



**СОЦИАЛЬНОЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО  
В РОССИИ И В МИРЕ**  
практика и исследования



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Коллектив авторов

**Социальное предпринимательство  
в России и в мире:  
практика и исследования**

«Высшая Школа Экономики (ВШЭ)»

2011

## **Коллектив авторов**

Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования / Коллектив авторов — «Высшая Школа Экономики (ВШЭ)», 2011

Социальное предпринимательство – новое явление в российской практике. Эта монография – первое издание на русском языке, в котором рассматривается опыт социального предпринимательства в России и в мире с учетом его разнообразия и исследовательского потенциала. В книге обобщена информация, касающаяся развития социального предпринимательства в разных странах и современных исследований этой новой области; подробно описана деятельность одиннадцати иностранных и четырех российских предприятий, представляющих с разных сторон практику социального предпринимательства. В приложении приводится краткое описание базы данных российского пилотного проекта по исследованию социального предпринимательства, выполненного в 2009 г. в партнерстве с Российским микрофинансовым центром при поддержке Оксфам (Великобритания). В выявлении и изучении практики российского социального предпринимательства немалую роль сыграло сотрудничество авторов с Фондом региональных социальных программ «Наше будущее» (Россия). Информация по международным кейсам опирается на базу данных стипендиатов фонда Ashoka – глобальной организации поддержки социальных предпринимателей. Для научных работников, преподавателей и студентов, специализирующихся в области менеджмента, социологии, институциональной экономики, теории предпринимательства; для представителей государственных департаментов социальной политики, образования, культуры, поддержки предпринимательства, а также для предпринимателей-практиков, интересующихся социальным назначением своей деятельности.

© Коллектив авторов, 2011

© Высшая Школа Экономики  
(ВШЭ), 2011

# Содержание

Введение	6
Часть первая	12
Глава 1	12
Глава 2	19
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# **Коллектив авторов**

## **Социальное предпринимательство**

### **в России и в мире:**

### **Практика и исследования**

*Рецензент: Доктор экономических наук, профессор, декан факультета социологии НИУ ВШЭ А.Ю. Чепуренко. Авторский коллектив: Московская А.А. (рук. авт. колл., отв. ред.; введение, гл. 1–7, заключение, приложение); Аларичева М.А. (гл. 2); Албутова А.И. (гл. 2); Васина (Зайцева) М.Н. (гл. 2); Лыткина Т.С. (гл. 5); Мамута М.В. (гл. 8); Попова И.П. (гл. 5); Силаева В.Л. (гл. 5); Сорокина О.С. (гл. 2); Сыкалов И.А. (гл. 5); Шлыкова О.В. (гл. 2)*

## **Введение**

Опыт социального предпринимательства начал активно накапливаться примерно с 1970 – 1980-х годов XX в., появившись почти одновременно в разных точках мира с разными экономическими и социальными условиями, а в 1990-х годах и в странах побежденного социализма. Это позволило некоторым аналитикам увидеть в социальном предпринимательстве своего рода мейнстрим – «мейнстрим инакомыслящих» («Mainstreaming of the mavericks») – так называлась статья Ч. Лидбитера, объяснявшего в 2007 г. причины популярности своей книги «The rise of the Social entrepreneur», вышедшей в Великобритании в 1997 г. Книга послужила вехой в росте популярности социального предпринимательства в этой стране и во многих других западных странах [Leadbeater, 1997; 2007].

К началу нового столетия социальное предпринимательство стало предметом больших общественных ожиданий. Все чаще оно признается новой перспективой развития то третьего сектора, то бизнеса, а то и социальной политики государства. Разумеется, профессиональные эксперты каждого из этих секторов далеки от социального мифотворчества, но общественная мифология формируется в общественной среде и фиксируется в СМИ, так что в конечном счете она оказывает влияние на принятие решений и политиков, и бизнесменов, и на менеджмент некоммерческих организаций (НКО). Задача исследователей – разобраться во всем этом потоке смыслов с тем, чтобы определить содержание, место и перспективы социального предпринимательства в мире и в каждой стране в отдельности.

Начиная исследование социального предпринимательства в 2007 г. мы подходили к перспективам развития этой темы в России не без некоторого скепсиса. Настораживал целый ряд вещей. Во-первых, наиболее яркие и успешные примеры – такие как банк Гратееп в Бангладеш или инициатива Sekem в Египте, – относились к странам третьего мира, страдавшим от социальных проблем высокой остроты, испытывавшим серьезную нехватку экономических ресурсов и одновременно сохранившим в запасе культуры неизжитые моральные ценности традиционного общества. Эти условия мало походили на условия России, и тем более – развитых индустриальных стран Запада. Во-вторых, общение с российскими НКО и малым бизнесом, где логично было бы искать ростки социального предпринимательства, как будто не демонстрировало такого опыта, да и сами эти сферы в России получили пока ограниченное развитие. В-третьих, активно используемая в России 2000-х годов практика корпоративной социальной ответственности слишком часто при ближайшем рассмотрении обнаруживала корыстные интересы бизнеса либо государственное давление. Это представлялось плохим фоном для развития

ориентированной непосредственно на социальный результат бизнес-практики, свойственной социальному предпринимательству в других странах. В-четвертых, наблюдение за общественными процессами в стране в 1990 – 2000-е годы, так же как и опросы общественного мнения в России, показывали, что не только «бизнес» или «чиновники», но и сами граждане не демонстрируют большой приверженности моральным ценностям, социальной солидарности, обеспокоенности нерешенными социальными проблемами, если последние не касаются их лично. Это также не должно было бы служить благоприятной питательной средой для социального предпринимательства.

Более глубокий анализ международного опыта и литературы на эту тему, опыт участия в экспертизе проектов трех раундов конкурсов социального предпринимательства в России, которые проводит с 2008 г. Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», а затем и результаты проведенного нами пилотного проекта, в котором исследовалась практика организаций социального предпринимательства в российских регионах,<sup>1</sup> опроверг первоначальный скептицизм.

