного населения повышается, если в семье только один работающий при наличии иждивенцев, если в семье есть безработные или инвалиды, в многодетных семьях, в семьях с большой иждивенческой нагрузкой на работающих членов. Таким образом, большинство «работающих бедных», также как и пенсионеры, не имеют ни подготовки, ни социального капитала для самостоятельной организации какого-либо бизнеса.

Другим неблагоприятным фактором для вовлечения бедного населения в предпринимательство является то, что сама сфера малого бизнеса крайне

ограничена в связи с рисками «входа» – регистрационные барьеры, подчас запретительно высокие налоги и сборы, коррупция, монополизация рынков крупными игроками. В ней даже обладающие навыками и опытные люди оказываются не у дел. Таким образом, для решения проблемы бедности непосредственно через микрофинансирование существует два серьезных препятствия – на стороне качественных характеристик самих бедных и на стороне возможностей развития микро- и малого бизнеса.

Но это не абсолютные препятствия. Неслучайно наиболее успешно кредитные кооперативы в России действуют в малых городах и сельской местности, т.е. в среде, более приспособленной к частной экономической деятельности, где люди уже имеют навыки в ней работать, более того, ориентируются и на некоторую производственную, либо производственно-сбытовую кооперацию. Другим фактором успешности кредитных кооперативов является характер поселения, где люди друг друга знают и частично связаны отношениями взаимопомощи и доверия. Последнее служит не только социальным, но и экономическим ресурсом для развития микрофинансовой организации, которая может еще и защитить от неблагоприятной деятельности финансовых пирамид, иногда выступающих под видом кредитных кооперативов.

Отсюда *первое* следствие – наиболее успешно в качестве социального предпринимательства кредитная кооперация может развиваться в небольших городах и сельской местности, а также в среде компактно расселенных этнических меньшинств, которые уже объединены отношениями доверия и неформального социального контроля. Это могут быть как коренные жители России (например, татарские поселения в Удмуртии или Ульяновской области), так и мигранты из стран СНГ. В связи с последним, организация социальных предприятий может стать хорошим средством легализации и развития экономической отдачи от деятельности, включая заполнение тех экономических «ниш», которые не заняты местным населением, но в котором оно нуждается.

*Второе* следствие – изолированно микрокредитование не может служить средством выхода из бедности. Между появлением у человека суммы денег и успешной экономической деятельностью существуют многие посредствующие



звенья, в частности, наличие инфраструктуры (снабженческой, сбытовой, обслуживающей и т.д.), знание рынка, социальный капитал, дающий основу для кооперации и пр. Поэтому для организации успешного социального предприятия нужно сфокусировать социальную цель.

Если ориентироваться непосредственно на преодоление бедности, то бизнес проект должен включать серию мер по борьбе с бедностью определенной социальной группы, где кредитный кооператив является частью комплекса предприятий и выполняет лишь одну функцию в ряду многих других. Так, если речь идет о такой целевой группе бедных, как многодетные семьи, то большая часть работы будет относиться к вовлечению всей семьи, включая детей, в производственный процесс. Понятно, что это, скорее всего, надомная работа, но какая? Выбор деятельности должен быть тесно связан с интересами и возможностями такой семьи, в этом случае есть шанс создания сети заинтересованных многодетных семей, которые смогут не только поддерживать друг друга, но и, возможно приобретать продукцию друг друга, либо обеспечивать друг друга сырьем и пр. Для того, чтобы такая работа стала успешной, должен быть подготовлен комплексный и творческий социально-предпринимательский проект и правильно выбрана рыночная ниша.

Подобные проекты в России уже появляются. Например, в Ярославской области дипломированными художниками из многодетной семьи было создано социальное предприятие по изготовлению и тиражированию дизайнерской мягкой игрушки и сувениров. Его социальная задача – вовлечение в эту работу многодетных семей района. Этому проекту еще предстоит проверка на экономическую и социальную зрелость. В числе его достоинств – предложение механизма для получения эффективной занятости и дохода социально уязвимой категории – многодетных семей, в то же время у него есть и другой сопутствующий социальный эффект, разработанные модели игрушек и сувениров имеют художественное значение и связаны с историческими культурными корнями территории. К числу недостатков с точки зрения социального предпринимательства можно отнести поиск грантовой финансовой поддержки для организации бизнеса. Организаторы не пошли по пути создания на базе своих потенциальных

сотрудников кредитного кооператива, либо использования микрокредита территориальной микрофинансовой организации. Возможно, это связано с рисками, все-таки это венчурное предприятие, для начала которого «спокойнее» иметь донорские деньги. С другой стороны, препятствием могло служить несоответствие между условиями предоставления кредита и сроками первичной окупаемости проекта. К моменту, когда предприятие встанет на ноги, возможностей для использования института микрофинансирования у него будет больше.

*Третье* следствие – если видеть в микрофинансировании средство развития среднего класса, которое, в свою очередь, сокращает социальную базу бедности, то непосредственной целью социально-предпринимательского проекта будет уже не борьба с бедностью, а, например, преодоление барьеров развития малого предпринимательства. При этом для старта нового социального предприятия и эта цель может быть слишком расплывчатой. У развития малого предпринимательства, как известно, есть свои экономические и институциональные проблемы, преодоление которых возможно силами социального предпринимательства, но для этого оно должно быть специально спроектировано и нацелено на преодоление тех или иных барьеров. Если считать таким барьером недостаток реалистичных инновационных решений, то распространенным средством будет создание бизнес-инкубатора и на его базе кредитного кооператива для обслуживания финансовых потребностей расположенных в инкубаторе бизнесов. В этом случае наряду с микрофинансированием организуется обучение кандидатов и консультирование по предлагаемым бизнес решениям с помощью специальных экспертов. Если основным барьером считать монополизацию рынка крупными игроками, то вопрос о кредитных кооперативах окажется вообще в тени, здесь можно предложить популяризацию венчурной филантропии среди этих самых крупных игроков. Микрофинансирование может всплыть как полезная мера только в дальнейшем, если компания-филантроп ограничится стартовым капиталом, и будущее развитие венчурных предприятий будет нуждаться в социально-предпринимательской поддержке через микрофинансирование.

*Четвертое* следствие – микрофинансирование может способствовать решению проблемы социально-экономической интеграции различных групп

населения. Например, включения в российскую рыночную и социальную среду легальных мигрантов из стран СНГ. Чтобы эта цель воплотилась в социальное предприятие, должна быть конкретизирована проблема для социального предпринимательства. Дать кредит не значит решить социальную проблему. Если, например, речь идет о помощи в адаптации на российском рынке труда, то недостаточно предоставить кредит и снабдить рабочим местом для старта. Социальное предприятие должно будет предоставлять профориентацию и консультирование, которые обеспечили бы одновременно и развитие человека, и отдачу от вложенных в него средств, и механизмы компенсации неудачных вложений кооператива на первом этапе, и способы минимизировать издержки. В данном примере, это, возможно, еще и предоставление правовой защиты, например, в сотрудничестве с правозащитной организацией. Таким образом, социальное предприятие будет состоять в создании сети предприятий, коммерческого и некоммерческого назначения, взаимно дополняющих и обеспечивающих экономическую устойчивость друг друга.

Если исходная цель подразумевает не только социально-экономическую, но и социально-культурную интеграцию, например, если речь идет об этнически нерусских мигрантах, то, помимо сказанного, необходимы мероприятия по освоению ими русской культуры, а также включению вновь прибывших в межэтническую экономическую кооперацию с русским населением и пр. Надо сказать, что многие из описанных функций уже выполняют этнические культурные центры, существующие на благотворительные средства. Встречаются также неформальные центры социально-экономической поддержки этнических меньшинств, созданные на одной с ними этнической базе и сочетающие коммерческие и некоммерческие цели. Подчас их деятельность не вполне законна и этически безупречна. Создание предприятий социального предпринимательства и распространение информации о его лучших образцах помогла бы не только упорядочить деятельность в этой сфере и сделать ее более прозрачной. На основе использования опыта зарубежных социальных предприятий оно могло бы обеспечить одновременно более высокую экономическую и социальную эффективность, повысить этическую составляющую работы с мигрантами, снизить

межэтническую напряженность в полиэтнических районах России (например, на юге России и Северном Кавказе).

Суммируя сказанное, необходимо перечислить преимущества организации социальных предприятий на базе кредитных кооперативов, малых предприятий, других коммерческих и некоммерческих организаций:

- способ вовлечения неиспользуемых до сих пор ресурсов (материальных и человеческих, в частности, включение в рынок и предпринимательство экономически неактивной части населения, а также расширение социальной и экономической базы малого бизнеса);
- социальная интеграция через соединение бизнеса и общества, соединение предпринимательской инициативы с социальными задачами отдельных социальных групп населения и страны в целом, использование ценностей социальной солидарности в интересах экономического развития региона, развития бизнеса, развития институтов гражданского общества;
- возможность решить экономические проблемы конкретных социально и экономически уязвимых групп их собственными средствами и усилиями (малообеспеченных, многодетных, безработных, инвалидов, экономических мигрантов и пр.);
- расширение социальной и экономической базы среднего класса;
- в условиях финансового кризиса это поддержка финансово-кредитной системы через небанковскую среду;
- расширение социального капитала населения путем содействия горизонтальному и вертикальному сетевому взаимодействию граждан внутри местных сообществ.

Все это происходит путем установления новых норм поведения и повышения уровня социального доверия. Возникающие в результате социальные сети повышают способность местных сообществ решать другие проблемы, такие, как слабое развитие инфраструктуры, ухудшение состояния окружающей среды и отсутствие качественного медицинского обслуживания.

## ГЛАВА 6. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ. ПРИМЕРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

### ***6.1 КЕЙС №1. РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ САМОЗАХВАТА ЗЕМЕЛЬ В БРАЗИЛИИ (TERRA NOVA)***

Организация «Терра Нова» основана в 2001 году как частная компания с ограниченной ответственностью (Terra Nova Regularizações Fundiárias). Ее цель - обеспечение земельными участками семей, неофициально проживающих на принадлежащей другому собственнику земле более 15 лет. Это первая организация такого рода в стране, она выступает в качестве посредника и организатора переговоров между землевладельцами и скваттерами<sup>24</sup>, находящимися под угрозой выселения. Она начинает работу только в тех случаях, когда отсутствует решение суда о восстановлении права собственности первоначального владельца земли.

