

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ ОТ ФОНДА РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ «НАШЕ БУДУЩЕЕ»	7
ВСТУПЛЕНИЕ	9
ВВЕДЕНИЕ	13
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ	17
ГЛАВА 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО ОСОБЕННОСТИ	26
ГЛАВА 3. ВЫЯВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	56
ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	88
ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	139
ГЛАВА 6. ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	163
ГЛАВА 7. ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ	200
ГЛАВА 8. МАСШТАБИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА	226
ГЛАВА 9. БУДУЩЕЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	259
ОБ АВТОРАХ	283
БЛАГОДАРНОСТИ	287
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	289

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Предисловие к русскому изданию от Фонда региональных социальных программ «Наше будущее»

Книга, которую вы держите в руках, на сегодняшний день — самый полный, подробный и актуальный учебник по современному мировому социальному предпринимательству.

Она принадлежит перу двух известных ученых, исследователей бизнеса и практикующих университетских преподавателей и была одновременно издана в США и Великобритании полтора года назад. За столь короткое время этот труд оказался востребован не только у студентов и преподавателей университетов, но и у большинства людей, строящих свою карьеру в согласии с собственными гуманистическими представлениями о мире.

Почему эта книга так необходима сегодня российскому читателю? Если еще несколько лет назад социальный предприниматель в России был столь же редок, как занесенный в Красную книгу амурский тигр, сегодня этот тип социального и бизнес-реформатора вполне жизнеспособен и крепок, растет и числом, и умением.

Опыт развития социального предпринимательства в нашей стране, в том числе накопленный Фондом региональных социальных



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

программ «Наше будущее», объективно свидетельствует, что огромное количество молодых и не очень молодых россиян желают обеспечить себе благополучие, не изменяя при этом своим представлениям о чести, достоинстве, справедливости, необходимости помогать слабым и нуждающимся. Авторы книги убеждают нас: «Вы можете изменить мир, если позволите себе это! Вы можете сделать мир более справедливым и гуманным».

Учебник дает максимально точные определения понятий, описывающих смысл социального предпринимательства, систематизирует современные знания, теорию и практику, принципы, стратегии, механизмы и опыт социальных предпринимателей. Подробно рассматривается вопрос, в чем совпадают и в чем расходятся социальное и бизнес-предпринимательство, как правильно измерить социальное воздействие (или социальный эффект, как его называют на Западе) того или иного бизнес-стартапа. На примерах показано, что социальные предприниматели могут работать в различных сферах экономической деятельности, и при этом определен основной круг проблем, которыми они занимаются сегодня. Особое внимание авторы уделяют мотивации социального предпринимателя, рассмотрению различных организационно-правовых форм социальных предприятий, необходимости использования инноваций и прорывных технологий.

К несомненным достоинствам учебника относится популярный стиль изложения, простой и доступный язык, который мы постарались сохранить в процессе перевода. Хочется отметить добротный иллюстративный материал: графики, диаграммы, таблицы. Особый настрой каждой главе придают тщательно подобранные кейсы и примеры, в которых слышны голоса реальных социальных предпринимателей. Это придает книге своеобразное объемное звучание, которое позволяет переключиться с теоретического материала на вполне житейскую историю и лучше усвоить прочитанное. Издатели уверены, что знакомство с этой увлекательной и полезной книгой увеличит количество наших единомышленников в России и развитие социального предпринимательства получит новый творческий импульс.

Мы хотим поблагодарить издательство «Альпина Паблишер» за эффективное сотрудничество в этом важном и, бесспорно, социально значимом проекте.

*Директор Фонда
региональных социальных программ
«Наше будущее»
Н. И. Зверева*

ВСТУПЛЕНИЕ

Вы действительно *можете* изменить мир. Нужно только разрешить себе сделать это. Один из основных барьеров, не позволяющих людям в полной мере проявлять свои навыки социальных предпринимателей и добиваться успеха в этой области, заключается в наличии вокруг нас великого множества людей, говорящих: «Вам не по силам...»

Эта реакция свойственна большинству людей, потому что *они этого не делали*. Если вам удастся сделать шаг вперед и изменить мир, то они, скорее всего, будут сожалеть о том, что не решились на это сами и провели всю жизнь в юридической конторе или офисе глобальной компании. Поэтому будьте с ними вежливы — но при этом игнорируйте их мнение.

Подумайте об известных вам социальных предпринимателях, будь то Флоренс Найтингейл (родоначальник профессии медсестры), Джими Уэльс (Wikipedia) или Венди Копп (Teach for America). Никому из них не требовались знания астрофизики или чего-то подобного, чтобы увидеть большую проблему и представить себе возможное решение.

Разумеется, вам нетрудно увидеть проблемы, которыми полон наш мир!

Так почему бы вам не представить себе решение, а затем довести свою идею до рабочего состояния, после чего превратить ее в нечто полезное для общества?

Дело не в уровне образования. Главный вопрос звучит так: можете ли вы разрешить себе увидеть проблему, а затем применить свой природный интеллект, найти решение и взлететь?

Все, что вам нужно дальше, — это настойчивость.

Люди, которые не верят в свою способность что-то изменить, не хотят видеть ни проблем, ни возможностей. К чему им это? Они верят, что «не могут», а признание проблемы заставит их хуже думать о себе.

Но как только вы поймете, что *действительно можете* что-то изменить, поверите в себя и приобретете необходимые навыки, то начнете автоматически искать вокруг себя проблему. Желательно большую. А увиденная проблема превращается в возможность выразить любовь и уважение путем максимально эффективных действий. Мало что еще может принести столько же счастья и пользы окружающим вас людям и обществу в целом. Именно поэтому организации типа Ashoka, о которых мы еще расскажем, ставят себе целью работать в мире, который «способен изменить каждый».

Один из основных исторических фактов, характеризующих нашу эпоху, заключается в том, что количество происходящих в ней изменений растет по экспоненте — равно как и количество людей, меняющих мир, и, что еще более важно, количество комбинаций таких людей и комбинаций таких комбинаций.

Нынешнее мироустройство приближается к своему концу. Большинство учреждений могут лишь выполнять одни и те же функции. Небольшое количество работающих в них людей контролирует остальных с помощью довольно ограниченных вертикальных систем. Подобные примитивные организмы попросту не смогут выжить в мире, меняющемся по всем фронтам, когда каждое отдельно взятое изменение приводит к более широким переменам во всем мире.

Вместо старых учреждений нам нужны большие команды, состоящие из команд меньшего размера, способные гибко реагировать на возникающие возможности. Именно такую экосистему все чаще можно наблюдать в организациях и регионах-победителях (таких как Бангалор или Кремниевая долина). Всего пятьдесят лет назад символом американских технологий и общего процветания был Детройт. Сейчас же он просто выброшен на обочину.

То же самое будет происходить с любым учреждением, сообществом или страной, которые отказываются от перехода к идеологии «каждый способен на изменения», — только на этот раз у нас в запасе не будет пятидесяти лет. Все произойдет гораздо быстрее — лет за десять-пятнадцать.