Проделанная нами за это время работа позволила сделать два принципиальных предварительных вывода. *Первый*: социальное предпринимательство развивается в западном, развитом индустриальном мире гораздо активнее и разнообразнее, чем в странах третьего мира. Более того, можно предположить, что проекты социального предпринимательства в развивающихся странах, получивших мировую известность, во многом стали успешными благодаря предпринимательским образцам, ценностям, культуре, экономическому образованию, созданными в развитых индустриальных странах Запада. В последнее время к этому добавилась также финансовая инфраструктура и консультативная помощь со стороны различных фондов и других некоммерческих организаций, обычно западного базирования. *Второй*: несмотря на отсутствие «моды» на социальное предпринимательство и уже перечисленные не слишком благоприятные условия среды, в России социальное предпринимательство есть, и, более того, по инновационному потенциалу и социальным ориентирам оно ничуть не уступает западным аналогам. Разница, которая между нами наблюдается, определяется скорее масштабами деятельности предприятий, а главное – отличиями российской социальной и институциональной среды, о чем пойдет речь в главах, посвященных России. Но разницу в «средах», отражающуюся в характере бизнес-моделей социального предпринимательства, можно наблюдать и внутри западного мира, в частности между американскими и многими европейскими предприятиями социального предпринимательства (о некоторых основах этих различий речь пойдет в главе 3).

Настоящая работа состоит из двух смысловых частей. Первая представляет примеры международной практики социального предпринимательства и анализ ее исследований в научной литературе. Здесь представлен не столько разброс мнений, который, конечно, также присутствует, сколько расхождения в традициях развития социальных предприятий, прежде всего в европейских странах и за пределами Атлантики, которые естественным образом отражаются в определениях и выводах экспертов. Такое разнообразие, по мнению некоторых специалистов, обусловлено «предпарадигмальным» этапом развития науки о социальном предпринимательстве [Nicholls, 2010].

Вторая часть посвящена российскому опыту социального предпринимательства и его проблемам. Мы постарались дать по возможности подробное описание историй четырех социальных предпринимателей – Натальи Денисовой (Конный центр «Аврора», г. Сыктывкар), Алексея Санкина (Музей народной игрушки «Забавушка», г. Москва), Александры Никити-

---

<sup>1</sup> Пилотный проект «Исследование моделей социального предпринимательства в России» проводился в 2009 г. при поддержке Оксфам (Великобритания) в партнерстве с Российским микрофинансовым центром (научный руководитель проекта – А. Московская; см. в приложении).

ной (АНО «Пролог», г. Москва) и Вячеслава Горелова («Школа фермеров», Пермский край), – которые далее анализируются с точки зрения логики формирования бизнес-моделей, профессиональной основы и рыночного позиционирования их социальных предприятий. Мы надеемся, что научные цели и практическая значимость проведенной нами работы не скроют от читателя личное достоинство и творческий поиск этих людей, чьи усилия важны не только для них самих, не только для «агентов рынка», но для большого числа их коллег, единомышленников, людей, с которыми и для которых они работают.

Поскольку это – первая на русском языке целостная работа о социальном предпринимательстве (не считая изданного в ГУ ВШЭ в 2008 г. препринта, который и сегодня доступен на сайте университета<sup>2</sup>), как бы нам ни хотелось, она не может претендовать на полноту и развернутость. В одной работе мы стремились представить как международный, так и российский опыт, а также состояние современной науки о социальном предпринимательстве. Столь широкий ракурс был выбран для того, чтобы увидеть место России в общем мировом процессе. При этом мы были убеждены, что разноплановое представление темы, к тому же со значительной долей описания кейсов, даст читателю большую пищу для размышлений о смысле и перспективах социального предпринимательства и, шире, – отношений бизнеса и общества, чем выдержанная в одной строгой аналитической стилистике работа, посвященная какому-то одному аспекту социального предпринимательства.

Поскольку информация о пилотном проекте, проведенном в России и составившем эмпирическую базу анализа российской ситуации, достаточно подробно дана в приложении, здесь хотелось бы сказать несколько слов о замысле представления международного опыта и используемой для этого эмпирической базе. Истории отдельных организаций, таких как группа Grameen (<http://www.grameen-info.org>), Sekem (<http://www.sekem.com>), «Мондрагонские кооперативы» или «Институт здоровья одного мира» ([www.iowh.org](http://www.iowh.org)), стали почти каноническими примерами социального предпринимательства. И это несмотря на то что они основаны на различных организационных процессах, их направляли разные общественные силы, а формы, которые эти организации приняли, не только различны между собой, но во многом зависимы от институциональной среды их очень разных государств и обществ. В настоящей работе нет описания именно этих кейсов.<sup>3</sup> Не столько потому, что они уже много раз пересказаны в литературе – все-таки это прежде всего англоязычная литература, в России все еще не всем доступная, – сколько потому, что нам не хотелось, чтобы давление популярности этих организаций и уже распространенные оценки их деятельности помешали нам и читателю объективно анализировать феномен социального предпринимательства. Мы отобрали и представили такие примеры международного опыта, которые возникли примерно в то же время, что и предприятия, описанные в России, представляющие разные сферы деятельности и ориентированные на разные целевые группы, с основной целью – представить разнообразие социального предпринимательства, существующее в современном мире. Мы надеялись, что это поможет увидеть и российский опыт в общей канве мирового движения к использованию ресурсов предпринимательства для решения важных социальных проблем.

Для представления международного опыта были отобраны десять кейсов из коллекции фонда Ashoka (<http://www.ashoka.org/>), каждый из которых служит примером решения определенных социальных проблем своей страны. Затем мы решили добавить к ним еще одно предприятие, которое в коллекции Ashoka отсутствует и даже является спорным с точки зрения принадлежности к социальному предпринимательству, но по социальным целям и задействованным ресурсам может рассматриваться как глобальный проект социального предпринима-

---

<sup>2</sup> См.: [Баталина, Московская, Тарадина, 2008].