*Предыстория проблемы.* Самозахват земель в Бразилии является острой проблемой, не разрешенной еще с 1960-х годов и связанной с длительной политической нестабильностью и противоречивыми решениями правительства в области землевладения<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Скваттерство (от английского squat - селиться самовольно на чужой земле), захват фермерами свободных земель. Скваттерство распространилось в 17 - 19 вв. на северо-западе современных США, а также в Австралии. – Современная энциклопедия on-line – URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/43858>

<sup>25</sup> В частности в Амазонии правительство фактически стимулировало захват и освоение земель с целью решения острых экономических проблем и смягчения социального недовольства. Большую роль в захвате неиспользуемых земель сыграло, начиная с начала 1980-х гг. Движение безземельных крестьян. Скваттеры группами проводили захват неиспользуемых территорий, находящихся в чужой собственности. Государство не принимало активных мер для защиты прав законных владельцев. (Purpim de Oliveira, 2008, pp.303-315)

Проведенное в 2000 году Федеральным министерством городов исследование, обнаружило, что на момент обследования более 12.4 млн. человек живут в 3.2 млн. незаконно возведенных жилищах. Не имея официального разрешения, скваттеры примерно в равных пропорциях занимают земли, состоящие в частной и государственной собственности. Незаконные поселения существуют практически во всех городах Бразилии с населением более 500 тыс. жителей. При этом жителям таких поселений недоступны основные общественные услуги, в частности санитарное обеспечение, коммунальные услуги, почта. Проблема усугубляется высоким уровнем безработицы и недоступностью кредитов для этой категории населения, что ставит преграды для легального приобретения жилья.

Правительственный подход к решению земельных споров в основном связан с длительным и затратным процессом отчуждения земли у собственников с ее последующей передачей фактически живущим на ней сообществам. Бюрократия, нехватка знаний о деталях разрешения земельных споров у служащих соответствующих местных и федеральных агентств, периодическая смена их состава не способствуют устойчивому решению вопросов. Если учесть, что правительству еще и не хватает средств для финансового обеспечения урегулирования, нетрудно понять, что конфликты между собственниками и скваттерами обостряются. К тому же большинство правительственных инициатив не предполагает строительства необходимой инфраструктуры и распространения на спорные территории системы городского планирования и развития территории, что консервирует нерешенные социально-экономические проблемы их жителей.

*Предыстория организации.* Основатель «Терра Нова» Андре Альбукерке получил диплом юриста Католического университета Параны (Pontifical Catholic University of Parana) в 1991 году, а в 1998 году завершил дополнительное профессиональное обучение по программе в области управления городским хозяйством и природными ресурсами. Вскоре после этого он начал работать в Жилищном Секретариате мэрии муниципалитета Пиньяйс (Pinhais), входящего в состав области Куритиба (Curitiba). За это время мэр города Пиньяйс в надежде разрешить долгосрочные тупиковые споры со скваттерами и улучшить положение их общин поручил муниципальным органам власти исполнять роль посредника в

урегулировании конфликтов между землевладельцами и общинами скваттеров. Андре играл центральную роль в разработке этой инициативы, и именно тогда он почувствовал в этом свое призвание. После того как в 2001 году следующий мэр положил конец этому проекту, Андре оставил должность в мэрии и создал организацию для продолжения выполнения посреднических функций между землевладельцами и скваттерами. С этого года началась успешная деятельность «Терра Нова», которая сегодня известна по все Бразилии и за ее пределами.

*Деятельность.* Целевые группы деятельности организации являются все три заинтересованные стороны урегулирования прав собственности на незаконно занятые городские территории: правительство, землевладельцы, общины скваттеров. Государство в этом случае освобождается от проведения длительного и дорогостоящего процесса отчуждения земли, выплаты компенсации землевладельцам и сбора выплат с общины скваттеров в рассрочку, что позволяет использовать государственные ресурсы на улучшение инфраструктуры и условий проживания соответствующих городских поселений. Бразильские города десятилетия боролись с появлением тысяч незаконных поселений, а быстрый рост городских центров лишь усугубил неустойчивую ситуацию земельного владения. К сожалению, судебные процедуры, которые обычно используются для разрешения споров о собственности на землю, были крайне неэффективны.

Большинство сложившихся практик урегулирования не удовлетворяют и интересам землевладельцев. Инициативы правительства и судебные процедуры дают землевладельцам мало шансов к разрешению вопросов нарушений их прав собственности в разумные сроки. Ожидание выдачи компенсации за изъятую землю затягивается на многие годы.

Казалось бы, решения осуществляются в интересах скваттеров, однако это тоже не совсем так. Адвокаты, судьи и государственные органы, участвующие в урегулировании конфликтов, часто не прислушиваются к интересам людей, живущих в неофициальных поселениях, а те не могут позволить себе привлечение правовой помощи. Дисбаланс во властных ресурсах сторон приводит к повышению оценки стоимости спорного жилищного фонда, которая ложится на плечи

скваттеров. Кроме того, в таких переговорах речь, как правило, не идет об улучшении благоустройства территории.

Цели и задачи «Терра Новы»:

- улучшение условий проживания общин скваттеров за счет передачи им права собственности на земельные участки, улучшения их среды обитания (доступ к услугам здравоохранения, образования, охраны окружающей среды, повышения возможностей трудоустройства и обеспечения более высокого дохода), а также обеспечения доступа к кредитам и безопасному землепользованию (ликвидация угрозы выселения);
- содействие организации и участию общин в переговорах путем формирования ассоциаций, кооперативов и женских групп;
- разработка модели для разрешения земельных конфликтов, которая ставит в центр процесса урегулирования общину жителей.

Деятельность каждого нового проекта «Терра Нова» начинается с исследования принятых планов разбивки территории, макетов дорог и канализационных систем для спорных районов. Затем Андре создает исследовательские группы, собрания и публичные слушания под руководством общин скваттеров для того, чтобы организовать создание ассоциаций там, где они еще не созданы. Эти ассоциации становятся неофициальными органами местного самоуправления, которые представляют общины скваттеров в ходе переговоров с землевладельцами и государственными органами. В большинстве случаев переговоры продолжаются от шести месяцев до одного года, прежде чем достигается согласие, что намного быстрее по сравнению со стандартной государственной процедурой урегулирования, которая затягивается на десятилетия.

«Терра Нова» способствует более активному включению общины в процесс хозяйственного планирования на территории. Ответственность за эту часть работы передается техническому комитету, состоящему из одного социального работника «Терра Нова», одного муниципального чиновника и двух представителей общины. Помимо обеспечения того, чтобы процессы принятия решений двигались снизу



вверх, техническому комитету вменяется в обязанность работа в обеспечении постоянных контактов между членами общины и муниципальными властями.

Важная часть работы «Терра Нова» связана с расширением возможностей скваттеров взять на себя обязательства по оплате приобретаемых прав на землю в ходе разрешения споров. Организация помогает людям путем предоставления кредитов, которые окупаются в течение нескольких лет через небольшие ежемесячные платежи. Землевладельцы при этом имеют возможность сразу же получить полную стоимость компенсации. Окончательные условия зависят от результатов переговоров. Иногда землевладельцы и скваттеры могут заключить соглашение, по которому последние в течение какого-то периода времени частями выплачивают стоимость земли предыдущему владельцу без обращения к кредиту.

Общая стоимость услуг организации «Терра Нова» по управлению и внедрению проекта варьирует от 15 до 40% от общей стоимости договора, заключенного между жителем спорной территории и собственником по компенсации за занятую землю. Для землевладельца это выгодно, т.к. до заключения соглашения земля считалась фактически утраченной в результате интервенции. Первые платежи поступают приблизительно через 6 месяцев после начала процесса переговоров. Для жителей эта сумма также оправдана, поскольку в результате урегулирования отношений собственности цена земли возрастает. Кроме того, договоры учитывают доходы и возможности резидентов. С семьями с небольшим или нулевым доходом заключаются специальные соглашения, при этом им разрешается остаться на земле.

Процент, отчисляемый за услуги организации, является предметом прозрачного совместного решения собственников и жителей. В ходе договора также учитываются произведенные общиной скваттеров улучшения (например, строительство инфраструктуры) по сравнению с исходным состоянием территории собственника.

По новым договорам, которые стали заключаться в последнее время, обслуживание выполнения условий договора осуществляет «ABN-AMRO Bank». Он аккумулирует выплаты резидентов, и направляет собственникам и «Терра Нова» причитающиеся им средства. Часть выплат направляется в «Фонд урбанизации и

поддержки окружающей среды» (Urbanisation and Environment Compensation Fund), который способствует социально-экономическому и экологическому улучшению территории общин. Решения о распределении этих средств на цели местного сообщества принимаются общиной скваттеров при содействии «Терра Нова». В результате улаживания конфликта и последовательности действий, предложенных «Терра Нова», общины скваттеров, ранее рассматривавшиеся как захватчики и граждане третьего сорта, признаются легитимными с точки зрения права частной собственности землевладельцами, а цена земли, по сравнению со спорным статусом возрастает более чем на 30%.

Ежемесячная сумма выплат для большинства семей резидентов является приемлемой, и колеблется в районе 15-40 долл., в зависимости от размера участка земли. Кроме того семьи, принимающие участие в проекте, могут получить кредит «Федерального банка развития САИХА» (CAIXA Federal Development Bank) до 4,000 долл. на обустройство дома, заключившего специальное соглашение с «Терра Нова». Погашаемость кредитов составила 80%, что почти в четыре раза выше, чем у других государственных программ, направленных на кредитование людей с низким уровнем доходов.

Проект «Терра Нова» предусматривает и возможность возникновения конфликтов внутри резидентов. Например, право собственности на землю выдается на имя женщины там, где это возможно, так как женщины и дети, как правило, особенно уязвимы в случаях развода или в случаях, когда один человек решает продать землю. Проект не препятствует жителям продавать свои дома и земли, как только процесс урегулирования конфликта будет завершен, но он, тем не менее, требует, чтобы оба супруга (в случае пары) подписали договор продажи.

На 2008 год «Терра Нова» заключила соглашения о разделе земли для 6,592 семей в 17 регионах штата Парана (Paraná). Разрабатываемые проекты в городах Бразилиа, Сан-Паулу и Рио-де-Жанейро помогут 15,528 семьям в 11 неофициальных поселениях. В 2009 году «Терра Нова» действовала в пяти штатах Бразилии, а также в Федеральном округе: Парана (Paraná), Сан-Паулу (São Paulo), Рио-де-Жанейро (Rio de Janeiro), Рондония (Rondônia), Мато Гроссо (Mato Grosso) и Федеральный округ. Это около 28 общин и 30,000 семей.