Новый мир «команд, состоящих из команд», требует развития совершенно иных навыков. Если ваша команда не состоит из игроков, каждый из которых способен инициировать изменения, считайте, что у вас вообще нет команды. А в мире, определяемом изменениями, человек, не имеющий возможности что-то менять, не может считаться полноценным игроком.

Ключевые факторы успеха для любой группы, стремящейся к движению вперед, — доля людей, способных что-то менять, уровень их профессионализма и степень свободы, с которой они могут сотрудничать внутри команд и вне их.

В новом мире социальные предприниматели начинают играть важнейшую роль. основополагающие системы общества будут испытывать постоянные интерактивные изменения. Роль лидера этих изменений принадлежит предпринимателям. Однако нужно отметить, что предприниматели, преследующие собственные интересы или интересы определенной группы, могут легко подтолкнуть эти меняющиеся системы в опасном направлении. К примеру, многие из предпринимателей эпохи цифровой революции используют такую бизнес-модель: дают потребителям то, что им нужно, собирают информацию, а затем торгуют этой информацией с немалой прибылью. Все это — учетом опасность попадания информации в недобрые руки и почти нулевые затраты на ее обработку — разрушительно для конфиденциальности, а следовательно, для свободы и инноваций.

В этой ситуации социальные предприниматели могут играть роль критически важного противоядия. Это люди, которые стремятся делать благо для всех, руководствуясь самыми искренними убеждениями. Но миру нужно еще больше таких людей.

Позвольте себе стать одним из них. А эта книга вам поможет.

Билл Дрейтон,
основатель благотворительной
организации Ashoka

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВВЕДЕНИЕ

Поздравляем! Вы начали путешествие в мир социального предпринимательства! Будущее изобилует массой возможностей. Социальное предпринимательство позволяет применить образ мышления, принципы и инструменты предпринимательства в социальном секторе, использовать инновационные решения самых болезненных проблем общества — бедности, голода, безработицы, неграмотности, заболеваний. Поскольку социальные предприниматели часто действуют в условиях нехватки ресурсов, они вынуждены творчески подходить к привлечению их нетрадиционных источников и способов применения.

Наша работа концентрируется на перспективах и примерах решения различных социальных вопросов, в том числе взаимоотношений с заинтересованными лицами по всей цепочке социальной ценности (правительство, политика, потребители и поставщики). Мы показали необычные точки зрения и новые перспективы решения сложных проблем.

Новый подход к пониманию социального предпринимательства — «инновационное обучение»

По ходу книги мы рассматриваем и теоретические вопросы, и практику социального предпринимательства, изучаем кейсы, приводим мнения практиков предпринимателей и даем специальные задания, для выполнения которых вам понадобится и творческое мышление, и навыки стратегического решения проблем. В каждой главе есть раздел «голоса с полей». В нем представлены мнения социальных предпринимателей-практиков, подтверждающие основные мысли главы. Помимо этого, вы найдете здесь упражнения, увязывающие теорию и практику, а также контрольные вопросы.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Организация и логика книги

Приступив к чтению, вы обнаружите, что мы исследуем социальное предпринимательство довольно глубоко. Нас часто спрашивают, к чему изучать теорию в практической, вообще говоря, области. Теория — это фундамент для дома практической работы. Теория рассказывает, кто такие социальные предприниматели и почему они занимаются своим делом. Она наделяет социальное предпринимательство «душой».

Впрочем, и теория без практики — совершенно ненужное упражнение, особенно в социальном предпринимательстве. Нельзя помогать другим «теоретически». В любом случае, для того чтобы произошли значительные изменения, теория должна превращаться в действие. Мы делимся с вами знанием, на базе которого можно *действовать*. Сначала мы расскажем о теоретических моделях (в той мере, в которой такие модели можно создать в принципе), а затем о том, как работать с ними на практике.

Для начала разберемся с рядом понятий, в частности «обычное предпринимательство (или бизнес)» и «социальное предпринимательство». Эта задача далеко не проста. У обоих терминов есть масса разных формулировок. Это особенно справедливо в отношении социального предпринимательства как более нового термина, поэтому для нашего обсуждения мы выработаем некое рабочее определение. В той же главе мы расскажем о связи между обычным и социальным предпринимательством, об их сходстве и отличиях, а также о том, как влияет практика бизнеса на развитие социального предпринимательства. А также обсудим способы взаимодействия этого рода деятельности с частным и государственным секторами бизнеса и волонтерами и проследим, как это взаимодействие повлияло на его развитие.

Во второй главе исследуется основа мотивации социальных предпринимателей — то, что иногда называется «намерением». Мы расскажем о процессе социального предпринимательства, проследим его корни (ведущие к традиционному бизнесу) и ознакомимся с мнением Тима Макколлума, одного из основателей социального проекта Madecasse, о первых шагах в области социального предпринимательства.

Заложив теоретические основы для социального предпринимательства, стоит обратить внимание на развитие концепции социального бизнеса и средства выведения этой концепции на целевой рынок. Глава 3 посвящена изучению важной роли инноваций в социальном предпринимательстве. В ней мы исследуем природу инноваций, их связь с креативностью и то, каким образом предприниматели реализуют их. В главе описывается различие между идеями и подлинными возможностями по развитию социальной ценности. Вниманию читателей предлагается инструмент для оценки социальных идей с точки зрения потенциала их реализации, а также обсуждение источников

информации для проведения оценки. А завершается глава обзором препятствий для инноваций в социальном секторе.

После того как вы выявили и рассмотрели возможность повышения социальной или экологической ценности, приходит время планировать механизм вывода этой возможности на рынок и траекторию его движения. Эта работа носит стратегический характер, что предполагает использование модели стратегического планирования. В главе 4 мы детально поговорим о выстраивании соответствия между миссией или видением социального проекта, с одной стороны, и необходимыми ресурсами и операционной стратегией — с другой. В этой главе предлагается модель планирования, созданная специально для социального сектора. Она включает в себя лучшие элементы концепций планирования для частного и государственного секторов. Особое внимание уделяется разработке заявлений о миссии и видении. Также мы обсудим теорию изменений, вопросы планирования действий и реализации стратегий социального проекта. В качестве иллюстрации мы приведем примерный план социального проекта.

Глава 5 исследует доступные социальным предпринимателям варианты проектирования и структурирования организации, помогающие им выполнять свою миссию. Выбор организационной структуры имеет юридические, финансовые и управленческие последствия. В этой главе обсуждаются формы юридической структуры, одну из которых должен выбрать социальный проект. К ним относятся некоммерческие модели, такие как «компании 501 (с) (3)», популярные в США, а также ряд коммерческих моделей. Между этими крайними значениями находится целый ряд моделей, смешивающих черты обоих видов, — так называемые гибриды. Мы обсудим связь между юридической структурой и моделями управления, а также способы, которыми юридическая структура влияет на способность социального предприятия достигать своей миссии при обеспечении должной степени устойчивости.