<sup>3</sup> Ранее мы уже приводили описание и анализ данных кейсов, причем первых трех довольно подробно, основываясь на работе Дж. Мэйр и О. Шона [См.: Баталина, Московская, Тарадина, 2008; Maig, Schoen, 2005]. Со взглядами руководителя Grameen М. Юнуса можно теперь ознакомиться и на русском языке [Юнус, Жоли, 2010].



тельства, – это Kiva.org. Последний выбор обусловлен тем, что в общественно-политической литературе (прежде всего – англоязычной) Kiva описывается как новое слово в социальном предпринимательстве и своего рода «наследник» микрофинансовых открытий банка Grameen. За пять лет своей работы Kiva снискала себе широкую известность и стала предметом бурного обсуждения сторонников и критиков. Было бы неправильным пройти мимо этого опыта еще и потому, что микрофинансирование в России в последнее время развивается достаточно активно, развивается в тесном диалоге как с малым бизнесом, так и с государством, о чем пойдет речь в последней главе книги.

Возвращаясь к десяти кейсам, отобранным на основе базы Ashoka, следует оговориться, что нас интересовала практика инновационного решения конкретных социальных проблем в отдельных странах, однако речь необязательно шла о локальных проектах, замыкающихся исключительно в национальных границах. Многие первоначально локальные предприятия, доказав успешность своего опыта, начинают его распространение в другие страны, причем необязательно – в «похожие» страны. Работая над темой социального предпринимательства, мы обратили внимание на то, что стандартные группировки стран, такие как «развитые» – «развивающиеся», «север» – «юг», далеко не всегда демонстрируют ожидаемые различия в опыте социального предпринимательства.

Выбор коллекции Ashoka для представления международного опыта в данной книге обусловлен рядом обстоятельств. Во-первых, это крупнейшая организация поддержки социального предпринимательства, выявившая за время своей деятельности более 2000 стипендиатов, создав сеть, звенья которой собирались и накапливались много лет, поэтому сегодня Ashoka фактически является всемирной ассоциацией ведущих социальных предпринимателей мира. Ее штаб-квартира находится в США, но отделения, изучающие опыт предпринимателей в разных странах и выявляющие социальных предпринимателей, распространены по всем континентам, в которых работают местные эксперты, а стипендиаты принадлежат к 70 странам мира. В связи с этим в Ashoka накоплена самая большая коллекция социально-предпринимательских инициатив начиная с 1981 г. – года основания организации. Во-вторых, основатель и генеральный директор организации Билл Драйтон стоял у истоков идентификации социального предпринимательства как явления и понятия, ключевая характеристика которого – социальное изменение, иными словами, новаторский подход к решению социальных проблем, результатом которого в конечном счете становятся социально-экономические преобразования в сферах, куда приходят социальные предприниматели. «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>4</sup> Эту мысль Драйтона часто путают с более простой идеей – дать человеку удочку. Однако не в этом состоит значение социального предпринимательства, а в том, чтобы использовать в третьем секторе то, что давно известно миру бизнеса – постоянное внедрение новшеств и новые комбинации ресурсов дают обоюдную выгоду, они развивают как предприятие, так и рынок, постепенно создавая новую экономическую среду. На этом основана теория предпринимательства и развитие капитализма. Предпринимательская энергия, будучи обращена на решение социальных проблем, в отдельных социальных направлениях способна дать более эффективные результаты, чем государство или стандартные НКО [Bornstein, 1998].

В-третьих, и это вытекает из предыдущего, видение свойств социального предпринимательства в нашем исследовании и в деятельности Ashoka в ряде существенных черт совпадают:

- социальное предназначение предприятия, что означает – целенаправленное решение одной или нескольких разделяемых в обществе социальных проблем;

---

<sup>4</sup> <http://www.ashoka.org/>

- новаторство, которое реализуется как в предложении новой идеи для решения социальной проблемы, так и в новой комбинации ресурсов для реализации поставленных предприятием социальных целей;
- устойчивость механизма обеспечения результата, что предполагает независимость организации от отдельных доноров и грантовых программ;
- этическая безупречность лидера и культуры организации, что выражается, с одной стороны, в личной приверженности участников социальной миссии предприятия, а с другой – в направлении полученной прибыли на развитие и реализацию ее социальных целей (это подразумевается в термине «неприбыльный», что в английском языке описывается как «not-for-profit», а во французском – «à but non lucratif»<sup>5</sup>).

В-четвертых, поскольку основной работой сотрудников Ashoka является поиск социальных предпринимателей, в котором участвует сегодня целая сеть экспертов самой организации и стран, в которых она имеет своих представителей, мы посчитали логичным использовать уже проделанную другими профессиональную «фильтрацию», чтобы пойти дальше. Очевидно, что никакая отдельно взятая исследовательская организация подготовить такую выборку не смогла бы. Наша задача состояла в том, чтобы из этой коллекции отобрать кейсы, удовлетворяющие нашим критериям социального предпринимательства и задачам книги, а также дополнить информацию о деятельности выбранного стипендиата, имеющуюся на сайте Ashoka, новыми данными, взятыми из независимых источников (материалы СМИ, интернет-блоги, в некоторых случаях – переписка с ним). Таким образом был подготовлен обзор десяти кейсов организаций социального предпринимательства (см. главу 2). Информация по Kiva собиралась на основе данных сайта организации, а также материалов СМИ и популярных блогов.