Андре Альбукерке в настоящее время разрабатывает ряд стратегий для расширения деятельности «Терра Нова» и тиражирования модели за пределами городских центров. В апреле 2008 года «Терра Нова» провела испытания своей модели предоставления посреднических услуг в сельской области штата Рондония (Rondônia), где он работал с семьями скваттеров, которых вынудили переселиться из-за строительного проекта, осуществляемого «Узина Гидроэлектрика Санто Антонио» (Usina Hidroelétrica Santo Antônio). Семьи получили компенсацию за потерю земли и переселились на новые земельные участки с правами собственности. Андре также разрабатывает новаторские инициативы, которые сделают процесс урегулирования земельного вопроса в городских и сельских районах привлекательной возможностью для инвестиций в корпоративную социальную ответственность.

Частная организация «Терра Нова» действует там, где традиционно работал государственный сектор. Муниципальные власти Параны (Paraná), Сан-Паулу (São Paulo), Рио-де-Жанейро (Rio de Janeiro), Рондонии (Rondônia), Мато Гроссо (Mato Grosso) и Федерального округа в настоящее время в сотрудничестве с «Терра Нова» занимаются разработкой нового законодательства, которое создаст основу для распространения новаторского подхода этой организации на другие регионы Бразилии. Это будет происходить путем законодательного закрепления нового вида организации – «социального регулятора» или регулирующего агента, чтобы проложить путь для появления других организаций, следующих по стопам «Терра Нова».

## ***6.2 КЕЙС №2. ФРАНЦУЗСКИЙ БОКС НА СЛУЖБЕ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИСКЛЮЧЕННОСТИ МОЛОДЫХ МИГРАНТОВ В БОЛЬШИХ ГОРОДАХ ЕВРОПЫ (EMERGENCE)***

Ассоциация «Эмержанс» (emergence – по-французски, «возникновение, место выхода наружу», - в английском дополняется значением «чрезвычайное обстоятельство», «крайность») создана в Гавре в 2002 году под руководством Аллауи Генни – бывшего социального работника и специалиста по французскому

боксу. Деятельность организации охватывает три направления: (1) предоставление условий для занятия спортом для населения любого возраста и любого социального происхождения; (2) социальное посредничество для семей и населения, имеющего проблемы с законом, а также лиц, освободившихся из мест заключения; (3) осуществление мер по социальной интеграции и профессиональной адаптации людей через спортивную практику<sup>26</sup>. Спорт в организации рассматривается как механизм решения проблем населения бедных городских и пригородных окраин – как средство занятости, смягчения социальных конфликтов, улучшения взаимопонимания между городским населением разных социальных слоев в этнически неоднородной среде. «Для меня спортивная практика всегда была средством, способствующим обретению ценностей, необходимых для жизни в обществе. В этом причина того, что в основе работы нашего клуба лежит обучение французскому боксу, поскольку этот вид спорта не только развивает тело, но особенно укрепляет - веру в себя, контроль над своими эмоциями, уважение к правилам и к другим людям. Одно из назначений нашего клуба состоит в том, чтобы использовать спорт как средство социального согласия и интеграции». (Из интервью Аллауи Генни газете «Л'Авизэ» - Le sport..., 2009)

Французские города, как и многие другие современные мегаполисы, обычно резко разделены на богатый исторический центр и бедные окраины с низкими доходами населения и концентрацией этнических меньшинств, что делает отдаленные городские районы средоточием безработицы, уличного хулиганства и преступности, а поджоги грузовиков и машин скорой помощи являются распространенной практикой. С такой ситуацией очень трудно бороться стандартными методами правоохранительных служб и организаций социальной работы.

Идея Аллауи состоит в создании современного спортивного комплекса в таком социально неблагополучном районе Гавра, который был бы оснащен самым передовым спортивным оборудованием, широким выбором спортивных классов и возможностями для социально активной деятельности, чтобы интегрировать людей

---

<sup>26</sup> Официальный сайт ассоциации «Эмержанс», URL: <http://www.emergence-asso.fr/>

из различной социальной среды при помощи совместных занятий спортом и сотрудничества в решении городских проблем. Его тарифы составляют одну шестую от цен крупнейших сетевых спортивных клубов Франции и оказались настолько привлекательны, что в клуб пришли люди со всего города. Для того, чтобы усилить социальное разнообразие клиентов, А.Генни предложил большие пакеты услуг для корпоративных клиентов, которые включали принципы спортивного наставничества, применимые на профессиональном рабочем месте.

Спорт, с одной стороны, становился крючком, чтобы объединить людей из разных районов и социальных групп, включая корпоративных клиентов, а с другой – являлся механизмом социальной адаптации. В Гавре среди клиентов центра около 30 % членов происходят из среднего и высшего класса, около 55% членов – женщины, это необычный показатель для районов, где обычно мужчины определяют правила (данные 2008 года).

На сайте организации, достаточно сдержанном по внешнему виду, изложены сведения о расписании занятий и основных программах, распределяющихся по трем направления деятельности – спорт, социальное посредничество и профессиональная интеграция. В спортивном направлении присутствуют детские и взрослые программы, кроме французского бокса есть английский бокс (стоит дешевле, но менее популярен) и услуги тренажерного зала.

Выбор для социальной адаптации молодежи французского бокса выглядит нетривиальным, особенно для непосвященных. Ведь это – спорт, в котором удары руками, похожие на английский бокс, сочетаются с ударами ногами – прежде всего, по ногам и по голове. На самом деле в выборе вида спорта для «социального» клуба А.Генни оказались учтены, с одной стороны, исторические аналогии, а с другой – специфические особенности современного французского бокса. По происхождению французский бокс или «сават» – вид уличного боя для простолюдинов с более, чем двухсотлетней историей, который имел как весьма жестокие вариации (если в руках находился кастет, а в качестве обуви использовались ботинки с острыми рантами), так и щадящие – обмен ударами обутой ногой по голням противника. Постепенно он вобрал в себя традиции разных боевых искусств, включая аристократические

виды, как, например, фехтование, но оставался принципиально французским явлением.

Это не столько силовая, сколько техничная борьба с высоким уровнем регламентации, широкой классификацией ударов и техник, а также тремя уровнями спарринга. На первом уровне (l'assaut - условный контакт) используются слабые удары, когда оценивается точность, быстрота, техническая правильность, но не сила. В социальном смысле эта техника учит контролю над собой и освоению языка жестов. На втором уровне (pre-combat – полу-контакт), тренируется усиление ударов, но при этом противники используют весь арсенал технических защитных средств – шлемы, щитки и протекторы для разных частей тела. Только на третьем уровне (combat - полный контакт) в полную силу используются боевые составляющие, а защитное снаряжение не используется. В «Эмержанс» эти три уровня выполняют функции разрядов, что стимулирует развитие прогресса с первого уровня. В то же время это сдерживает освоение новых ступеней, если не достигнута высокая степень самоконтроля. Собственно это первый серьезный барьер, который приходится преодолевать молодым людям, пришедшим в клуб и решившим остаться – будет ли человек способен поддерживать контроль над собой в ходе освоения техники первого уровня?

По свидетельству руководителя, система обучения спорту в организации принципиально не адаптирована. Ничего не делается для того, чтобы упростить ее повседневное практическое применение. Аллауи высказывает сожаление, что спортивные навыки нередко используются на улице как орудие разрешения конфликтов. В «Эмержанс» предлагают иное восприятие спорта. Он сожалеет, что развитию социальных функций спорта не способствует общая практика во Франции, где спорт, по его мнению, слишком ориентирован на соревнования в ущерб социальному посредничеству. Спортивные федерации увлечены погоней за результатами. Страны Скандинавии представляют более благоприятную модель – каждый день после полудня их дети имеют возможность заниматься спортом, Франция от этого далека. (Le sport..., 2009)

Для посреднической деятельности организация открыта каждый день, с 9-00 до 21-00. Здесь тоже присутствует спорт, как одно из лучших средств вхождения в

контакт, завязывания диалога в нейтральной сфере, создания, либо восстановления связей, побуждения к солидарности. Посредническую деятельность можно разбить на несколько направлений: «семьи», «институты», «бывшие заключенные», «сопровождение ухода за больными». С посетителями работает подготовленный персонал - посредники, чья роль состоит в том, чтобы выслушать клиента, идентифицировать риски, и предложить решение, если оно требуется, проводить в спортивный зал. Именно здесь поддерживаются отношения с матерями из семей квартала, отслеживаются трудности, с которыми они встречаются и которые становятся сигналом к новой работе над программами. Сюда же приходят и местные учителя и преподаватели, чтобы получить передышку или встретиться с друзьями, и молодежь.

В то же время «Эмержанс» является признанным ориентиром для местной полиции, школ, пожарных, медицинских служб для посредничества в конфликтах с местным населением, в особенности с молодежью, чтобы избежать юридических последствий столкновений и конфликтов. Это – сфера работы с «институтами», т.е. конкретными представителями муниципальных и профессиональных служб. Они нередко являются жертвами грубости и нападок (бросания камней, агрессии, оскорблений, шантажа, всех видов воровства и пр.) в процессе выполнения своей работы. Здесь специальные программы позволяют им принять сторону молодежи и поспорить с собственным институтом, в котором нередко иерархическая структура вступает в противоречие с социальным назначением.

Аллауи ввел циклы спорта противостояния (французский бокс) для школьников на каникулах. Программа «Спорт и гражданство» направлена на то, чтобы показать, как принципы спорта (правила, судейство, ограничения, и т.д.) применяются в жизни, что создает возможность диалога между молодежью и социальными службами (вопреки известному росту недоверия к последним со стороны молодежи). В результате «Эмержанс» стал катализатором укрепления социального мира в регионе, способствуя восстановлению диалога молодежи и служб города. Уже в первый год работы этого комбинированного подхода в Гавре дали заметные результаты. Через 5 лет в районе из 12000 жителей мелкая уличная преступность и вандализм сократились на 30%, атаки на полицию, поджоги

грузовиков и машин скорой помощи – на 35%, а местная станция пожарной охраны стала нанимать персонал из числа жителей района.

С заключенными начинается работа еще до выхода на свободу. Заключенный вступает в контакт с организацией, которая обеспечивает его сопровождение посредством переговоров и программ с тем, чтобы укрепить его в намерении разработать профессиональный план и предупредить рецидивы. По выходу на свободу бывший заключенный проходит программу профессиональной интеграции.