В главе 6 рассматривается множество альтернатив в области финансирования социальных проектов, доступных социальным предпринимателям. Именно финансирование питает двигатель машины по достижению социальной или экологической миссии. Исследуется несколько подходов — средства филантропов, извлечение собственной прибыли и гибридные подходы. Также изучается активно развивающаяся в последнее время разнообразная практика «социального предприятия». Помимо этого, мы расскажем о финансовой устойчивости, позволяющей создать баланс между социальными и экономическими соображениями социального проекта. Деятельность социального проекта значительно улучшается, если у него налажена система измерения своего социального влияния. Этому вопросу посвящена глава 7. Перед запуском проекта имеет смысл выявить и дать четкое определение показателям результатов и влияния. В итоге обращение

к заинтересованным лицам становится более убедительным. Однако создать методологию оценки влияния никогда не поздно. Социальным проектам, у которых ее нет, стоит подумать о разработке и внедрении подобного инструмента. Мы увидим, что может сделать процесс оценки влияния для социального предприятия, и расскажем, каким образом оценка может и должна быть связана с миссией и предложением социальной ценности. В главе 8 изучается вопрос роста в области социального предпринимательства. На определенном этапе своего развития социальные проекты, так же как и коммерческие предприятия, должны сделать выбор в отношении дальнейшего роста. В зависимости от своей миссии и целей они могут либо остаться сравнительно небольшими, то есть ограничиться работой на местном уровне, либо расширить свой охват на региональные, национальные или глобальные рынки. И хотя нет ничего неправильного в работе социальной организации, выполняющей свою миссию в небольшом масштабе, истинное социальное предпринимательство предполагает, что предприниматель будет стремиться расширять свою деятельность и стремиться к исполнению миссии в максимальном объеме, то есть дотягиваться до наибольшего количества людей, способных получить пользу от его деятельности. Рост требует постоянного изменения структуры компании.

В главе 8 мы обсудим, какие качества должны обрести социальные проекты, стремящиеся к росту, и какие препятствия могут встать на их пути. Также мы опишем различные структурные механизмы роста и необходимые предпринимателю навыки.

Книга завершается рассказом о возможном будущем социального предпринимательства (глава 9). Обсудим вопросы, встающие перед социальными предпринимателями: растущий дефицит ресурсов, развитие новых моделей финансирования и необходимость в системах поддержки работы. Поговорим и о потенциальных возможностях.

Напутствие перед началом путешествия

Мы знаем, что область социального предпринимательства создает уникальную возможность для постоянной интеграции, изучения и даже оспаривания многих традиционных бизнес-идей. Мы уверены, что социальные предприниматели будущего вроде вас смогут не только найти свои творческие решения, но и стимулировать других демонстрировать эти инновации и возможные долгосрочные системные изменения, улучшающие социальное, политическое и экономическое благосостояние. А теперь — в путь!

ОСНОВЫ

Давайте прямо сейчас сформулируем самое простое определение. Социальное предпринимательство — это применение образа мыслей, процессов, инструментов и технологий обычного предпринимательства для деятельности на благо общества и экологии. Социальное предпринимательство использует присущие бизнесменам страсть, изобретательность, новаторство, упорство, способность планировать и обходиться малыми ресурсами, а также ориентированность на рост для решения самых насущных общественных проблем. Разумеется, это не совсем полное определение, но оно вполне подойдет в качестве отправной точки.

Этому сравнительно новому для изучения вопросу уже посвящено несколько серьезных работ. Расширение исследований в этой области прямо отражает и масштаб открывающихся перспектив, и ожидания, что социальное предпринимательство сможет выполнить свои обещания. Социальные предприниматели захватили наше воображение массой историй о проведенных ими инновациях, которые вдохновляют нас и побуждают к дальнейшим действиям. По ходу рассказа мы будем представлять вам некоторых из них и детально изучать предложенные ими идеи. Мы старались не поддаваться искушению говорить лишь о результатах работы социальных предпринимателей и уделили внимание анализу того, почему инновации стали так необходимы и почему именно социальные предприниматели представляются наиболее логичными поставщиками определенных услуг всему обществу.

Наше общество изрядно обеспокоено тем, что решение самых насущных социальных и экологических проблем очевидно буксует. Правительства и корпорации разочаровывают неспособностью или нежеланием эффективно решать проблемы бедности, голода, неграмотности, домашнего насилия и жестокого обращения с детьми, подростковых беременностей, глобальных климатических изменений, энергосбережения и т. д. Мы ждем кого-то, способного посмотреть проблеме в лицо и сделать решительный шаг. Будут ли это социальные предприниматели?

Их часто превозносят, как супергероев. А почему, собственно? Почему правительства не могут решать эти проблемы? Почему ими не занимается государственный сектор? С какой стати мы говорим о предпринимательстве? Ответы на эти вопросы помогут нам понять, почему изучение социального предпринимательства столь важно и нужно.

Частный и государственный сектора и наши болезненные социальные проблемы

Многие из известных проблем общества существуют на протяжении десятилетий, если не веков. В процессе их решения были периоды спадов и подъемов, в результате мы добились удивление скромного, с учетом потраченного времени, прогресса. На протяжении всей истории человечества мы полагались то на отдельные личности, то на правительства, однако ни те ни другие так и не смогли добиться стойкого успеха.

Несмотря на заявления экономистов-неоклассиков, рынки далеко не совершенны. «Невидимая рука», о которой говорит Адам Смит — то есть идея о том, что если свободные рынки будут работать без внешнего вмешательства, то смогут сами корректировать свои отклонения и приносить пользу обществу, — демонстрирует свою несостоятельность во всех без исключения сегментах экономики. Примеров рыночных провалов предостаточно. Рынок не работает, когда недостаточная величина ожидаемой прибыли не позволяет частным девелоперам строить жилье для малоимущих семей, а также в случаях, когда банки отказываются предоставлять инвестиции жителям определенных районов из-за слишком высокой степени потенциального риска (так называемой «практики красной черты»). В некоторых частях мира люди буквально голодают, а в других регионах в то же самое время уничтожаются излишки продуктов или же земля простаивает вместо того, чтобы приносить урожай. Известно немало примеров того, как целые страны, стремясь к экономическому благополучию, наносят вред природе (что, кроме прочего, не позволяет их соседям жить в экологически нормальной среде). Подобные инциденты происходят повсеместно и регулярно. Коммерческие рынки помогают создавать эти проблемы и, при отсутствии давления со стороны, не имеют абсолютно никаких стимулов к их решению.

Правительство, созданное для представления интересов общества и решения его проблем, стабильно демонстрирует свою неспособность к этому. Отчасти это связано с дефицитом ресурсов, однако присутствуют и другие факторы, например политические игры.

Зачастую для решения проблем общества попросту недостает политической воли. В демократических странах с коротким циклом выборов и ограниченным сроком пребывания у власти новые избранные

нередко отказываются от программ своих предшественников в пользу собственных и тем самым не обеспечивают преемственности. Война идеологий заставляет раскачиваться маятник мнений и подходов по мере того, как один режим сменяет другой. Правительства «делают свое и отказываются от чужого», вместо того чтобы стабильно двигаться вперед.