Еще несколько слов следует сказать об авторах и коллегах – о тех, кто принял участие в этой работе. Когда мы начинали, один из соавторов книги, Михаил Мамута, рассуждая о поиске источников финансирования предстоящего исследования социального предпринимательства в России, заметил, что социальное предпринимательство – это такое явление, в которое мы должны быть готовы внести собственный посильный вклад. Так и вышло. Многие в исследовании социального предпринимательства и в подготовке настоящей работы авторы и коллеги, которые нам помогали, делали не по заказу, а по убеждению. Единственным источником финансирования российского исследования стал уже упомянутый пилотный проект, поддержанный Оксфам, но он не мог вместить большую часть проделанной работы – как подготовительной, так и аналитической. Что касается моральной поддержки, участия в дискуссиях и обсуждениях, обмене опытом и экспертизе, то важную роль в том, чтобы эта работа стала возможной, сыграл Фонд региональных социальных программ «Наше будущее». Из небольшого консалтингового проекта, заказанного фондом в 2007 г., фактически выросла наша самостоятельная научная работа над темой социального предпринимательства в Институте управления социальными процессами НИУ ВШЭ. Первым систематизированным результатом этой научной работы, изданным на русском языке, стал препринт, подготовленный мной в соавторстве с М. Баталиной и Л. Тарадиной и представивший первый развернутый обзор опыта и концепций социального предпринимательства. Благодаря обсуждению нашего доклада на постоянном семинаре Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ возникло сотрудничество с Российским микрофинансовым центром и его директором Михаилом Мамутой, которое затем вылилось в совместную работу в ходе пилотного проекта по углубленному исследованию российских предприятий социального предпринимательства (подробности проекта можно найти в приложении). В лице российских социальных предпринимателей, которые стали «объектом»

---

<sup>5</sup> Данная оговорка не означает, что в юридическом смысле речь идет исключительно об организациях, имеющих статус некоммерческих. В тех странах, где деятельность социальных предприятий поощряется и регулируется государством (прежде всего в странах Европы), социальными могут признаваться предприятия различных организационно-правовых форм – коммерческие, некоммерческие, кооперативы и проч. (см. главу 3).

нашего исследования, мы нашли неординарных творческих людей, пример которых вдохновлял нас в работе над книгой. За это время советами, критическими замечаниями, просто добрым словом нам помогали самые разные люди, наши коллеги. Большое им спасибо.

Но это еще не все. Большую помощь в подготовке книги, прежде всего – в поиске и изучении информации о международном опыте социального предпринимательства, оказали студенты НИУ ВШЭ. Хотелось бы выделить вдумчивую и ответственную работу О. Сорокиной и М. Аларичевой, которые «пропустили через себя» наибольшее число историй социальных предпринимателей, прежде чем описать некоторые из них в настоящей книге. В написании международных кейсов главы 2 участвовали четыре студентки НИУ ВШЭ и одна наша недавняя выпускница. Другие ребята – выпускники НИУ ВШЭ, с которыми начиналось наше сотрудничество, не стали соавторами книги, но занялись практической работой по созданию своих собственных социальных предприятий. Хочется пожелать им успеха!

*Александра Московская.*

# **Часть первая**

## **Международная практика и исследования социального предпринимательства**

### **Глава 1**

#### **Постановка проблемы. Что такое социальное предпринимательство**

Социальное предпринимательство – это 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, р. 12]. В настоящей работе в отсутствие специальных оговорок<sup>6</sup> 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.

Уже само определение указывает на несколько основополагающих черт социального предпринимательства:<sup>7</sup> 1) первенство социальной миссии над коммерцией, что означает – предприятие *предназначено* для решения реальной социальной проблемы либо существенного уменьшения ее остроты; при этом социальный эффект является не побочным продуктом деятельности, как в предпринимательстве [Venkataraman, 1997], а прямым целенаправленным результатом (в свою очередь, это обуславливает направление полученной прибыли на социальные цели организации, а не в карман инвесторов или собственников); 2) существование устойчивого коммерческого эффекта, обеспечивающего самоокупаемость и конкурентоспособность предприятия (наилучшей гарантией этого служит получение дохода преимущественно от продажи товаров и услуг, а не грантов и благотворительности, которые в качестве дополнительных финансовых ресурсов, однако, не исключены); 3) новаторство, с которым комбинируются социальные и экономические ресурсы, – без которого невозможны ни устойчивость социальной миссии, ни экономическая устойчивость, коль скоро организация взяла на себя задачу решения нерешенной социальной проблемы, – т. е. преобразование существующего нежелательного социального порядка в более благоприятный. Именно сложившийся нежелательный социальный порядок в какой-то области может быть естественной предпосылкой возникновения нестандартных социально-экономических организаций, какими являются социальные предприятия. В противном случае социальная проблема уже решалась бы средствами традиционных секторов экономики – государственного, частного или некоммерческого [Martin,

---

<sup>6</sup> Такие оговорки появятся в главе 3, где сравниваются различные концептуальные подходы к исследованию социального предпринимательства.

<sup>7</sup> Данные здесь определение и свойства социального предпринимательства в дальнейшем в работе будут уточняться. Мы приводим лишь основные характеристики, для того чтобы дать читателю ориентир для изучения кейсов. В то же время мы посчитали неуместным приводить уже в главе 1 детальные определения и описывать различные подходы к трактовке социального предпринимательства. Мы не хотели этого делать прежде, чем будут показаны его конкретные свидетельства и формы, которые в конечном счете послужили основой научных исследований.

Osberg, 2007]. К таким проблемам устойчивого, но нежелательного «социального порядка» могут относиться и проблемы, встречающиеся во многих странах, например, застойная безработица в среде этнических меньшинств, социальная исключенность инвалидов, и локальные, например, упадок традиционных рыболовецких поселений или экологический вред от массового сезонного сжигания мусора.

Если говорить об экономических последствиях, то социальное предпринимательство повышает совокупную экономическую эффективность, так как 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 проч. К аналогичному эффекту приводят и новые комбинации наличных ресурсов, например, использование концепции спортивной борьбы для перевоспитания молодежи, объединение рыбаков в компанию прямых интернет-продаж рыбы для ресторанов; создание некоммерческой электростанции для финансирования социальных проектов и проч.