Понимая, что нет устойчивых социальных решений без гарантий занятости, Аллауи стал использовать базу организации и методы тренерской работы для привлечения местного бизнеса и корпоративные рекрутинговые структуры для профессиональной адаптации представителей жителей района на рынке труда. С самого начала Аллауи работал с лидерами местных корпораций, формируя свои тренинговые программы по продвижению к трудоустройству вокруг потребностей и ожиданий работодателей. Его программа профессиональной интеграции – это 2-недельный тренинг с наставником, использующий серию общих адаптационных программ, профессиональное сопровождение для конкретизации и улучшения профессионального проекта каждого человека, и, конечно, параллельное спортивное сопровождение – не менее 6 месяцев для развития уверенности в себе и самоуважения. По данным 2008 года это обеспечило около 400 человек из Гавра постоянной работой и предоставило возможность 50 бывшим заключенным получить работу и интегрироваться в общество. Немаловажно и то, что цена тренинговых программ в 10-15 раз ниже аналогичных программ, которые проводят национальные рекрутинговые агентства. Это связано с тем, что в финансировании направления профессиональной интеграции «Эмержанс» с 2005 года участвует Европейский социальный фонд (Le Fonds Social Européen) и власти города Гавра.

Комплексный подход «Эмержанс» к работе с сообществом района, его городскими службами и предприятиями убедил многие корпорации работать с организацией, и сегодня Аллауи использует корпоративные сети и заинтересованность городских властей для открытия новых центров в других городах Франции (в частности, Марселе, Бордо, Страсбурге, Тулузе, Тулоне, Мо, Руане), а также в Брюсселе (Бельгия), в которых сегодня активно распространяется



опыт «Эмержанс» на принципах франчайзинга. Сегодня «Эмержанс» в Гавре служит тренинговой площадкой для обучения менеджеров и программных директоров, и аккредитован как тренинговый центр. В будущем Аллауи видит спортивные центры как средства решения социальных проблем, место координации усилий социальных служб, путь вывода неблагополучных районов из проблем бедности и социального исключения.

В расширении роли спорта как средства социальной работы есть и свои препятствия, причем, в профессиональной среде. По мнению Аллауи, каналов профессионализации деятельности спортивных воспитателей и тренеров, не так много и они не сформированы. Спортивное движение во Франции предпочитает полагаться на ассоциации. Но спортивные федерации не предлагают достаточных возможностей для профессионального развития руководителей досуговых спортивных клубов, хотя в этих небольших организациях часто работают великолепные и компетентные люди, чьи умения недостаточно оценены. Кроме того, необходимо, чтобы федерации способствовали принятию политических решений, направленных на более сбалансированное развитие как профессионального спорта, ориентированного на соревнования, так и досугового любительского спорта. «Спорт воспроизводит важные социальные взаимосвязи. Нам нужны спортивные воспитатели, которые могли бы играть подлинную роль связующего звена между молодежью и семьями. Эта перспектива используется недостаточно» (Le sport..., 2009, с.15).

Сама по себе идея увести подростков «с улицы», приходила в голову до Аллауи Генни многим людям, в т.ч. в России, и также часто одним из естественных предложений было использование спорта в качестве конструктивного увлечения. Такое решение должно было бы занять их время, канализировать возрастную агрессию, послужить «пароотводом» и одновременно – средством дисциплинирования. Вспоминая слова Б.Драйтона о рыбе, удочке и революции в рыбной отрасли привлечение молодежи к спорту находится на промежуточном уровне - услуги по выдаче «удочки». Причем, без гарантии улова, поскольку использование наспех полученных спортивных навыков в уличных драках может

стать результатом, противоположным ожидаемому.<sup>27</sup> Новизна (и, как показал опыт – эффективность) метода А.Генни состояла не в том, чтобы занять молодежь спортом, а в том, чтобы использовать философию одного из видов спортивной борьбы для изменения отношения к себе и к окружающим, которое становится катализатором поиска «места в жизни» в полезном для себя и сообщества направлении. Генни соединил («комбинация ресурсов») нескольких важных и совершенно новых деталей, преобразовавших общее для многих соображение о пользе спорта для молодежи в механизм снижения подростковой преступности.

Эти две новые «детали» (которые на деле являются не деталями, а сердцевиной инновации) состоят в следующем: (1) привлечение в спорткомплекс клиентов из других районов города и других социальных слоев, которое ненавязчиво обеспечивает «клиентов» центра опытом взаимодействия с «другими», как со «своими», и ведет к преодолению социальной неприязни; (2) использование в качестве модели социального взаимодействия не коллективных игровых видов спорта, не восточных единоборств с их традиционной философией, а необычную спортивную борьбу, тесно связанную с французской историей и жизнью уличных «низов» – французский бокс; (3) сочетание спорта с профессиональной адаптацией. Выбор вида спорта поначалу вводит в полное замешательство, поскольку сочетание кулачного боя с ударами ногами по голове мало похоже на социальную адаптацию и развитие уважения к партнерам. Возможно, в этом отчасти коренится его привлекательность для местной молодежи. Но этот манок оборачивается на деле требованием жесткой самодисциплины, без которой невозможно освоить технику первого уровня – «условного контакта», когда силовых ударов практически нет, а оценивается точность, быстрота и индивидуальный стиль боксера. Французский

---

<sup>27</sup> В связи с этим возник спор во французской, но еще больше - в американской прессе. Он был посвящен не столько опыту «Эмержанс», который американцам не был хорошо известен, сколько самой идее пользы спорта для достижения социальной гармонии, которая, по мнению большинства участников разговора, обычно переоценивается.. В частности, автор «НьюЙоркТаймс», перепечатавший перевод статьи из французской «L'Equipe», и участники обсуждения в его блоге (Dubner, 2006) указывали на то, что занятия спортом – обоюдоострое оружие, и могут не только гасить, но и усиливать агрессию молодых людей.

бокс – высокорегламентированный вид спорта. В нем с самого начала его освоения важную роль играет не коллективный или индивидуальный азарт, либо физическая сила, а личная ответственность и самодисциплина. Неслучайно вклад французского бокса в развитие всех направлений клуба «Эмержанс» определяется как «овладение самоконтролем», «усвоение законов чести по отношению к противнику», «уважение к утвержденным правилам». (Moran, 2010) Это как раз то, что обычно отсутствует у участников групповых акций молодежи квартала, поджигающих машины скорой помощи и пожарной охраны.

Возвращаясь к инновационности клуба, новизной отличается не сама по себе тренировка боевого искусства, сават, оригинальное название французского бокса, во Франции популярен, или разработка индивидуального плана поиска работы для развития трудовой карьеры, а сочетание этих элементов. Систему тренингов для ищущих работу и формирование индивидуального плана ее поиска можно встретить в системе работы служб занятости ряда западных стран, например, в Ирландии или Канаде. Участие личного наставника для формирования плана трудоустройства в «Эмержанс» - это тоже не инновация, взятая сама по себе, а скорее развитие «малыми шагами» в рамках сложившегося порядка вещей. Действительно новым является то, что программа формирования карьеры предлагается в спортивном клубе, где занимаются подростки, а спортивный клуб на одной площадке сводит представителей разных слоев города. В итоге подростки со временем получают возможность закрепить полученные в спортивной секции социальные результаты трудоустройством и развитием карьеры. Взрослым людям, пришедшим в клуб на тренинги по поиску работы, «прописывается» первый курс савата, как лекарство от срыва и обеспечение устойчивости результатов тренинга.

### ***6.3. КЕЙС №3. ШКОЛА ФЕРМЕРОВ (РОССИЯ, ПЕРМСКИЙ КРАЙ)***

Предприятие занимается комплексом мероприятий по социализации, адаптации к самостоятельной жизни и обучением сирот фермерскому делу для последующего трудоустройства и жизни на земле. Как предприятие, предназначенное для решения этих задач, проект существует с 2003 г. на базе

фермерского хозяйства индивидуального предпринимателя Вячеслава Горелова. Вячеславу 55 лет, он профессиональный биолог, окончил Пермский государственный педагогический институт. Предприятие является самокупаемым за счет продажи сельскохозяйственной продукции, а также заключения договоров с детскими домами на организацию летнего трудового лагеря для старших воспитанников. Грантовые средства, которые время от времени привлекались руководителем, составляли в разные годы не более 5-8% от общей суммы полученных средств, и направлялись на социальные цели организации. Заем, полученный им как победителем конкурса 2009 г. от Фонда «Наше будущее», был возвращен досрочно (через 9 мес. вместо запланированных 2 лет)

Цель проекта «Школа фермеров» – подготовка фермеров из числа безработной молодежи г. Перми и Пермского края, оказавшейся в сложной жизненной ситуации. Целевой группой выступают в первую очередь бывшие детдомовцы. Это связано, во-первых, с особой остротой проблемы получения ими жилья. Во-вторых, с идеей использования лагерей в качестве каналов социально-профессиональной адаптации, через которые проходят ребята, чтобы потом осознанно начать агробизнес. А так как лагеря организуются для детей-сирот предвыпускного возраста, то и участники «Школы фермера» оказываются именно бывшие сироты. *«То есть учеба, жилье, бизнес – три позиции, которые, как говорится – все под ключ»* (из интервью с руководителем).

В 2008 году в Пермском крае зарегистрировано около 9 тысяч детей-сирот, нуждающихся в жилье, из них старше 18 лет – 3703 человека. Очередность сокращается в среднем на 200-300 чел. в год.

Вопрос трудоустройства для данной категории очень сложен: по данным центра занятости г. Перми из 36 обратившихся трудоустроено 7 и направлены на обучение 12 детей-сирот. Причем из-за недостаточной профподготовки выпускники интернатных учреждений, как правило, попадают на низкооплачиваемую, малоквалифицированную работу. Кроме того, многие из них и сами не желают трудиться. Привыкнув получать постоянные материальные дотации от государства, они не ощущают потребности самостоятельно зарабатывать деньги. Они не готовы к взрослой жизни и относятся к выбору профессии халатно, не понимая, что на этом

этапе все бесплатное заканчивается. Зачастую это приводит к негативным результатам: нередки случаи, когда они оставляют работу вскоре после начала трудовой деятельности. Некоторых из них приходится трудоустраивать по 2-3 раза в течение года. (По данным краевой и городской службы занятости населения, а также пресс-службы краевой администрации, в изложении В.Горелова)

Особая специфика и одновременно трудность работы предприятия связана с тем, что состав воспитанников, находящихся в тот или иной момент в хозяйстве, постоянно меняется, и это создает сложности в прогнозировании как сельхозработ, так и социальной результативности (реабилитация, обучение бизнесу). Во-первых, у них неустойчивый статус по объективным условиям (учеба, армия), во-вторых, по мере прохождения профориентации и обучения меняется их количество (происходит добровольный отсев), роли (ребята выбирают разные сферы деятельности в хозяйстве, а кто-то даже становится наставником новичков) и качественный состав (одновременно в хозяйстве присутствуют новички и ребята, прошедшие разные уровни подготовки, члены приемной семьи и участники летнего лагеря). В-третьих, по словам руководителя, «им по 5 лет вычесть – мы разговариваем с 15-летними пацанами» [по причине задержки социализации, речь идет о 20-летних ребятах – Ред.]. В-четвертых, они раньше не работали и просто не знают, что это такое.