Но если государственные учреждения не способны решать социальные и экологические проблемы, то кому это по силам? Каким образом мы можем улучшить несовершенные рынки, не нарушив ненароком их нормальную работу? Как можно преодолеть непродуктивные аспекты политики? Каким образом мы могли бы объединить лучший опыт из областей бизнеса и государственного сектора для решения конкретных социальных проблем? Одним из ответов на эти вопросы — на первый взгляд, вполне жизнеспособным — и является социальное предпринимательство.

Почему пришло время социального предпринимательства

Неудовлетворенность попытками государственного и частного секторов справиться с проблемами общества все-таки не позволяет в полной мере понять, почему социальное предпринимательство сейчас столь популярно. Дэвид Борнштейн¹ приводит убедительный пример того, как значительные глобальные трансформации последних нескольких десятилетий не только открыли гражданам доступ к решению социальных и экологических проблем, но и побуждают их к социально сознательному поведению.

Борнштейн указывает на несколько ключевых изменений, благодаря которым появилось социальное предпринимательство как явление. Одно из них — глобальный рост благосостояния и, соответственно, рост среднего класса и увеличение богатства, которое может использоваться для финансирования социальных проектов. Другое — рост количества демократических и полудемократических обществ, позволяющих своим гражданам корректировать социальные и экологические ошибки, находящиеся вне сфер влияния правительства и бизнеса. Третье — активное развитие новых коммуникационных технологий, повысившее уровень осведомленности людей о глобальных общественных проблемах и их последствиях. Четвертое — большая доступность формального образования в целом и рост количества людей с образованием на уровне колледжа в частности, — это привело как к росту общего

¹ Журналист и писатель, специализирующийся в области социальных инноваций. Известен российскому читателю по книге «Как изменить мир: социальное предпринимательство и сила новых идей» (М. : Альпина Пабlishер, 2012). *Прим. ред.*

уровня благосостояния, так и к повышению осведомленности. И последний фактор — исчезновение многих препятствий для активного участия в делах общества женщин и других ущемляемых ранее групп. Как говорит об этом сам Борнштейн, «в наши дни все больше людей обладает свободой, временем, богатством, здоровьем, социальной мобильностью и уверенностью для решения социальных проблем новыми и смелыми способами».

Уникальные черты социального предпринимательства

Социальное предпринимательство аккумулирует все лучшее из бизнеса и госсектора. С одной стороны, оно воплощает в себе предпринимательский дух частного сектора и силу экономических рынков, позволяющую решать проблемы. С другой стороны, оно пытается поправить дело на некорректно работающих рынках и ставит интересы общества выше частных. Поэтому оно служит достойной альтернативой исключительно коммерческому или исключительно государственному подходу к решению общественных и экологических проблем.

Страсть

Социальный предприниматель неравнодушен к делу и отдается ему со всей страстью — он и выбирает проблему именно потому, что ее решение много для него значит. Любой мотив, будь то личный опыт или призвание, заставляет предпринимателей во что бы то ни стало найти решение проблемы. Мы не хотим упрекнуть политиков и чиновников в отсутствии страсти к определенным вопросам, однако эта страсть часто сдерживается политическими реалиями, которые не позволяют сконцентрироваться на решении одной-единственной, пусть и важной проблемы. Бизнесмены, в свою очередь, страстно относятся к своему продукту, однако эта страсть ограничивается способностью их предложения удовлетворить потребность клиента и благодаря этому заработать прибыль.

Таким образом, различие между социальными предпринимателями, чиновниками и бизнесменами с точки зрения страсти состоит в источнике этой страсти в ценностях, ее определяющих. Часто говорят, что социальное предпринимательство «основано на ценности», однако это выражение не всегда верно трактуют. Действия каждого участника всегда определяются теми или иными ценностями, другое дело, что эти ценности различаются в зависимости от его роли. Для чиновника это может быть политическая целесообразность. Для бизнесмена — прибыль. Ценности социального предпринимателя более «духовные» и могут включать в себя сочувствие к бедственному положению бенефициаров, желание помочь им или собственное мнение о том, как нужно

решать проблему. Именно основанные на морали ценности способны генерировать уровень страсти, отличающий социальных предпринимателей от всех остальных.

Отсутствие бюрократизма и скромность

В отличие от правительств и корпораций социальные предприниматели не действуют исключительно в ответ на возникшую проблему и не ограничены громоздкими правилами и процессами. Они быстры и концентрируются на решении проблем. Бизнесмены признают, что для захвата любого рынка существует «окно возможностей», которое открывается лишь на время. Подобно им, социальные предприниматели понимают, что социальные и экологические решения обладают ограниченным периодом эффективности и продолжительность этих периодов постоянно меняется. Именно поэтому так важно уметь оперативно реагировать на изменения и адаптироваться к ним.

Социальное предпринимательство допускает существенную трансформацию. Передача благ потребителям, клиентам или гражданам частными компаниями и правительствами бывает, как правило, краткосрочной или разовой. Эта схема работает, однако не приводит к долгосрочным изменениям. Иными словами, она не обеспечивает трансформацию.

Социальные и экологические проблемы не решаются с помощью разовых акций. Накормив одного голодающего, вы не избавите мир от голода. Кое-кто считает, что отдельные добрые дела, накапливаясь, могут привести к переменам. Однако даже если вы накормите тысячу голодных, глобальная проблема останется. Она будет решена лишь в том случае, если система, допускающая нынешний голод, будет последовательно меняться к лучшему. Как раз такой тип системных изменений, приводящий к долгосрочным преимуществам, и является основным объектом работы социальных предпринимателей.

Социальное предпринимательство создает, поддерживает и использует социальный капитал. Важнейшим фактором в предпринимательстве (и в том числе социальном) является нетворкинг¹. Сила социального предпринимательства в том, что оно сводит воедино людей и организации, позволяет им сконцентрироваться на проблеме, собрать из множества источников ресурсы для реализации решения и продемонстрировать обществу результаты. Сети из людей и организаций создаются на базе единой миссии и схожего видения позитивных изменений.

И государственный, и частный сектора обычно заняты противодействием и конкуренцией. Политические партии соревнуются за контроль над повесткой дня. Идеологи спорят между собой о том, кто

¹ Искусство создания и поддержания сети полезных контактов. *Прим. ред.*

из них более «прав». Важные решения реализуются по принципу «выиграл-проиграл», когда одни участники оказываются в плюсе, а другие — в минусе. Обычные компании конкурируют между собой за долю рынка, пытаясь навсегда вышибить соперника с ринга.

Социальные предприниматели руководствуются концепцией «co-competition»¹. Они понимают, что в условиях рыночной экономики придется иногда соревноваться с коллегами по цеху, особенно если ресурсов мало. Однако чаще всего им имеет смысл сотрудничать, поскольку это делает их проекты более эффективными, устойчивыми и конкурентоспособными.