По мнению экспертов, идея социального предпринимательства получила популярность, так как «задела за живое» и «очень подошла» современной эпохе [Dees, 2001]. Эта мысль подтверждается самыми разными фактами и соображениями. С одной стороны, последняя четверть XX 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>8</sup> и так называемый «аффирмативный» бизнес,<sup>9</sup> и государственно-частное партнерство, и трехстороннее сотрудничество государства, бизнеса и некоммерческих организаций в развитии местных сообществ, и расширение популярности микрофинансирования, и институционализация корпоративной социальной ответственности, выразившаяся в международных договорах и стандартах социальной отчетности, и обсуждение форм использования экономики «Дна пирамиды»,<sup>10</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 эффективные предпосылки, вызванные 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

---

<sup>8</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 проч.

<sup>9</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 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>10</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 долл. 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.

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 некоммерческом секторах в отношении бедности, безработицы, социальной исключенности и других устойчивых 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 и западного, 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 годы, послуживших своего рода идеологическим обоснованием для социального предпринимательства.<sup>11</sup>

Способно ли социальное предпринимательство разрешить возникшие проблемы, сказать трудно, так как это зависит от перспектив его устойчивого развития. Но то, что каждое социальное предприятие в отдельности на своем скромном месте служит ответом на эти вызовы, можно увидеть на примере любого из приведенных в книге кейсов.

Исходя из данного выше определения социального предпринимательства, логика описания кейсов становится более понятной. В ходе рассказа об опыте отобранных нами социальных предприятий нам необходимо было показать: 1) реальные формы социальной проблемы, на

---

<sup>11</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, Monzón, 2007; 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 такие дискуссии время от времени оживляются, особенно в Великобритании [Pinker, 2006], а социальное предпринимательство рассматривается как альтернатива государству благосостояния [Leadbeater, 1997; Dees, 2001; 2007]. Идея социального предпринимательства весьма подходила неолиберальной идеологии и политике, которые принято связывать с именами Рейгана и Тэтчер [Grenier, 2009; Cook, Dodds, Mitchell, 2003].

решение которой направлена деятельность предприятия; 2) механизм (бизнес-модель), который был выработан для ее решения; 3) последовательность шагов, которая привела к разработке этого механизма, поскольку история создания предприятия отражает и ход мысли предпринимателя, и открывающиеся возможности и барьеры (конечно, в той мере, в какой мы располагали данными на этот счет); 4) полученные результаты. Кроме того, в каждом кейсе содержится небольшая справка о социальном предпринимателе – его социальном и профессиональном опыте, образовании и проч. Это важно не только для того, чтобы представить конкретную личность – социального предпринимателя и его мотивацию, но также для того, чтобы понять, как предшествующий опыт и профессиональные знания человека связаны с особенностями предложенной бизнес-модели социального предприятия. Многие гипотезы и обобщения на этот счет будут представлены в следующей части с учетом опыта российских социальных предпринимателей.

Описание международных кейсов подобным образом отчасти облегчалось информацией, которую по каждому стипендиату представляет сама Ashoka, а совпадение с нашим замыслом, конечно, обуславливалось общностью представлений о социальном предпринимательстве. Несмотря на это, мы столкнулись и с некоторыми трудностями. Стилистика описания работы стипендиата на сайте Ashoka следовала логике «истории успеха», отчета о достижениях, что закономерно для фонда, который потратил немалые силы на выявление лучших из лучших, на их финансирование и по праву гордится своим выбором. Но в этой информации обычно мало конкретных данных и детализации модели социального предприятия, почти не освещаются вопросы самоокупаемости, а скорее говорится о стратегии и общих принципах. В некоторых случаях скупость информации обусловлена коммерческим характером ее использования для социальных предпринимателей – это их ноу-хау, многие предприятия распространяют свой опыт по франшизе. Кроме того, в силу ориентации фонда на личности лидеров и их творческий потенциал, в профилях стипендиатов часто в тени оказывается деятельность их организаций, тем более – сотрудничество с другими организациями – партнерскими, клиентскими и проч. Наконец, информация о деятельности социального предпринимателя собирается Ashoka на момент назначения стипендии. Между тем, чем больше прошло времени с этого момента, тем большее значение имеет то, что происходило с организацией дальше: в каком направлении она развивалась и что с ней теперь? Все эти пробелы, связанные уже с расхождением задач фонда и нашим исследовательским интересом, мы дополняли собственным поиском информации, в одних случаях с сайтов организаций, открытых источников в СМИ и интернет-блогах, а в двух случаях и личной перепиской со стипендиатами.

Перейдем к кейсам. В табл. 1 собран список кейсов, которые описаны в следующей главе. Три последних кейса выделены в таблице другим цветом. Это сделано потому, что с точки зрения приведенных выше определений и концепции социального предпринимательства, на которой основывались наши исследования, включая анализ российского опыта, указанные кейсы могут быть отнесены к социальному предпринимательству с оговорками в связи с высоким уровнем благотворительных ресурсов, задействованных в организациях. Суть расхождений будет более ясна после ознакомления со всеми кейсами и сопоставления различных подходов в литературе по социальному предпринимательству, которому посвящена глава 3. Предварительно уместно лишь самое общее объяснение и прежде всего ответ на вопрос, зачем мы привели кейсы, которые иллюстрируют отклонения от нашего собственного подхода к социальному предпринимательству.

Здесь важно иметь в виду несколько обстоятельств. *Во-первых* – это критерии, по которым мы выбирали кейсы, прежде всего это:

- самоокупаемость либо обоснованная перспектива выхода предприятия на самоокупаемость в смысле преобладающей роли в доходах организации продажи товаров и услуг, а не донорских средств;

- различие отобранных кейсов между собой по целевым группам, отраслям деятельности, используемым организационным ресурсам и странам, для того чтобы по возможности представить разнообразие и разноплановость работы социальных предпринимателей;

- наличие влияния предприятия на экономическое развитие в своих странах, поскольку мы считали экономические аспекты развития социального предпринимательства одними из приоритетных (для этого мы просматривали поиск стипендиатов Ashoka преимущественно по рубрике «экономическое развитие», хотя на сайте организации есть и такие опции, как гражданское развитие, экология, здравоохранение, образование).