Беседа с воспитанником, «клиентом услуг» (сегодня он учится в училище в Перми, чтобы затем вернуться в хозяйство), подтверждает основные социальные задачи проекта. Это социально-бытовая адаптация: *«И там ты вроде готовишься к своей жизни, готовишь, печку надо топить...»*, трудоустройство: *« Это просто единственное место, где можно детдомовским заработать, по идее. Вот, всем стало нравиться, и мы ездили, работали ...»*; социальная адаптация, отдых: *« Это лучше чем лагерь был простой... Там как бы и порядок простой, не такой, что в 10 часов дома и никуда не выходи... Игры, там всё есть... там же футбольное поле, лодки, большое разнообразие там было...»* (из интервью с бывшим воспитанником ).

*«Естественно, были прекрасные отзывы у нас от воспитателей детских домов ... Он ведь из туризма пришёл. То есть у него навыки, педагогический дар явно есть. ...Он понимает, что полностью исключать свободу у детей нельзя, но*

*распускать их тоже нельзя, то есть, какая-то должна быть мера.»* (из интервью с сотрудником ЦЗН<sup>28</sup> г.Перми).

Социализацией подростков из неблагополучных семей Вячеслав занимается с 1994 г. Проект «Школа фермеров» является последним по времени из более, чем 30 социальных проектов, реализованных им как в рамках индивидуального предпринимательства (зарегистрирован как ИП с 2000 г.), так и государственных и общественных организаций, членом и партнером которых он в разное время являлся. Все эти проекты были направлены на адаптацию, социализацию молодежи, профилактику правонарушений и вредных привычек, привитие трудовых навыков молодых людей из неблагоприятной среды, пропаганде здорового образа жизни. Руководитель организации признает неразрывную связь своей предыдущей деятельности и реализованных проектов с «Школой фермеров».

В 1980-е гг. Вячеслав начал готовить спортсменов по спортивному ориентированию. На тренерском поприще ему удалось достичь больших успехов. Имея лишь третий разряд, он готовил кандидатов, мастеров спорта, в том числе победителей мировых первенств. Кроме тренерского таланта за этим стоял немалый педагогический опыт. После института он преподавал в школе.

*«В 1980 я начал готовить спортсменов ориентирования, увлекся этим видом спорта... Грубо говоря, на 3 этаже в туалете мы начали свои первые шаги и закончили школой олимпийского резерва. Юношеская Сборная команда России - в шестерке наших - пятеро.»*

В 1994 г. по предложению Председателя областного комитета по молодежи Вячеслав организовал работу по профилактике правонарушений на базе возглавляемого им центра и спортшколы.

*«То есть мы, таким образом, охватывали еще и ребят, которые не будут чемпионами, но ребят, которые будут при спортивном центре... тогда у нас преступности вообще могло бы и не быть, по крайней мере подростковой»* (из интервью с руководителем)».

---

<sup>28</sup> Центр занятости населения г. Перми.

Реализация масштабных планов по развитию социального направления в рамках спортшколы в глазах ее руководства стала в какой-то момент перевешивать спортивные задачи и привела к разногласиям, Вячеслав уволился, и начал независимую деятельность в том же направлении.

В частности, он занялся организацией массовых сплавов для групп осужденной молодежи, трудных подростков, в рамках созданной им в 1994 году общественной организации «Койва» (от названия одной из рек Пермского края). Для этого им был подготовлен проект «Туризм против преступности», поддержанный городской администрацией: *«...на Койве организовали такие массовые сплавы для хулиганов, мы охватили в первый год до 1000 человек»*. В качестве инструкторов привлекались студенты ВУЗов, в частности Пермского государственного университета, организовывались студотряды, обучение и сезонный заработок для студентов.

Позже Вячеслав вынужден был отойти от этого проекта по причине появления большого количества недобросовестных конкурентов, что дискредитировало идею проекта.

В 1997 году был организован новый лагерь - «Ирень», он охватил более 2000 человек, для которых разрабатывались конные, велосипедные маршруты – всего около 70 маршрутов.

*«Хулиганов сплавили, потом хороших сплавили, и таким образом у нас получилось своеобразное предпринимательство социальное, социальное в том смысле, что мы возили почти бесплатно хулиганов, коммерческое – то, что мы возили группы, сейчас – семейный отдых. То есть сплавил семейную группу, потом группу из социально-незащищенных слоев, вложив свои деньги даже, бывает, но чаще всего мы договаривались, что какая-то частичная оплата от районов поступала»*. (Из интервью с руководителем)

В 1998 году данный лагерь перешел в государственную собственность (до этого состоял на балансе обанкротившегося крупного предприятия). Это воодушевило Вячеслава, была разработана программа – от скамьи подсудимых до снятия с учета, были и первые успехи: *«У нас по итогам 1998 года прошло 380 человек. Из них 330 сняты с учета были»*. В качестве заместителя директора

областного центра «Олимпиец», Вячеслав стал курировать деятельность туристического направления.

*«Заезжало 400 человек: 200 «плохих», 200 «хороших», инструкторам говорилось, что деньги есть, когда вокруг них дети, как только дети отошли – зарплаты может не быть, поэтому инструктора начали заводить костры, полеты на парашуте, каждый метр квадратный базы обыгрывался, поднимались на воздушном шаре... расставались всегда со слезами...»* (из интервью с руководителем).

В походах поддерживалась и обустроивалась туристическая инфраструктура: *«Вот здесь сочетание коммерческого и социального было налицо, может быть, тогда такого словосочетания «социальное предпринимательство» не было, но такая форма деятельности нарабатывалась, потому что можно было ведь не делать стоянки – пойти по чужим стоянкам»*. Были высокие результаты, но были и примеры, когда коллеги по делу, руководители организаций не выполняли своих обязательств, когда он выполнял свои, и Вячеслав принял решение работать самостоятельно.

Тогда же, в 2000 г. он зарегистрировался как индивидуальный предприниматель, не имея, однако достаточного стартового капитала. В это время в районе начал разворачиваться финский проект по развитию туризма в крае, в который он был приглашен в качестве эксперта по внутреннему туризму. Проект не был понят местной властью, и подготовительные работы свернули, но, уезжая, финские партнеры дали Вячеславу займы 2000 долл. на начало собственного дела. На них была построена избушка в с. Кривец, где и обосновалась теперь «Школа фермеров», но все начиналось с гостевого дормика для приезжих рыбаков.

*«И с этой избушки началась моя другая деятельность, я в неделю уже получал 1400 рублей, как когда-то в месяц генеральным директором, ... люди отсюда уезжали довольные, с мешками рыбы. Я еще боролся с сетями здесь [речь идет о борьбе Горелова против недобросовестных способов ловли рыбы – прим. Ред.], здесь местные же жили по своим законам, пытались мою избушку сжечь...»* (Из интервью с руководителем)



В 2001 году Вячеслав вступил в пермский клуб рыболовов и охотников «Седой Урал», став его вице-президентом. В этот момент он активно включился в тему рыболовства как ихтиолог, участвовал в организации выставок, фестиваля. Формально это был небольшой период отдаления от социальной работы, но идея предупреждения преступности среди молодежи его не оставляла. В частности, был задуман проект, который поначалу поддержал Ролан Быков – «Туризм против преступности». Однако он был остановлен представителем администрации края с обоснованием, что автор проекта не имеет отношения к образовательной сфере и не представляет бюджетное учреждение (впоследствии сотрудник был за это уволен).

Вячеслав на этом не остановился, взял 2 кредита на обустройство своей базы и в 2003 году провел первый лагерь для сирот, а с 2004 года целиком сосредоточился на этой группе молодежи. *«Занятость сирот - что трудолюбие, воспитание, что отказ от вредных привычек – тут такой букет проблем, которые можно решать, будучи на этом комплексе»* (из интервью с руководителем).

С этого времени было реализовано несколько успешных проектов, организация неоднократно становилась победителем конкурсов социальных проектов, которые затем завоевывали награды. В частности, проект "Сельское учебное подворье" стал победителем областного конкурса социальных проектов, охватив за год более 300 сирот и более 400 правонарушителей.

Постоянное возвращение к теме молодежной преступности и окончательный выбор фокуса предприятия на проблеме сиротства, Вячеслав объясняет так. Во-первых, он сам рано лишился родителей и это повлияло на выбор профессии. *«Я просто рано стал сиротой, почему может меня к сиротам и тянет... если бы родители рано не умерли я все таки бы госуниверситет закончил [а не перешел на заочную форму обучения в педагогический институт – ред.] , и в педагогику наверное не кинулся бы».*

Во-вторых, по его словам, сироты как социальная проблема несут в себе не меньшую, а возможно, большую опасность для общества, чем неблагополучные подростки из семей.

*«В 2003 у нас был первый лагерь с сиротами , и я понял, что хулиганы - это просто временно оступившиеся ребята, а сироты – это конкретные бандиты,*

которые будут ими после выпуска. Это 100% практически, потому что он же не сможет ничего, ему самое лучшее - идти в банду какую то, ему скажут, что нужно брать, кого брать, он отсидит...» (из интервью с руководителем).

В-третьих, сложность социальной группы дополняется фактическим отсутствием людей и организаций, которые желали бы работать с ней. *«Начиная с 2004 года, когда я понял, тут проблем непочатый край, и самое главное, никто сюда не лезет, ни конкурентов, никого нет... ведь они очень вороватые, если ты лагерь принял, убирай все что не приколочено, они все, даже провода, если не под током, снимут...»* (из интервью с руководителем).

В 2005 году было завершено строительство нового дома на 50 мест, организована первая приемная семья для семи сирот г.Перми, не имеющих жилья, и проект заработал на постоянной основе. Приемная семья выполняет ряд функций: (1) служит некоторой гарантией минимального прогнозируемого состава начинающих фермеров; (2) обеспечивает наличие более опытных наставников для новичков; (3) дает помощников-работников, на которых может опереться руководитель – с давних времен экономическое благополучие сельского подворья зависело от количества мужчин и мальчиков в семье. Хозяйство живет открыто, принимает самых разных посетителей, кроме того, в ходе опроса нам удалось поговорить с разными свидетелями его развития – об эксплуатации «детского труда» здесь речь не идет.