Социальное предпринимательство сконцентрировано на миссии, а не на прибыли. Миссия, как компас, направляет все действия проекта, ее ставят выше дохода даже в коммерческих социальных проектах. Это помогает убедиться в том, что интересы общества будут превалировать над собственными.

Миссия отражает смысл существования социального проекта, ценности, в соответствии с которыми он выстраивается. Именно их природа отличает социальное предпринимательство от деятельности правительств и коммерческих структур.

Социальное предприятие, как и правительство, подотчетно обществу, а не частным акционерам. Они работают в условиях «прозрачного аквариума». С одной стороны, это дает им больше свободы, а с другой — налагает большую ответственность. Они не обязаны подчиняться эгоистичным интересам акционеров, которые часто принимают решения в ущерб интересам проекта и общества в целом. Найдется немало примеров компаний, стремление которых повысить цену акций и величину дивидендов для акционеров привело к разрушению бизнеса, увольнению множества сотрудников, экономическим, социальным или экологическим бедствиям.

Пример — катастрофа на морской нефтяной платформе компании BP в Мексиканском заливе в 2010 году. В ходе расследования обнаруживается все больше подтверждений тому, что BP не была готова к подобному сценарию, не обращала внимания на возникавшие проблемы с безопасностью платформы и медленно реагировала на вред, вызванный разливом нефти. Необходимые меры предосторожности, обеспечивающие безопасность работы и оперативное реагирование в аварийных ситуациях, обошлись бы недешево и, возможно, снизили бы прибыль. Действия BP свидетельствуют, что компания поставила интересы своих собственников выше интересов общества. И хотя такое поведение может считаться вполне рациональным для коммерческой компании, произошедшее ясно показывает, насколько глубокими могут быть конфликты между частным и общим благом.

¹ Симбиоз английских слов «сотрудничество» и «соревнование». *Прим. ред.*

«Акционеры» социального проекта — это люди, инвестирующие в успешное решение проблемы. Это позволяет избежать разногласий между целями проекта и целями сегмента общества, который он обслуживает. С другой стороны, это предполагает, что социальный проект должен придерживаться более высоких стандартов ответственности перед обществом. Он должен выяснить степень своего влияния на существующую проблему, оправдать свое существование и бесплатно делиться опытом.

Социальное предприятие стимулирует социальные и экологические инновации. Решение проблем требует трансформации. А это автоматически формирует среду, в которой приветствуются творчество и инновации как средство решения проблем. По схожему пути идут и обычные предприниматели. Однако есть определенные отличия. Ценность коммерческой инновации зависит от ее рыночного потенциала. Конечно, социальная инновация должна иметь свой рынок, но ее основная ценность — это потенциал для решения социальных или экологических проблем. Социальное предпринимательство позволяет избежать политиканства. Никакой социальный проект не может обойтись без определенной доли политики. Но использование бизнес-ориентированного подхода позволяет избежать изнурительных политических споров. Пока правительства обсуждают ту или иную проблему, социальный предприниматель работает над ее решением или же выступает в роли лидера, объединяющего противодействующие стороны для принятия решений. Социальные предприниматели не раз помогали коммерческим и государственным организациям сообща решить проблемы, вокруг которых политики ведут долгие бесплодные споры.

Однако все это никак не оправдывает социального предпринимателя, который не общается с возможными получателями своих услуг на предмет того, в чем именно они нуждаются. Известны случаи, когда предприниматели, руководствуясь самыми добрыми намерениями, делали предположения, которые на практике усугубляли проблему, а не решали ее. Подобно тому как грамотные бизнесмены прежде всего выясняют положение дел на рынке и определяют, какие потребности клиентов им нужно удовлетворить, социальные предприниматели первым делом должны ясно определить проблему, которую они хотят решить, и понять, кто от нее страдает. В обоих случаях это предполагает общение с потенциальным «потребителем».

Роджер Хэмлин и Томас Лайонс¹ выявляют шесть предпосылок успешного развития бизнеса: излишки, сбережения, инвестиции, эффективность, справедливость и стабильность. Первые четыре вполне понятны бизнесменам. Натуральное хозяйство не может развиваться, поскольку не создает прибыли или излишков, а лишь покрывает свои издержки. Прибыль (излишки) позволяет делать сбережения,

¹ Hamlin, R. E., & Lyons, T. S. (1996). *Economy without walls*. Westport, CT: Praeger.

которые, в свою очередь, могут инвестироваться в новое развитие. Эффективное управление позволяет максимизировать прибыль и возврат на инвестиции. И все это ускоряет развитие с течением времени.

Не столь очевидно, что это не может происходить при отсутствии справедливости и стабильности. Справедливость обеспечивает баланс, сохраняющий общество как единое целое. К примеру, так называемое двухклассовое общество (богатые и бедные, без какого-либо среднего класса) не является полностью справедливым и, соответственно, устойчивым — слишком велико неравенство в социально-экономическом статусе его членов. Общество, исключаяющее для определенной части граждан доступ к возможностям, также не является справедливым. Несправедливость может приводить к протестам, срывам работы и даже жестоким восстаниям. Все это подрывает стабильность, что, в свою очередь, мешает развитию экономики страны. Существуют и другие источники нестабильности. Один из них — некомпетентное руководство и как результат частая смена лидеров. Другой — природные катаклизмы: землетрясения, наводнения, бури и т. д. Чтобы работать эффективно и формировать излишки, бизнесу нужны стабильность и предсказуемость.

Социальные предприниматели, работая в областях образования, здравоохранения, борьбы с бедностью, развития сообщества, создают возможности для социально-экономического развития, делают общество более справедливым и повышают уровень стабильности. Таким образом, они обеспечивают будущее развитие всего общества. Бизнесмены часто этого не понимают либо считают, что это их не касается. Правительства могут помочь в развитии отдельных аспектов справедливости и стабильности, но они нередко ограничены вышеописанными факторами и не могут помочь процессу трансформации.

Порой только социальные проекты могут справиться с задачей, которая не под силу ни правительствам, ни коммерческим организациям.

Контрольные вопросы

1. Какие именно провалы рынка в соответствии с экономической теорией лежат в основе самых актуальных проблем мира? Изучите три примера: голод, загрязнение подземных вод и неграмотность.

2. Основная цель частного сектора — эффективность. Почему? Основная цель государственного сектора — обеспечение справедливости. Почему? Вполне возможно вести производительную, но неэффективную деятельность или устраивать справедливый,

но неэффективный порядок. Каким образом социальное предпринимательство сочетает в себе эффективность, производительность и справедливость?

3. Есть мнение, что социальное предпринимательство представляет собой разновидность коммерческого предпринимательства, продуктом которого выступает положительное социальное или экологическое изменение. Согласны ли вы с этим замечанием? Объясните свой ответ.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Люди веками занимались «социальным предпринимательством» — помогали больным, кормили голодных, учили неграмотных. Ряд экономических и социальных явлений, таких как распространение капитализма, рост общего благосостояния в государстве и снижение роли семьи как традиционной поддерживающей структуры, привели к тому, что подобная помощь стала не только необходимой, но и гораздо более сложной и масштабной. Как уже было сказано, проблемы, решением которых заняты социальные предприниматели, выросли настолько, что правительства и частные компании оказались неспособны с ними справиться. В результате появился и окреп новый подход к борьбе с ними.