Одновременно мы считали желательным, чтобы большая часть кейсов была представлена сравнительно новыми стипендиатами, избранными Ashoka в последние 5 лет (8 из 10 кейсов), а также европейскими стипендиатами, включая страны Центральной и Восточной Европы (6 из 10 кейсов представляют европейские страны, в том числе 2 – страны ЦВЕ). В целом в работе для представления в настоящей книге было задействовано около 20 кейсов, из которых в процессе более глубокого анализа информации мы выбрали целевое число кейсов, равное 10. Как уже отмечалось во Введении, при отборе кейсов было принято решение добавить к ним еще один – микрофинансовую интернет-платформу Kiva.org.

*Во-вторых.* В использовании сравнительно жесткого критерия самокупаемости наш подход отличается от критериев Ashoka. При отборе номинантов Ashoka руководствуется критерием реализуемости и устойчивости идеи социального предпринимателя без указания, за счет каких финансовых средств это происходит; не случайно в ее коллекции немало кейсов, основанных исключительно на благотворительности. Подобный подход обусловлен не только недостатком научной строгости, которой трудно требовать от фонда. В действительности в целом ряде стран существует много предприятий, работа в которых является одновременно и социально ориентированной, и инновационной, и способствует развитию рынков, но при этом основана на устойчивом потоке частных пожертвований, которые могут не уменьшать, а усиливать финансовую устойчивость организации.

Например, в таких странах, как США, частная благотворительность воспринимается организациями и обществом как нормальный экономический ресурс, а сбор частных пожертвований сам по себе не составляет большого труда. Более того, при небольших операционных издержках организации, одной лишь «благотворительной кнопки» на сайте бывает достаточно для поддержания ее финансовой устойчивости. Однако в России это совсем не так, поэтому мы выдвинули критерий преимущественной продажи товаров и услуг в качестве важной черты социального предпринимательства при отборе большинства международных кейсов, так же как это было сделано в пилотном проекте – для России.

Среди трех кейсов, включенных в обзор «с оговорками», в двух – частные пожертвования имеют существенное значение в обеспечении самокупаемости проекта (глобальная микрофинансовая платформа Kiva.org и польская организация Chleb Życia). Включение Kiva.org обусловлено прежде всего существенным влиянием на развитие конкурентных рынков, которое осуществляет Kiva.org через аккумуляцию и передачу благотворительных средств мелких частных заимодателей на развитие малого предпринимательства в развивающихся странах. Что касается польского кейса Chleb Życia, направленного на интеграцию бездомных, то это – проект-долгожитель (ему уже исполнилось 20 лет), и, начавшись как гуманитарный и благотворительный, он постепенно обретал черты социального предпринимательства и прирастал самокупаемыми компонентами по мере того, как у лидера организации Малгожаты Хмелевской вызревал и усложнялся замысел организации. На примере организаций-долгожителей «старейших» кейсов Ashoka мы имеем уникальные примеры эволюции организаций социального назначения в сторону социального предпринимательства, отказываться от рассмотрения которых было бы недальновидно. Кроме того, как и energeia, – это восточноевропейский кейс, где нам было важно рассмотреть опыт ближайших соседей со сходной «советской» историей,



допуская, что их «отклонения» от образцов социального предпринимательства могут дать пищу для размышлений о возможном потенциале социального предпринимательства в России.

*В-третьих.* Включение в список примеров социальных предприятий трех «пограничных», или «спорных», кейсов имело смысл не только ради расширения палитры предприятий, но также с учетом проблем, которые стоят перед исследователями социального предпринимательства в определении его сути и динамики. Вопрос о том, в каких отношениях находятся социальные предприятия и рынки, относится к числу малоисследованных. Уже из двух приведенных «пограничных» примеров видно, что даже благотворительный статус мало что говорит об особенностях хозяйственной деятельности предприятий и их влиянии на смежные рынки. Может возникнуть вопрос: если границы между организациями, основанными на благотворительных ресурсах, и социальными предприятиями проницаемы, так ли важно выделять социальные предприятия в самостоятельную группу и исследовать как самостоятельный феномен? Попытки свести определения социальных предприятий к таким уже известным и описанным формам, как «благотворительные», «некоммерческие», «социально ответственный бизнес» и проч., скрывают их двойственную, тройственную, множественную природу. Они не отвечают на главный вопрос, почему в последнее время во многих странах расширяется круг нестандартных предприятий социального назначения, сочетающих в себе свойства различных секторов (*blurring boundaries*) и предназначенных для решения социальных проблем. Сверх того, они создают новое *качество* социально-экономической деятельности, которое в научной литературе принято называть предпринимательством в его исходном смысле – как новаторство и преобразование.

*В-четвертых.* Включение в рассмотрение кейсов «пограничного», или «переходного», характера позволяет анализировать не только состояние и «лучшую практику» социального предпринимательства, но также предпосылки его возникновения и этапы развития. Изучение организаций, находящихся на разных стадиях организационного развития, помогает отвечать на предыдущий вопрос – в чем состоят родовые черты, отличающие социальное предпринимательство от других родственных видов деятельности.

В этом смысле показателен третий «пограничный» кейс – некоммерческая энергетическая компания *energeia* из Чехии. Она попала в категорию «пограничных» (см. табл. 1, выделены цветом) по причине отчасти своей молодости (строительство электростанции не закончено), а отчасти – нестандартного разведения источника финансирования и социального назначения предприятия. Дело в том, что это множественный проект, где строительство электростанции призвано служить постоянным источником финансирования социальных проектов, в частности детского хосписа. Во-первых, это проект нестандартной благотворительности – «благотворительности изнутри». Вместо сбора внешних средств или грантов на социальные цели создается постоянный внутренний источник финансирования, преодолевающий зависимость от прерывности и произвольности традиционных донорских ресурсов. Во-вторых, его нельзя свести к корпоративной социальной ответственности, так как решение социальной проблемы не побочный, а основной продукт предприятия: электростанция только для того и строится, чтобы служить источником финансирования социальных проектов, одной из гарантий чего является ее юридический некоммерческий статус. В-третьих, два элемента деятельности предприятия – социальный и экономический, реализующий социальную цель и производящий для нее средства, – собраны в общую организационную структуру, что создает единство и новое качество организации. Поэтому в отличие от двух приведенных примеров он отвечает всем критериям социального предпринимательства. Само по себе разведение по направлениям бизнеса и социальной программы не считается «отклоняющимся поведением» для социальных предприятий. Одна из наиболее развернутых типологий социальных предприятий различает «встроенные» предприятия, в которых бизнес и социальная программа совпадают; интегрированные, в которых социальная программа и бизнес пересекаются частично, и экстернализиро-