Внешне форма отношений между Вячеславом и ребятами, живущими в хозяйстве, идентична семейной. Один из ребят, живших у него на момент опроса, на вопрос об отношениях, ответил: *«Хорошо, ну помогаем там друг другу, живём вместе, как семья. Никаких проблем нет, сообща всё делаем»*. Несмотря на это, при сохранении доверительности, отношения носят чаще характер «воспитатель-ученик», «консультант-начинающий фермер».

*«Я пытался... думал... что назовут меня папой, но учитывая то, что взял их в 15-16 лет, слово «папа» уже наверное не звучит... хотя у меня в открытках слово «папа» написано... а вот на словах кажется неудобно – «дядя Слава» проще. (...) Я подумал, что деловые отношения они намного интереснее, потому что их экономическая заинтересованность [включается – ред.]... Вячеслав нередко*

стремится - для стимулирования выполнения какой-то работы, получения хороших оценок, отказа от вредных привычек - заинтересовать ребят «экономически»: за хорошие оценки покупается велосипед, потом мотоцикл и т.д..

*Я говорю: «Чтоб вот это иметь, надо [делать] так, так и так, если будете делать больше – будете иметь больше (...) Вы пока временно здесь, но будьте моими сыновьями – у вас всегда есть моя земля, моя помощь, мои кредиты, мои возможности, мои знакомства, все сделаю – только назовись. Но тут, секундочку – если я сказал, что надо сходить в подворье, а ты за компьютером... [приходится ругаться ]» (Из интервью с руководителем).*

В то же время нельзя не видеть, что в задачи школы фермеров входит не только обучение трудовым навыкам или социализация как умение жить среди людей, но и социализация как определенная общечеловеческая нравственная самоорганизация, хотя специально этому место в беседе не уделялось, это так или иначе всплывало в разговоре.

*«У меня ведь тут своеобразный монастырь, я считаю, мужской монастырь, потому что... вы должны быть готовы к семейной жизни... С «уступи» начинается любовь, а то они думают, что любовь – это кровать.» (Из интервью с руководителем).*

С середины 1990-х гг., когда началась социальная деятельность Вячеслава, методом проб и ошибок был накоплен значительный опыт взаимодействия с самыми разными организациями и группами людей – территориальными органами государственного управления, представителями бизнеса, фондов, некоммерческих организаций социального назначения (НКО), спортивными, образовательными, сиротскими учреждениями, различными людьми, готовыми помогать или получать помощь.

Примечательно отношение Вячеслава к партнерству вообще. Неприятные эпизоды из опыта совместной предпринимательской деятельности в 1990-е гг. выработали привычку полагаться на себя и не делить ни с кем ответственность и ресурсы: *«Я с первых кидалово понял, что чаще встречаются лжепартнеры...»* К последним относятся либо те, «кто может «кинуть», либо те, кто является тормозом, потому что не умеет работать. Несмотря на это история социального

проекта В.Горелова показывает, что у него всегда были и сохраняются устойчивые партнеры.

Предложение рассказать о партнерстве привело к неожиданному для нас результату, одним из ведущих партнеров В.Горелов назвал государство. По его мнению, *«в результатах проекта заинтересованы краевые ведомства: Министерство социального развития, Агентство занятости, Министерство торговли и предпринимательства, Министерство сельского хозяйства»*. Отсюда стремление Вячеслава найти в этих ведомствах поддержку и трудности на этом пути.

Говоря о трудностях взаимодействия с государством можно привести 3 конкретных примера, которые в разное время всплывали по ходу разговора:

(1) В поиске модели социального бизнеса с участием молодежи у Вячеслава была еще одна идея, сделать бизнес инкубатор для безработной молодежи соседних поселков – учить их, а потом предложить летом взять животных на откорм, с тем, чтобы вернуть с привесом к концу сезона. Но поскольку платежеспособность селян низкая, они не готовы были рисковать своими деньгами (допустим, 250 рублей стоило взятое на откорм животное, которое при сдаче в хозяйство Вячеслава после откорма могло бы стоить 800 или 1000, тогда Вячеслав предлагал вернуть разницу). Для организации этой работы нужен был кредит или грант. Вячеслав подавал заявку в районный, в городской и краевой молодежные комитеты, но не смог ничего добиться. *«Ежегодно разыгрывается много молодежных грантов, но ни одного никогда не выигрывал, хотя есть победы на международном уровне. Сайт у них называется «vsesvoi» – может быть, вот поэтому...»* (Из интервью с руководителем)

(2) Второй пример связан с текущей работой летнего лагеря для сирот.

Общая схема проведения лагеря состоит из двух этапов. Первый этап профессиональной ориентации, второй этап предпрофессиональной подготовки. На первом этапе ребята знакомятся со всеми направлениями агробизнеса, представленными на комплексе – овощеводство, животноводство, птицеводство, а также выполняют вспомогательную работу, носящую универсальный характер, например, сбор крапивы, покос сена, сбор веток и т.д. На этапе

предпрофессиональной подготовки участники лагеря выбирают себе конкретную «специализацию» - кролиководство, перепеловодство, гусеводство, животноводство и т.д. При этом обучаются и практикуются в уходе и откорме соответствующего вида животных. После этого они принимают окончательное решение, оставаться ли в лагере после выхода из сиротского учреждения. При этом, поскольку дело добровольное, существует и отсев: *« июнь месяц, профориентация - 30 чел приехало, 10 уехало, 20 осталось, плюс 10 новичков – новички присматриваются, а те 20 они уже идут по станциям, то есть к перепеловодам, например. В процессе первого месяца они должны выбрать, что им больше нравится, в процессе второго месяца они конкретно учатся, как кормить перепелов... Далее... – из 30 - 15 осталось, в августе работаем только с 15-ю, все внимание им, из них 8 остается, 7 уезжают или все 15 остались, грубо. И мы их расставляем по «учебным секторам» на фермах для подготовки к дальнейшей самостоятельной предпринимательской деятельности. Официально ставим на учет в ЦЗН, с 1 сентября – они безработные – включая февраль. За 6 месяцев они должны изучить технологию понравившегося вида агробизнеса и зарегистрировать ИП ( Глава крестьянского фермерского хозяйства -КФХ). С этого момента – мы становимся партнерами, прибыль поровну! Лучшие должны стать инструкторами для обучения «новичков».... (из интервью с руководителем).*

Проблема для хозяйства заключается в невозможности заранее знать, какое исходное количество ребят будет направлено в лагерь, а значит, прогнозировать, какое количество учащихся останется на разных этапах. Это затрудняет экономическое планирование всей деятельности. Трудность разрешения проблемы упирается в нежелание органов социальной защиты подписать договор об отправке определенного количества выпускников в лагерь в рамках госзаказа. Подобные договоры подписываются по результатам соответствующих конкурсов, справедливость и прозрачность критериев которых остается под вопросом. Но даже если они прозрачны, далеко не всегда они ориентированы на социальный результат.

(3)Еще один пример сложного взаимодействия с государством – принудительная приостановка проекта прокуратурой летом 2008 г. (на этапе предпрофессиональной подготовки), в связи с отсутствием соответствующей

регистрации земли на которой организовывался летний лагерь. Земля была оформлена как личное подсобное хозяйство, а необходимо было ее оформление как рекреационной. *«Даже при отличных отзывах о лагере и его результативности, приходилось его приостанавливать ...из-за «отсутствия номеров на кружках/2004г/, ....тазиках в бане/2005г./, ...кран горячей воды в бане не покрашен в красный цвет /2006г....».* В 2009 году, увидев колун, лежащий на чурке у дровяника, комиссия написала в акте: *«... в лагере созданы условия, опасные для жизни детей (дети, напомним, 16-19 лет). «Но это было «авторское средство» ...от мата среди юношей. Сматерился – расколи чурочку. Уже несколько дней колун «сучал» в ожидании «провинившихся», хотя мат среди сирот – это обычно.»* (из интервью с руководителем).

Свои плоды дает сотрудничество с негосударственными организациями, которое носит характер формальной и неформальной кооперации, а иногда и волонтерства.

Устойчивую поддержку оказывает Благотворительный фонд «Мир». *«...Мы просто дружили, где надо было, там и помогали»* (из интервью с руководителем фонда). Это и организация на первых порах каналов сбыта, подчас нетрадиционных, с элементами рекламы, и волонтерская поддержка: *«Да, вот вытяжку надо было сделать, специалисты приезжали, с утеплением дома специалисты приезжали, сад разбивал у нас парень, который окончил аспирантуру в сельхозакадемии...»* (из интервью с руководителем фонда). Кроме того БФ помогал завязывать Вячеславу полезные знакомства с широким кругом предпринимателей: *«Мы привозили туда людей, чтобы люди с ним познакомились и просто поддерживали, просто мимо нас, то есть и предприниматели, и просто людей, которые предрасположены к такой деятельности»* (из интервью с руководителем фонда).

Еще одной важной поддерживающей организацией выступает клуб «Седой Урал» (с августа 2010г – уже «Школа Фермеров Пермского края», проекты объединились). В связке с ним подавались заявки на грантовые конкурсы, иногда он используется в качестве своеобразной спонсорской поддержки. Поскольку президент клуба владеет сетью магазинов, через него приобретаются по льготным ценам рыболовные товары – удочки и снасти, можно иногда взять беспроцентный

микрокредит. В основном это возмездная помощь, но иногда удается выбить и призы для молодежных мероприятий в лагере.

Немаловажную роль в работе предприятия играет моральная поддержка, в частности, благодарности за регулярную уборку прибрежной зоны р. Обва на берегу которой находится комплекс. В этой связи руководитель упоминает Всемирную организацию охраны природы: *«ВООП, они организуют конкурс... скорее конкурс отчетов – и мы принимаем участие, если даже призов не будет, может какая то грамотка придет, письмо придет, что «благодарим за экологическую работу» – ребятам зачитаю.»*

#### **6.4. КЕЙС №4. ТЕАТРАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИКА, АНО «ПРОЛОГ» (РОССИЯ, МОСКВА)**

Организация учреждена в 2000 г., сфера деятельности – детская театральная педагогика: режиссура детских театральных коллективов, преподавание предмета «Театр» для школьных учителей. Руководитель (до 2007 г) – Александра Никитина, кандидат искусствоведения, театральная критик, 45 лет. Численность работников – 10 человек (основные и привлеченные)<sup>29</sup>, численность клиентов – 15-40 человек ежегодно (слушатели курсов – школьные учителя). Основные задачи – профессионализация детской театральной режиссуры, предотвращение рисков психологических травм детей при организации школьных публичных мероприятий и спектаклей, развитие творческих способностей и социализация детей через создание школьных театральных постановок, применение элементов театрального действия при проведении уроков в школе.