Считается, что термин «социальное предпринимательство» был запущен в обиход в 1980-х Биллом Дрейтоном, основателем социальной филантропической организации Ashoka. Однако первым представил социальное предпринимательство как профессию и область для изучения ученый по имени Грегори Диз в конце 1990-х. Очевидно, что, хотя многие виды деятельности в этой области имеют долгую историю, централизованные усилия по согласованию общих принципов и методов работы начали прилагаться лишь недавно. В этой главе мы поговорим о нынешней трактовке понятий «предпринимательство» и «социальное предпринимательство», а также попытаемся дать рабочее определение последнего термина, которое поможет нам продвинуться дальше. Мы попробуем описать отличия социального предпринимательства от его близкого родственника, бизнеса. Обсудим экономические корни социального предпринимательства и роль индивидуальных намерений

и мотивации в развитии этой области. Также мы изучим несколько теоретических моделей обычного и социального предпринимательства, чтобы понять, в чем состоят роли участников, какие функции они выполняют и какие взаимосвязи между ними существуют.

Как известно, исследование любого вопроса лучше всего начать с определения описывающих его терминов. Итак, какое определение можно дать понятию «социальное предпринимательство»? Каждое из двух слов вносит свой вклад в смысл термина, поэтому будет нелишним изучить их вначале по отдельности, а затем вместе.

Определение «социального»

Слово «социальный» происходит от латинского слова, означающего «помощник», «союзник», «компаньон». Термин предполагает, что люди объединяются в некую группу, живущую и/или работающую совместно — то есть сообщество или общество. Таким образом, понятие «социальный» связано с тем, что делается для сообщества или общества в целом. Этот термин предполагает, что общество ставится выше, чем отдельная личность.

Некоторые исследователи считают, что социальный аспект жизни должен быть отделен от экономического, а значит, достижение экономических целей может и должно происходить без учета интересов общества. В Соединенных Штатах эта концепция находит выражение в популярных идеях типа *laissez-faire* (правительство как представитель общества не должно вмешиваться в частные экономические вопросы) и *caveat emptor* («пусть покупатель хранит бдительность», общество само должно защищаться от недобросовестного бизнеса). Еще одно широко распространенное по всему миру мнение, разделяющее общество и экономику, гласит: правительство должно обеспечивать «подушку» людям, оказавшимся в неблагоприятной экономической ситуации.

К счастью, представления начинают меняться. Как отмечает Дэвид Борнштейн, «концептуальные «стены», когда-то разделявшие мир на социальную и экономическую реальность», постепенно рушатся. В обыденной жизни можно найти массу подтверждений этому. К примеру, все больше растет интерес к области корпоративной социальной ответственности. Компания PepsiCo отслеживает состояние своего «углеродного следа» и активно работает над его уменьшением. Компания NBC-Universal встраивает элементы экологической устойчивости в свою работу и бренд. Успешные предприниматели вроде Билла Гейтса и Джеффа Сколла — благотворители, они возглавляют это движение и поддерживают работу социальных предпринимателей. Игроки на рынке капиталов, такие как Shorebank, активно финансируют

усилия по развитию сообщества. Повсюду развиваются партнерства между некоммерческими и коммерческими организациями.

Разделение между обществом и экономикой было проведено искусственно, и это факт. На деле они неразрывно связаны. Экономика — изобретение общества и поэтому может и должна время от времени меняться, чтобы находиться с ним в гармонии. Именно это и позволяет решать социальные проблемы усилиями предпринимателей.

Определение предпринимательства

Дать определение термину «социальный» сравнительно легко. Разумеется, можно спорить о том, что важнее — интересы личности или общества или, скажем, развитие экономики или другие потребности общества, — однако в целом существенных разногласий относительно смысла понятия «социальный» нет. А вот найти общепринятое определение предпринимательства гораздо сложнее, поскольку этот вопрос может рассматриваться сразу с нескольких ракурсов.

Существуют, скажем, чисто экономические определения, подобные данному Джоном Терри¹. Он описывает предпринимателя как «специалиста в области инноваций, который видит возможность создать новый продукт или внедрить новый метод производства, а затем организует сбор всех необходимых входящих элементов и принимает на себя финансовый риск». Экономист Бертон Клейн² предлагает более широкий взгляд на предпринимателя, называя его «брокером, объединяющим желаемое с экономической и возможное с технологической (то есть операционной) точки зрения». Согласно этому определению, предпринимательство предполагает установление связей, крайне важных для решения проблем и удовлетворения потребностей. Преподаватели основ предпринимательства Джеффри Тиммонс и Стивен Спинелли определяют предпринимательство как «целостный способ мышления, анализа и действия, направленный на реализацию возможности и использующий силу лидерства»³. Это определение предполагает, что предпринимательство — это особый образ мыслей плюс соответствующая практика. Иными словами, оно представляет собой профессию. Более того, Тиммонс и Спинелли полагают, что предприниматели постоянно ищут жизнеспособные возможности для бизнеса. Предприниматели предстают в роли стратегических мыслителей, видящих «большую картину» и отлично понимающих,

¹ Terry, J. V. (1995). Dictionary for business finance (3rd edn). Fayetteville: University of Arkansas Press.

² Klein, B. (1977). Dynamic Economics. Cambridge, MA: Harvard University Press.

³ Timmons, J., & Spinelli, S. (2007). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. New York: McGraw-Hill/Irwin.

что эффективное лидерство по своей природе вдохновляет, адекватно распределяет ответственность и выражает признание в ходе работы. Тиммонс и Спинелли описывают такое поведение словами «делайте из коллег героев». Исследователи и бизнесмены Грег Лихтенштейн и Томас Лайонс¹ утверждают, что предприниматель — это любой человек, занимающийся инновациями (путем создания нового продукта или услуги, развития нового производственного процесса или поиска нового рынка) и имеющий целью рост и развитие как самого себя, так и своего бизнеса. Последняя мысль — следствие убеждения, что предприниматели постоянно совершенствуются, чтобы более эффективно проводить свои компании через различные этапы жизненного цикла бизнеса.

Можно выделить некоторые общие аспекты предпринимательства, которые кажутся хотя бы отчасти универсальными. Предприниматели активно ищут инновационные возможности, позволяющие добавить ценности в жизни потребителей своего продукта. Они разрабатывают стратегию роста, чтобы расширить охват рынка и увеличить прибыль. Они активно выстраивают сети, направленные на достижение целей своего бизнеса, включая туда инвесторов, поставщиков и клиентов. Они не всегда берут на себя риски, но, взяв, умело управляют ими.