ванные, в которых бизнес прямо не связан с социальными программами и социальной миссией организации [Alter, 2007, p. 18]. Причина, по которой мы все-таки разместили epergeia в поле «пограничных» кейсов, связана не столько с моделью, сколько с тем, что предприятие находится еще на проектной стадии и не все элементы социально-предпринимательского замысла реализованы в нем в полной мере.

**Таблица 1**

**Сводная информация о кейсах организаций социального предпринимательства, рассмотренных в следующей главе**

№	Название организации, (страна, год создания/основания)	Год избрания стипендиатом Ashoka	Характер деятельности
1	Conserve (Индия, 1998)	2007	Создание новой продукции из переработанных пластиковых отходов и трудоустройство сборщиков мусора
2	Emergence (Франция, 2002)	2008	Спортивные центры в неблагополучных районах для решения проблем социальной и профессиональной интеграции молодежи и местного сообщества
3	Terra Nova Regularizações Fundiárias (Бразилия, 2001)	2009	Легализация самозахвата земель через урегулирование отношений между скваттерами, собственниками земли и государством
4	Lonxanet (Испания, 2001)	2006	Объединение поселений рыбаков в компанию по прямым онлайн-продажам рыбы потребителям
5	Jardins de Cocagne (Франция, 1991 — первое предприятие, 1999 — национальная сеть)	2008	Создание интеграционных предприятий для уязвимых категорий населения по производству высококачественной сельскохозяйственной продукции «приверженным» покупателям
6	El Nafeza (Египет, 2002)	2007	Возрождение старинного искусства производства бумаги ручной работы из растительных отходов и обучение доходному ремеслу малоимущих
7	Desarrollo Comunitario (Испания, 2004)	2006	Создание самоподдерживающихся и самофинансируемых иммигрантских объединений
8	America's Family Inc. (США, 2002)	2004	Организация системы социальных услуг для семей низкооплачиваемых работников
10	Chleb Życia (Польша, 1990)	1995	Поддержка бездомных женщин и их семей, обеспечение занятости, профессиональное обучение молодежи
9	Kiva.org, глобальный, (штат-квартира — США, 2005)	—	Интернет-платформа для микрокредитования мелких предпринимателей в развивающихся странах
11	Energeia (Чехия, 2003)	2007	Общественная энергетическая компания для устойчивого финансирования детского хосписа и других социальных проектов

## Глава 2

### Опыт работы организаций социального предпринимательства в разных странах мира (11 кейсов)

#### **Conserve («Консерв») – создание новой продукции на основе переработки пластиковых отходов (Индия)**

Организация занимается тем, что превращает выброшенные пластиковые пакеты в полезный ресурс для производства широкого набора продукции, отвечающей современной моде и требованиям взыскательных покупателей. Ее социальное назначение состоит в решении сразу двух взаимосвязанных проблем большого города – кризиса переработки мусора и нищеты населения городских окраин, которые составляют сообщества сборщиков мусора.

Компания Conserve (в переводе с *англ.* – охранять, сберегать) была основана в 1998 г. Анитой Ахуджа (Anita Ahuja) в столице Индии Дели как негосударственная компания. Основные цели Conserve – 1) переработка пластиковых отходов в качестве сырья для производства новой продукции и 2) повышение уровня жизни людей из самых бедных слоев населения Дели – городских сборщиков мусора.

Будучи студенткой, Анита участвовала в проекте сбора кухонного мусора из 500 домохозяйств для будущей переработки в компост. Именно тогда она обратила внимание, как много отходов выбрасывают жители города. Это подтолкнуло ее к идее использования мусора для создания новых ресурсов. По подсчетам правительства страны, ежедневно в Индии выбрасывается 4 тыс. тонн различных бытовых отходов, из которых 15 % составляют изделия из пластика. При этом Нью-Дели является крупнейшим «производителем» мусора в стране. Объем «производимого» мусора намного превышает то количество, которое город может переработать и удалить. Однако в связи со стремительным удешевлением производства нового пластикового сырья и полиэтилена промышленная переработка пластиковых отходов для нового производства экономически невыгодна.

Для решения проблемы распространения мусора муниципалитеты Индии прибегают к помощи частных компаний, которые нанимают сборщиков мусора. Те сдают пластик мелким скупщикам, а они перепродают его крупным торговцам, которые тем или иным образом используют пластиковые отходы. В среднем сборщики мусора зарабатывают 25 долл. в месяц, что является основным источником их дохода. Через руки мусорщиков ежедневно проходит 20 % всего мусора в Дели. В Нью-Дели проживают около 80 тыс. сборщиков мусора, большинство из которых приехали из индийских деревень, либо близлежащих стран, таких как Бангладеш – одной из беднейших стран континента. Они часто не имеют образования и каких-либо профессиональных навыков, поэтому обычно работают в опасных и антисанитарных условиях, живут в трущобах, которые власти периодически сносят под строительство новых объектов. Таким образом, нищета и безработица жителей городских окраин и трущоб является еще одной, уже не экологической, а гуманитарной стороной проблемы повседневной жизни большого города, которую решает компания Аниты. Она предложила бизнес-модель, выполняющую как социальную, так и экономическую функции: обеспечивает надежный заработок сборщикам мусора (в среднем в 3 раза выше, чем их стандартный заработок, поскольку они фактически участвуют в производстве сырья для нового производства) и создает коммерчески успешный продукт из переработанного пластика.