*«Мне всегда трудно ответить на вопрос, когда все это началось, мне хочется начать из очень далекого далека. ...Начиналось это все в 1916 г. потому что в этом году был собран первый всероссийский съезд деятелей театральной культуры и в его рядах была школьная секция. (...) Это точка перехода – с одной стороны закрываются профессиональные театральные школы при императорских*

---

<sup>29</sup> Как правило, на курсе работало больше 10-ти педагогов (до 16 –ти), просто у кого-то было много часов, а у кого-то - короткий спецкурс.

театрах, а с другой стороны, в гимназических кругах это перестает быть детской деятельностью, а все отчетливее становится частью образовательного процесса, уже современного. (...) В славяно-греко-латинской академии театр был прописан в уставе образовательного учреждения, в иезуитских школах тоже. (Из интервью с руководителем).

Идея создания организации сложилась у руководителя из нескольких составляющих: 1) собственной детской увлеченности театром, участием в детских постановках; 2) глубокого изучения русской театрально-педагогической традиции в студенческие годы, соединившей игровые возможности театра с воспитанием личности, различавшей задачи детского и взрослого театра; эта традиция активно развивалась до и после революции, но со сталинской реформой школы после 1926 г. была постепенно утеряна<sup>30</sup>; 3) осознания вреда, который могут нанести детям некомпетентные педагоги (не знающие особенностей детской театральной педагогики) в ходе организации детских постановок в школе, вреда косвенного, в смысле неспособности раскрыть творческие ресурсы ребенка, и вреда прямого, связанного с частыми психологическими травмами, нанесенными ребенку при организации спектаклей и представлений (моральное давление, отчуждение по мотивам творческой непригодности и пр.).

Механизмом решения проблемы стала организация курсов для подготовки профессионалов в сфере театральной педагогики, с перспективой создания систематической базовой профессиональной подготовки педагогов по самостоятельной специальности: *«Мы для себя называем ее «педагог – режиссер*

---

<sup>30</sup> Например, Первый всероссийский съезд деятелей народного театра в 1916 г. в своей резолюции отмечал, что драматический инстинкт, заложенный в самой природе детей и проявляющийся с самого раннего возраста, должен быть использован в воспитательных целях. Движение, направленное на профессионализацию театра в школе продолжалось после революции. Точкой опоры в 1918 году стала так называемая детская секция Наркомпроса. Среди наиболее известных имен этого движения того времени – А. Блок, В. Мейерхольд, а также Н. Бахтин – крупный психолог, педагог, впоследствии заведующий литературно-педагогической частью ленинградского ТЮЗа. Он был издателем журнала «Игра», посвященного этой проблематике, разработчиком первой программы того, «как почему и чему нужно учить тех людей, которые занимаются театром и с детьми».



*образовательного пространства»* (из интервью с руководителем). Первая методологическая проверка замысла будущих курсов для педагогов дополнительного образования была проведена на базе Московского института повышения квалификации работников образования – МИПКРО (сейчас МИОО). Тогда в конце 1990-х гг. был наработан методический и организационный опыт. Тогда же встреча с талантливым педагогом режиссуры, разделявшим ценности детской театральной педагогики и создавшим уникальную методику обучения С.В.Клубковым, завершила этап формирования команды профессионалов-единомышленников, а необходимость создания самостоятельной площадки для обучения, не связанной рамками государственного учреждения, подтолкнули к созданию независимой организации для обучения новой дисциплине. На этой базе были созданы двухгодичные платные курсы. В 2001-2006 гг. организация существовала как успешное предприятие социально-предпринимательского типа, слушатели – школьные учителя (включая организаторов школьных театральных коллективов) из различных регионов России.

В 2006 году условия государственного регулирования учреждений образования были изменены, что привело к невозможности проведения обучения на прежних условиях. Во-первых, были резко увеличены нормативы оплаты труда преподавателей, а также отчисления с договора. Во-вторых, увеличилась плата за общежития для иногородних слушателей. В результате цена курсов должна была вырасти в несколько раз – это было неподъемным для слушателей-учителей, которые учились за свой счет. Тем самым деятельность АНО оказалась «замороженной» и направлена сегодня на поддержание благотворительных целей организации – проведение театральных фестивалей.

*«Мы оставили АНО как что-то якобы живущее, потому что, обучая наших студентов, мы обязательно должны делать фестивали как часть учебного процесса. Сделать фестиваль, будучи городской департаментской структурой – это в принципе невозможно. Для того, чтобы мы сделали фестиваль от государственного вуза, мы должны два года утверждать эти документы и все равно по этим документам мы не имеем права организовать такой фестиваль, какой мы хотим: а вот сегодня [нам скажут] он должен быть посвящен Гоголю,*

*завтра - Дню космонавтики... Нам на него пришлют коллективы, которые ничего не умеют, но которым покровительствует город, потому что они машут флажками... они не дадут провести то, что по делу нужно. И тем более, мы никогда не сможем обеспечить детей красивыми призами и подарками. Потому что там есть нормативы...» (Из интервью с руководителем)*

Сегодня курсы проводятся при МИОО силами театрального сектора кафедры, который состоит из бывшего коллектива АНО. В них продолжается преподавание дисциплины на основе наработанных и развиваемых методик. Курсы являются бюджетными, бесплатными для слушателей, и организуются только для педагогов Москвы, что сильно ограничивает реализацию исходных целей организации. Проблема дисциплинарная заключается в приспособлении преподаваемого по формирующейся дисциплине курса к возможностям программных требований вуза и кафедры. Проблема организационная связана с тем, что бесплатное обучение москвичей оборачивается снижением мотивации учащихся.

*«Они ничего за это не платят, и это плохо... Их направляют на эти курсы. Они не имеют сформированного запроса, и они однородны, однообразны. Потому что когда приезжают люди совершенно из разных мест, это очень интенсивный обмен» (Из интервью с руководителем).* К тому же если люди живут в этом городе, для них часто актуальна возможность уйти с занятий, чтобы сделать какие-то срочные дела дома (тогда как преимущество курсов – их интенсивность, методика «глубокого погружения» слушателей на тренингах). *«Самые творческие, креативные, думающие люди живут на периферии. ... Там беднее, но зато у них не так зашорены мозги постоянным неврозом. ... Иногородние легче и с большим удовольствием идут за новым. Может быть, потому, что у них там есть что-то свое, в маленьких городах. И для них предложенное им новое является подарком. Они этот подарок с удовольствием готовы принять, развить и дальше передавать» (Из интервью с сотрудником).*

В годы предоставления платных образовательных услуг (2001-2006 гг.) деятельность организации была самоокупаемой. Однако прибыли она почти не приносила. Получаемые в качестве платы за обучение деньги направлялись на оплату труда преподавателей (основная часть) и небольшие организационные

расходы. Остающиеся сверх этих потребностей деньги работники организации тратили на цели, связанные с развитием основной идеи – методики преподавания дисциплины.

В деятельности АНО в самый успешный период ее жизни оставался значительный элемент волонтерства в виде сверхнормативной работы сотрудников, использования всего свободного времени для работы на пользу и развитие организации, которая не компенсировалась заработной платой, участникам этого даже не требовалось. Кроме того, несмотря на коммерческий характер деятельности, экономическое существование организации все время опиралось на своеобразные «бартерные» отношения. Так, в оплату аренды помещений для занятий и проведения фестивалей, а также предоставления общежития слушателям, чаще всего засчитывались услуги, производимые организацией в интересах партнеров (арендодателей, вузов). Это обучающие программы, мероприятия в школах (так называемые «галочные» мероприятия, необходимые для отчета школы – праздники, фестивали и т.д.). Таким образом, «рынок» активно дополнялся отношениями взаимобмена и взаимопомощи, характерными для малобюджетных государственных учреждений сферы культуры и образования.

Целевая группа была очень хорошо известна организаторам предприятия – практически они были ее частью, поэтому систематических исследований рынка потенциальных клиентов не проводилось. По свидетельству руководителя, информационную поддержку заменяло «сарафанное радио», благодаря которому в основном набирались курсы. В то же время сегодня, несмотря на отход от коммерческой организации курсов, организаторы АНО осознают потребность в изучении спроса и интересов потенциальных потребителей. Способом зондажа стало создание клуба «Театр – дети – образование», созданного для проведения встреч людей, заинтересованных в развитии детского театра.

*«Клуб – это добровольное объединение московских педагогов и школьников, которых интересуют проблемы театрального искусства... Есть сумасшедшая школа, которая предоставила свое помещение... Через газеты «Учительская», «1 сентября»... , через службу московского департамента образования – была дана информация о том, что если они хотят, они могут зарегистрироваться, прийти.*

Организаторы рассматривают клуб в качестве возможной точки развития.

*«...Потому что нужна новая кровь. Потому что все те, кого мы знали давно, и кто хотел осознанно учиться у нас в Москве, они уже выучились. Для того чтобы появились новые люди, которые занимаются с детьми театром и хотят чему-то учиться, но еще не нашли такого места - им нужно широкое общественное место, где они могут узнать, познакомиться и понять к кому идти. (Из интервью с руководителем).*

И в прошлом, и сегодня работники предприятия не видят конкурентов («На этом поле с конкуренцией... все смешно...» - руководитель), хотя есть организации и отдельные преподаватели, которые занимаются похожей деятельностью. Тем не менее, все они испытывали практически те же трудности, что и АНО, и их деятельность либо была прекращена, либо на стадии закрытия. Свои преимущества организаторы АНО видят в том, что, во-первых, аудитория, на которую они нацелены очень широкая (школьные педагоги), сам курс широк и разнообразен, нацелен на всестороннюю подготовку профессионалов в сфере детского театра. Таким образом, по мнению руководителя: *«скорее все те, кто должны быть нашими конкурентами, всегда были нашими друзьями и партнерами»*. Обратной стороной этой ситуации, по мнению организаторов, является то, что рынок потребителей новой услуги не сформирован, а их платежеспособность низка.

Инновации в деятельности организации ее руководитель связывает с двумя основными моментами: организацией уникальных в содержательном и методическом плане курсов подготовки специалистов в сфере детского театра и характером организации, основанной на отношениях взаимопомощи и взаимоддержки со всеми партнерами.