Однако среди исследователей предпринимательства по-прежнему нет согласия по ряду вопросов. К примеру, Скотт Шейн² полагает, что успешными предпринимателями рождаются, а Лихтенштейн и Лайонс считают, что успех в бизнесе — результат мастерского использования приобретенных навыков. Шейн указывает, что возможности для бизнеса существуют в рамках заданного контекста и предприниматель должен их изыскать, а Сарас Сарасвати³ считает, что предприниматели сами создают эти возможности. Многие преподаватели предпринимательства полагают, что настоящими предпринимателями можно считать лишь тех, кто развивает влиятельные компании, заслуживающие венчурных инвестиций, другие же относят к предпринимателям и владельцев небольших бизнесов. Скорее всего, подобные дебаты не закончатся никогда, однако нам необходимо понимать их основные тезисы. Разные точки зрения оказывают прямое влияние на теорию и практику того, что мы называем социальным предпринимательством.

¹ Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (2010). Investing in entrepreneurs: 4 strategic approach for strengthening your regional and community economy. Santa Barbara, CA: Praeger; ABC-CLIO.

² Shane, S. (2008). The illusions of entrepreneurship. New Haven, CT: Yale University Press.

³ Sarasvathy, S. D. (2009). Effectuation: Elements of entrepreneurial experience. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Определение социального предпринимательства

Как мы уже говорили, найти универсальное определение социального предпринимательства столь же сложно, как и определение предпринимательства. Очевидно, что различия в трактовке второго приводят к различным определениям первого. К примеру, Дебби Брок, Сьюзен Стейнер и Марина Ким¹ собрали тринадцать различных определений социального предпринимательства. Пожалуй, самое старое и наиболее часто цитируемое определение принадлежит Дизу и приведено в его эпохальной работе «Значение термина “социальное предпринимательство”»². Диз заимствует определение предпринимательства из работ Йозефа Шумпетера, Жана-Батиста Сэя, Питера Друкера и Уильяма Стивенсона, а затем добавляет к нему социальный аспект. По его утверждению, социальные предприниматели играют роль агентов изменений в социальном секторе за счет:

- принятия миссии, направленной на создание и поддержание социальной ценности (а не только ценности для индивидуума);
- выявления и неустанной реализации новых возможностей, связанных с этой миссией;
- участия в процессе постоянных инноваций, адаптации и обучения;
- смелых действий, не ограниченных имеющимися на руках ресурсами;
- обостренного чувства ответственности за судьбу социальных групп, для которых он работает, и за результат своей деятельности.

С точки зрения Диза, социальное предпринимательство — это применение лучших практик традиционного предпринимательства для реализации социальной миссии или цели. Он считает, что социальное предпринимательство может сделать некоммерческие организации менее бюрократичными. Определение социальных предпринимателей, данное Джерром Боши,³ усиливает эту идею: «социальные предприниматели — это руководители, которые уделяют все больше внимания реалиям рынка, не упуская при этом из виду свою основную миссию. Они способны создать баланс между моральными императивами и жадной прибылью — и этот процесс представляет собой сердце и душу всего социального движения».

¹ Brock, D. D., Steiner, S. D., & Kim, M. (2008). Social Entrepreneurship education: Is it achieving the desired aims? United States Association of Small Business & Entrepreneurship (USASBE) 2008 Conference Proceedings.

² Dees, J. G. (1998). The meaning of «social entrepreneurship». Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University.

³ Boschee, J. (1998). Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship.

Джиллиан Морт, Джей Виравардена и Карнеги¹ добавляют в рассмотрение вопроса философскую нотку. Они признают как сложность изучаемой темы, так и роль морали в ней (о чем мы поговорим немного ниже в этой главе). Вот их определение: социальное предпринимательство предполагает, что вы честно ведете бизнес, реализуя свою социальную миссию; подбираете подходящие с моральной точки зрения средства для достижения цели, умеете распознать возможность создания социальной ценности, используете новаторские подходы и готовы взять на себя риск.

Подобно Дизу и Боши, эти исследователи много говорят об использовании бизнес-практик для достижения социальной миссии. Однако они практически не затрагивают вопросы некоммерческой организационной структуры.

Сара Элворт, Дэвид Браун и Кристин Леттс² также избегают рассмотрения вопроса об организационной структуре и добавляют к определению социального предпринимательства тему устойчивости и трансформации: «Социальное предпринимательство находит инновационные решения для самых актуальных социальных проблем и мобилизует идеи, ресурсы и социальные меры, необходимые для устойчивых социальных трансформаций». Они не только указывают на такие черты предпринимательского поведения, как инновационность, способность к мобилизации ресурсов и нетворкинг («социальные меры»), но и подчеркивают, что конечным продуктом этой деятельности будут долгосрочные глубинные социальные изменения. Мы отмечаем это особо, поскольку все прежние определения, хотя и пытались привязать предпринимательство к решению социальных проблем, предполагали при этом краткосрочные и однократные решения. В этом нет ничего удивительного. Деловые связи обычно представляют собой простую транзакцию: я даю вам два доллара, а вы мне — буханку хлеба. Рост бизнеса — это увеличение количества разовых сделок. Для первых исследователей вопросов социального предпринимательства, которые пытались дать определение этой области, было вполне естественным воспользоваться прямой аналогией с бизнесом. Однако истинное решение социальной проблемы не может быть поверхностным и лечить одни лишь симптомы. Напротив, здесь нужно решать основополагающие проблемы, причем делать это раз и навсегда. Выражаясь словами Билла Дрейтона, «социальные предприниматели не удовлетворяются тем, чтобы дать голодному человеку рыбу или научить его ловить ее.

¹ Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*.

² Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*.

Они не успокоятся, пока не произведут настоящую революцию в рыболовной отрасли».

Приведенное выше определение социального предпринимательства ничего не говорит ни о природе организационной среды, которую используют предприниматели для реализации своей миссии, ни о форме самой среды, то есть некоммерческой структуре. В связи с этим у нас появляются два различных взгляда на социальное предпринимательство: 1) как на набор практик, которые могут быть связаны с организациями (хотя и не обязательно); 2) как на деятельность некоммерческих организаций, стремящихся повысить свою эффективность за счет методов, принятых в традиционном бизнесе.

Некоторые из исследователей в этой области воспринимают социальное предпринимательство как деятельность коммерческих компаний, реализующих социальную миссию. Такая форма получила название социального предприятия. Кстати, Диз обратил внимание на это явление еще до написания труда о социальном предпринимательстве в 1998 году. За четыре года до этого он писал: «Социальные предприятия — это частные организации, призванные решать социальные проблемы, служить малоимущим и создавать социально важные продукты, которые, по их мнению, не предоставляются в должных объемах государством или рынками. Социальные предприятия реализуют цели, которые не могут быть измерены исключительно размером прибыли, степенью проникновения на рынок или количеством сторонников на выборах».

(Cит. no: Mair, J., & Marti, I¹)

Хелен Хох и Пол Трейси² добавляют важное замечание: «Социальные предприятия занимаются коммерческими операциями во имя социальной цели. Они совмещают инновации, предпринимательство и социальную цель и стремятся обрести финансовую стабильность благодаря доходам от коммерции. Их миссия ставит социальные преимущества выше финансовой прибыли. Возникающие излишки используются в интересах «клиентов» социального предприятия, а не лиц, его контролирующих».