Предложенная Анитой идея нова и проста одновременно: с помощью несложной технологии ручной переработки (сначала пластик моют, потом сушат и сдавливают в листы раз-

ной толщины) старые пластиковые пакеты превращаются в разноцветный крепкий материал – «handmade recycled plastic». Этот материал используется компанией для производства широкого ассортимента продукции: сумок, плащей и зонтов, ремней, бумажников, дневников. В результате соединения кусочков из разноцветных пластиковых листов каждый раз возникает уникальный дизайн, не требующий дополнительной окраски. Со временем в компании научились получать также производственное сырье из резиновых шин, которое является хорошей заменой кожи, а также шить сумки из старого денима.

Сумки «Conserve» продаются в нескольких магазинах Лондона и в европейских магазинах для среднего класса наравне с такими широко известными брендами, как «Benetton». Вслед за европейским успехом компания вышла и на отечественный индийский рынок, где сумки также стали модными. Первоначально на индийском рынке продукция компании была встречена настороженно, многие покупатели не были готовы принять продукт как качественный, если он получен из мусора. Но сейчас наблюдается изменение в общественном отношении к этой продукции. На четвертый год своего производства, в 2007 г., компания уже производила и продавала четыре тысячи сумок в месяц с ожидаемым товарооборотом свыше 392 млн долл. Отдельно от мира моды компания реализует папки, элементы для холодильных шкафов, различные подставки (для обуви и т. д.).

На данный момент в компании работают 300 сборщиков мусора, у каждого зарплата примерно 70 долл. в месяц. Есть отдел продаж, отдел проверки качества. Компания активно привлекает молодых специалистов на стажировки. Дизайн продукции разрабатывается также самостоятельно. Важной социальной составляющей работы компании является обучение персонала, который до работы в ней в основном не имел образования. Обучение позволяет работникам начать собственное дело по производству пластиковых листов с последующим гарантированным выкупом продукции компанией Conserve. Компания предоставляет своим работникам и социальные услуги – медицинское обслуживание в собственной клинике компании, кроме того, она финансирует школы для детей (порой находятся прямо в трущобах).

Организация рассчитывает расширять производственные мощности. В будущем планируется строительство нового завода и увеличение выпуска продукции до объема 1 млн кв. м пластиковых листов в год, используя для этого 300 тонн пластика и создав 500 новых рабочих мест. Для этого уже подобраны покупатели и ведутся переговоры с иностранными инвесторами.

Хотя Conserve – растущая компания, она не может предоставить работу всем сборщикам мусора Дели, поэтому наряду с собственным производством ведет большую работу по содействию улучшения жизни этих людей и легализации их деятельности. На сайте компании любой желающий может подписаться под письмом в правительство Дели с просьбой о справедливой оплате труда для сборщиков мусора. Анита планирует применить модель и в других районах Индии, для этого она ведет переговоры с международными инвесторами, а также пытается достичь договоренностей с европейскими торговыми сетями о возможностях реализации продукции. Компания Conserve входит в общественное движение – организацию справедливой торговли (Fair Trade Organization), членами которой являются ее основные клиенты и партнеры.

Анита Ахуджа не только активный социальный предприниматель, но и человек с ответственной гражданской позицией. Когда дела организации пошли в гору, к ней стали поступать предложения от зарубежных партнеров на поставки нового пластикового сырья, которые она отвергла. Ведь социальный смысл ее работы состоит в переработке мусора. Она также дистанцируется и от индийских производителей пластмасс, причина – экологический вред, который наносит природе их производство, и она борется с ним своим способом – используя в производстве только вторичное сырье ручной переработки. Анита очень признательна своему отцу, бывшему борцу за независимость Индии, который воспитал ее в духе социальной справедливости.

ности и свободы. По мнению Аниты, именно это подтолкнуло ее к социальному предпринимательству.

### **Emergence («Эмержанс») – спорт против молодежной преступности (Франция)**

Ассоциация emergence (от *фр.* – «возникновение, место выхода наружу», в английском дополняется значением «чрезвычайное обстоятельство», «крайность») создана в Гавре в 2002 г. 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, имеющих проблемы с законом, а также лиц, освободившихся из мест заключения; 3) осуществление мер по социальной интеграции и профессиональной адаптации людей с помощью спортивной практики.<sup>12</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, обеспечивает контроль над своими эмоциями, воспитывает 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 «L'Avisé» [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 из различной социальной среды при помощи совместных занятий спортом и сотрудничества в решение 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 – механизмом социальной адаптации. В Гавре среди клиентов центра около 30 % происходят из среднего и высшего класса, около 55 % – женщины, это необычный показатель для районов, где обычно мужчины определяют правила (данные 2008 г.).

На сайте организации, достаточно сдержанном по внешнему виду, изложены сведения о расписании занятий и основных программах, распределяющихся по трем направлениям дея-

---

<sup>12</sup> Официальный сайт ассоциации emergence <http://www.emergence-asso.fr/>

тельности – 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 французского бокса для социальной адаптации молодежи 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 200-летней 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, 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* – полуконтакт) тренируется усиление ударов, но при этом противники применяют 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 *emergence* эти три уровня выполняют функции разрядов, что стимулирует развитие прогресса с первого уровня. В то же время освоение новых ступеней сдерживается, 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 процессе 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 *emergence* предлагают иное восприятие спорта. К сожалению, 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 emergence служит 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 проч.) 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 emergence стал катализатором укрепления социального мира в регионе, способствуя восстановлению диалога молодежи и служб города. Уже первый год работы этого комбинированного подхода в Гавре дал заметные результаты. Через 5 лет в районе, где 12 000 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 выходе 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 с учетом потребностей и ожиданий работодателей. Его программа профессиональной интеграции – это двухнедельный тренинг с наставником, где используется серия 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 г., 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 emergence с 2005 г. участвует Европейский социальный фонд (Le Fonds Social européen) и власти города Гавра.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.