*Одна из главных наших инноваций – это разработка полного комплекса [преподавания профессии]. Все, что должен уметь руководитель детского театрального коллектива, мы даем в одной программе... А, наверное, самая главная инновация – это нельзя сказать в двух словах... все программы, все - по драматургии, по истории театра – все нанизаны на единый методический корень – это методика Сергея Вячеславовича Клубкова... Она основана на системе Станиславского, но это не только театральная, но и педагогическая система...»*

*«...Со всеми нашими «помещиладельцами» мы были скорее в партнерских, чем в коммерческих отношениях. Они были нашими единомышленниками, у них были немножко свои в этом смысле интересы, но они тоже были не коммерческими, а социальными... И второе – то, что у нас с самого начала работала система «самовоспроизводства» педагогов. Мы с самого начала, когда начинали их учить, мы присматривались – вот этот останется в команде, он будет делать вот это, а этот будет делать это...». (Из интервью с руководителем)*

Несмотря на то, что созданный ранее на базе АНО профессиональный коллектив продолжает развивать свою дисциплину в рамках социальной педагогики в госучреждении, вынужденный отказ от реализации своего проекта в рамках независимой и коммерчески самостоятельной организации воспринимается ими как поражение. Проблема в том, что продвигать комплексную междисциплинарную специальность («театральная педагогика») при жестком разграничении государством театрального и педагогического образования и управляющих ведомств (театры – Министерство культуры, школы – Министерство образования, у каждого своя система дополнительного образования со своими стандартами) непросто, хождение по кабинетам пока результатов не принесло. Что касается преподавания театральной педагогики в рамках сложившегося status quo в педагогическом образовании, то оно связано с большим числом компромиссов в ущерб основной деятельности. На сегодня в системе дополнительного педагогического образования нет дисциплины «театральная педагогика». Являясь продолжением русской театрально-педагогической традиции, аналогичная дисциплина «drama education» давно утвердилась и имеет самостоятельный профессиональный статус на западе, тогда как в России почти неизвестна.

*«Если бы мы продержались [как самостоятельная учебная организация ], мы бы потом подали документы на лицензирование, аттестацию, мы бы зарегистрировались сами как вуз. И уже став вузом, мы могли бы требовать открытия специальности. Но этого не произошло» (Из интервью с руководителем).*

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная литература:*

1. Московская А. (Отв.ред.) Социальное предпринимательство в России и в мире. М., Издательский дом НИУ ВШЭ, 2011
2. Московская А. Социальное предпринимательство и структура его поддержки в России. В: Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия. Сборник науч. статей. – Минэкономразвития РФ. М.: АСИ, 2010
3. Приказ Минэкономразвития России от 23.04.2012 №223 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2012 году предоставляются субсидии для финансирования мероприятий, осуществляемых в рамках оказания государственной поддержки малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации». – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

### *Дополнительная литература:*

1. Аларичева М. Социальное предпринимательство: опыт Польши. // Информационно-аналитический портал «Когита.ру». Общественные новости Северо-Запада, 08.07.2010. URL: <http://www.cogita.ru/analitka/konkurs-grazhdanskoe-obschestvo-i-reshenie-socialnyh-problem-v-evrope/marina-alaricheva.-socialnoe-predprinimatelstvo-opyt-polshi>
2. Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России/Рук. А.Московская. WP1/2008/02. Москва, ГУ-ВШЭ, 2008 URL: [https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216403244/WP1\\_2008\\_02.pdf](https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216403244/WP1_2008_02.pdf)
3. Alter, S. K. Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. Nov.27, 2007 (revised vers.). URL: <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>
4. Bornstein, D. Changing the world on a shoestring. Atlantic Monthly, 1998, 281(1): 34–39. URL: <http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/98jan/ashoka.htm>
5. Leadbeater, C. Mainstreaming of the mavericks. // The Observer, March, 25 2007
6. Prahalad C.K. The fortune of the bottom of the pyramid. Wharton School publishing, 2005

7. Dees, J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University's Fuqua School of Business, 2001 (revised vers.). URL: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Когда возникло социальное предпринимательство (выберите один наиболее подходящий ответ) ?
2. Социальные предприниматели не дают человеку рыбу (продолжите мысль известного эксперта по социальному предпринимательству).
3. Какими могут быть социальные предприятия ?
4. Должно ли государство должно поддерживать социальных предпринимателей?
5. Какие социальные проблемы решает социальный предприниматель?
6. Почему эксперты считают, что социальные предприниматели могут решать социальные проблемы более эффективно, чем государство или НКО?
7. Могут ли социальные предприятия получать прибыль?
8. Как связаны проблемы бедности и развитие социального предпринимательства в мире?
9. Почему социальное предпринимательство в России получило известность недавно?
10. В чем основное отличие социального предприятия и социально ориентированной НКО ?

## СПИСОК ТЕРМИНОВ

*Аффирмативная политика (или «положительная дискриминация») Affirmative Action*

Политика в сфере занятости и образования, направленная на обеспечение доступа к занятости и образованию социальных меньшинств (как правило, социально уязвимых или социально исключенных – инвалидов, этнических меньшинств, женщин и пр.), опирающаяся на государственную регламентацию. Одним из распространенных элементов такой политики является квотирование рабочих мест, организация специальных программ поиска и привлечения к занятости в той или иной сфере (например, государственной службе) целевых социальных групп. Критикуется оппонентами как форма социальной дискриминации доминантных социальных групп.

*Венчурные предприятия Venture company*

Обычно - малые предприятия, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, в том числе по заказам крупных фирм и государственным субконтрактам (Артемова Л.В. Инвестиции и инновации. Словарь-справочник от А до Я, 1998.) Венчурные предприятия относятся к рисковым формам бизнеса с неопределенным заранее доходом. В рамках исследований социального предпринимательства нередко рассматривается особый род венчурных предприятий – «социальные венчуры» (social ventures), чей объект, отрасль или способы работы ориентированы на достижение социального результата в качестве основной цели предприятия.

*Добросовестная торговля Fair trade*

Общественная инициатива, поддержанная многими крупными представителями бизнеса, направленная на создание равного доступа к участию в торговле наряду с крупными игроками независимых, мелких и экономически



уязвимых товаропроизводителей (прежде всего, из стран третьего мира), обеспечения безопасности и гуманности условий труда, исключения негативного влияния производства и его последствий на окружающую среду.

### *Инновации Innovations*

Целенаправленные качественные изменения технического, организационного, социального характера которые вносятся в процесс производства товаров и услуг и связаны с «новыми комбинациями ресурсов». И. способны «изменять взаимосвязи между вещами и силами, соединять между собой вещи и силы, которые встречаются нам порознь друг от друга, и высвободить вещи и силы из их прежних взаимосвязей». (Шумпетер, 1982). «Инновации – спланированное воздействие, предназначенное для того, чтобы положить начало или утвердить будущие события, связанные с технологией, экономикой и социальными практиками» (Howaldt, Schwarz, 2010). Социальные инновации связаны с целенаправленным улучшением положения людей и решением социальных проблем.

### *Институты Institutions*

«Институты – это «правила игры» в обществе или, выражаясь более формально – созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми. ...Они задают структуру побудительных мотивов человеческого взаимодействия... Институциональные изменения определяют то, как общества развиваются во времени и таким образом являются ключом к пониманию исторических перемен... Они состоят из формальных писаных правил и обычно неписаных кодексов поведения, которые лежат глубже формальных правил и дополняют их... » (Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., Фонд экономической книги «Начала», 1997).

Теория институциональных изменений утверждает, что формальные организации лишь частично зависят от рыночного спроса и располагаемых ресурсов, но формируются под воздействием институтов, которые включают рациональные знания и общепринятые представления, в системе образования легитимированные профессиями, общественным мнением и законом. Тем самым

организации оказываются глубоко встроены (embedded) в социальную и политическую среду, являясь одновременно как отражением, так и ответной реакцией на правила, верования и конвенции этой среды (Powel, W.W. International Encyclopedia of Organization Studies. Sage Publishers, 2007).

### *Социальный капитал Social Capital*

Потенциал социальных связей и активных контактов человека (группы людей, организации), позволяющий ему добиваться более успешных экономических результатов за счет уже достигнутого доверия, взаимопонимания, общности норм или культурных воззрений внутри сложившегося круга контактов и связей. В рамках организации социальный капитал рассматривается как способность людей к совместной работе по достижению общей цели в рамках организации (Fukuyama, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

### *Социальное предприятие Social Enterprise Социальное предпринимательство Social entrepreneurship*

Социальное предприятие – любое коммерческое или некоммерческое предприятие, созданное в социальных целях и призванное смягчить или уменьшить остроту социальной проблемы, функционирующее на основе финансовой дисциплины, инноваций и порядка ведения бизнеса, установленного в частном секторе (Alter, 2007). Социальное предприятие – организация, субъект социального предпринимательства. Специфику социального предпринимательства определяют три взаимосвязанных характеристики: (1) социальное предназначение (предприятие создается специально для реализации социальной цели, и полученная прибыль направляется на ее реализацию); (2) экономическая устойчивость (основной доход получается за счет продажи товаров и услуг, а не грантов и пожертвований); (3) внедрение инноваций (качественно новой комбинации ресурсов, ранее не использовавшейся и предлагающей новый, более эффективный способ достижения целей организации).

### *Стейкхолдеры Stakeholders*

Заинтересованные стороны, в контексте концепции социально ответственного бизнеса – в широком смысле «участники» деятельности компании. Представляют собой любую группу или отдельных лиц, на которых оказывает воздействие деятельность организации и которые, в свою очередь, могут оказать на нее воздействие.

## ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ

Фонд региональных социальных программ «Наше будущее». Сайт фонда: <http://www.nb-fund.ru/> Сайт информационного портала Фонда: <http://www.nb-forum.ru/>

Центр социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ [www.socentr.hse.ru](http://www.socentr.hse.ru), в т.ч. брошюра в серии препринтов Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»: [https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216403244/WP1\\_2008\\_02.pdf](https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216403244/WP1_2008_02.pdf)

Российский микрофинансовый центр [www.rmcenter.ru](http://www.rmcenter.ru)

Школа социального предпринимательства Омской области <http://www.oash-omsk.org/page63.html>

Школа социального предпринимательства КАЭТ <http://www.kaet.ru/>  
«Навстречу переменам», шведская программа содействию социальному предпринимательству в России <http://reachforchange.org/russia/>

Лаборатория социальных инноваций «Cloudwatcher» <http://cloudwatcher.ru/>

Фонд открытых проектов <http://ofund.ru/about.html>

*На английском языке:*

Глобальная организация поддержки социальных предпринимателей Ashoka [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

Фонд Сколла <http://www.skollfoundation.org/> в т.ч. ресурс социальнопредпринимательского комьюнити <http://www.socialedge.org/>

Фонд Шваба <http://www.schwabfound.org/sf/index.htm>

Фонд Янга <http://www.youngfoundation.org/>

Центр развития социального предпринимательства университета Дюка  
(CASE), бизнес-школа Фукуа <http://www.caseatduke.org/>