(Cит. no: Mair, J., & Marti, I)

Пожалуй, именно это определение разворачивает концепцию социального предприятия в самом актуальном сейчас направлении.

¹ Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41.

² Haugh, H., & Tracey, P. (2004). The role of social enterprise in regional development. Paper presented at the Social Enterprise and Regional Development Conference, Cambridge-MIT Institute, University of Cambridge.

Все большее внимание сейчас уделяется острым социальным проектам, способным быстро масштабировать свою модель и обеспечить максимально широкое выполнение миссии. Стоит отметить, что такие «социальные газели» могут быть как некоммерческими, так и коммерческими. Термином «социальное предприятие» иногда описываются некоммерческие организации, способные зарабатывать собственную прибыль. Это может запутать. Тем не менее мы видим, что определение социального предприятия проходит определенную эволюцию и теперь включает различные виды деятельности компаний, в результате которой полученная прибыль направляется на социальные нужды.

Джефри Робинсон¹ признает, что социальное предпринимательство может реализовываться как через коммерческие, так и некоммерческие структуры:

«Я определяю социальное предпринимательство как *процесс*, включающий в себя выявление конкретной социальной проблемы и конкретные методы ее решения, оценку степени социального влияния, бизнес-модели и устойчивости проекта, а также создание *коммерческой* структуры (ориентированной на выполнение социальной миссии) или *некоммерческой* структуры (выполняющей бизнес-задачи), обеспечивающей двойной (или тройной) результат», то есть результат экономический, социальный и экологический.

Джейн Вей-Скиллерн и другие² уверены, что социальное предпринимательство может работать не в одном, а сразу в нескольких секторах. Однако, как отмечает Кай Хокертс³, налицо заметное движение в сторону гибридных социальных компаний, так называемых бизнес-проектов с социальной направленностью. Это «предприятия, находящиеся на границе между мирами коммерческих компаний и частных и некоммерческих организаций, реализующих социальную миссию. Подобные проекты не принадлежат полностью ни одному из двух миров». Более детально о таких гибридах мы поговорим в главе 5.

Попытки дать различные определения социальному предпринимательству наглядно показывают, что эта область бурно растет и быстро меняется. Неудивительно, что исследователи пока не выработали единого определения. Существующие определения наглядно показывают

¹ Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.

² Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Thousand Oaks, CA: Sage.

³ Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social entrepreneurship* (p. 142–154). New York: Palgrave Macmillan.

историю развития этой области и помогают нам лучше понять, какими путями шло это развитие.

Вот как может выглядеть портрет современного социального предпринимателя и его проекта. Этот человек — социальный новатор, придающий новую ценность жизни других за счет реализации социальной миссии с использованием процессов, инструментов и техник обычного предпринимательства. Социальный предприниматель ставит социальное благо выше личного, используя «прибыль» компании для выполнения своей миссии. Среда, в которой социальный предприниматель реализует свою миссию, может быть коммерческой, некоммерческой, или публичной либо их гибридом.

В чем состоят сходство и различия социального предпринимательства и бизнеса?

Время от времени студенты курсов социального предпринимательства (имеющие опыт работы в бизнесе или профессиональное бизнес-образование) говорят о том, что между социальным предпринимательством и бизнесом нет существенной разницы. Иными словами, решение социальной проблемы — это попросту еще один тип продукта, который может продавать обычная компания. Это довольно интересное и, на первый взгляд, верное наблюдение. Но неужели все настолько просто?

Изучая определения социального предпринимательства, социального предпринимателя и социального предприятия, мы замечаем все больше схожих и различных черт бизнеса и социального предпринимательства. Оба типа предпринимательства используют одни и те же инструменты. Основное различие заключается в том, что социальный предприниматель концентрируется на реализации социальной миссии, а обычный бизнесмен стремится заработать прибыль для компании. Диз четко описывает это различие в своем определении социального предпринимательства. Это не единственное различие между социальным предпринимательством и бизнесом, упомянутое в литературе по данному вопросу. К примеру, Перрини и Вурро¹ предполагают, что социальные предприниматели склонны к более демократичным или коллегиальным процессам принятия решений, чем коммерсанты. Джоанна Мэйр и Эрнесто Нобо² считают, что социальные предприниматели больше других недовольны текущим положением дел и это позволяет им лучше видеть возможности для социальных изменений.

¹ Perrini, F., & Vurro, C. (2004). Social Entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship* (p. 57–86). New York: Palgrave Macmillan.

² Mair, J., & Nobo, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.

Ганеш Прабу¹ полагает, что социальным предпринимателям лучше удастся собирать группы поддержки в различных слоях общества, чем традиционным бизнесменам.

Все эти предположения не лишены оснований. Однако коллегиальный процесс принятия решений уже используется и в некоторых коммерческих компаниях. Этому способствовала популярность идеи вовлеченности сотрудников и более открытого процесса стратегического планирования. Многие традиционные предприниматели также начинают проекты по причине неудовлетворенности текущим положением вещей. К примеру, предприниматель начинает бизнес, веря, что сможет сделать что-то лучше, чем его прежний начальник, или находит возможности для бизнеса, будучи недовольным чем-то в собственной жизни. Можно с уверенностью утверждать, что традиционные предприниматели все более искусно создают сети контактов, поскольку это необходимо для успешной конкуренции в условиях глобальной экономики. Иными словами, различия между социальными предпринимателями и бизнесменами — в интенсивности проявления основных характеристик, а не в их сути.

Это заставляет нас вновь вернуться к различию между двумя группами, основанному на социальной миссии и ответственности перед заинтересованными лицами. Можно ли сказать, что социальные предприниматели — это всего лишь обычные предприниматели, которые волею судеб осуществляют социальные трансформации? Нам кажется, что нет. Социальные предприниматели уникальны в своем роде — они знают, как работать на стыке между коммерческим и некоммерческим мирами, к которым принадлежат различные заинтересованные в их работе лица. Это непросто. Как минимум, такая работа требует понимания сути социального сектора, а, по нашему опыту, обычный бизнесмен либо не владеет таким пониманием, либо не хочет им овладеть.

Деловой и социальный сектора используют разные процессы принятия решений и, соответственно, говорят на разных языках. Успешный социальный предприниматель действует подобно переводчику, дипломату и посреднику между ними. Социальное предпринимательство не ограничивается тем, чтобы придать социальному сектору черты бизнеса или, напротив, наделить бизнес социальным сознанием. Это всего лишь результат комплексного и более сложного процесса. Социальное предпринимательство — своеобразная смесь двух областей, позволяющая создавать устойчивую социальную ценность максимально эффективно, плодотворно и справедливо.

Каждый предприниматель может позитивно повлиять на общество, используя стратегии и тактику, принятые в бизнесе. Однако

¹ Prabhu, G. N. (1999). Social Entrepreneurial leadership. Career Development International, 4 (3).