

Пономарев Сергей

# РОССИЙСКИЕ и АМЕРИКАНСКИЕ практики поддержки СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Пермь - 2016

**Пономарев Сергей Витальевич,**  
эксперт Фонда «Наше будущее»,  
ведущий тренер онлайн Школы  
социального предпринимательства.

**Российские и американские практики  
поддержки социального предпринимательства**

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Инфраструктура поддержки социального предпринимательства в России .....</b>	<b>6</b>
1. Что такое социальное предпринимательство .....	6
2. Государственная поддержка социального предпринимательства .....	9
3. Поддержка социального предпринимательства со стороны крупного бизнеса .....	12
4. Институциональная поддержка социального предпринимательства .....	14
<b>Глава 2. Инфраструктура поддержки социального предпринимательства в США .....</b>	<b>17</b>
1. История развития социального предпринимательства в США .....	17
2. Рейтинг американских городов, благоприятных для социального предпринимательства .....	19
3. Модели социального предпринимательства .....	23
4. Государственная поддержка социального предпринимательства .....	28
5. Поддержка со стороны академического сообщества ..	30
<b>Глава 3. Лучшие практики поддержки социального предпринимательства в США: выборочные примеры .....</b>	<b>35</b>
1. Поддержка социального предпринимательства: опыт Ashoka .....	35
2. Поддержка социального предпринимательства в развивающихся странах: опыт Всемирного банка .....	40
3. Поддержка микрофинансирования социальных предпринимателей: опыт компании Accion .....	42
4. Пример успешного социального предприятия в сфере общественного питания: опыт DC Central Kitchen .....	45
5. Менторская поддержка социальных предпринимателей: опыт Mentor Capital Network .....	49
6. Социальная сертификация: опыт B Lab .....	52
7. Социальное инвестирование: опыт Global Impact Investing Network .....	55
<b>Заключение .....</b>	<b>57</b>

## **Введение**

Автор уже несколько лет занимается обучением социальных предпринимателей в России. Данная брошюра была написана по итогам двухнедельной стажировки в США в июле 2016 года. Предметом исследования являлись лучшие американские практики поддержки и развития социального предпринимательства. Текст содержит три главы.

В первой главе представлен обзор существующей инфраструктуры поддержки социального предпринимательства в России: подходы к определению, особенности развития, показательные примеры и институты поддержки.

Во второй главе рассматривается американская инфраструктура поддержки и развития социального предпринимательства: история вопроса, используемые модели, государственная поддержка и т.д.

В третьей главе приведены выдержки из бесед автора с экспертами организаций, поддерживающих социальное предпринимательство в Вашингтоне и Нью-Йорке.

Обзор стал возможен благодаря Российско-американской программе «Обмен социальным опытом и знаниями» (ОСОЗ). ОСОЗ - это многосторонний коллектив, состоящий из российских и американских специалистов и предпринимателей, стремящихся к созданию совместных инициатив и позитивных изменений в социальных сферах обеих стран путем конструктивного обмена идеями и лучшими практиками. «Конкурс проектов независимых профессионалов» создает и укрепляет партнерские отношения между российскими и американскими специалистами и принимающими организациями в обеих странах посредством совместных проектов, связанных с одной или не-

сколькими из социально-тематических сфер, определенных программой ОСОЗ.

Во время реализации проекта в принимающей стране участники получают новые навыки и расширяют свои профессиональные контакты. По возвращении домой независимые профессионалы укрепляют профессиональную деятельность в своей организации и приносят пользу своим сообществам посредством проведения мероприятий.

Программа ОСОЗ реализуется Фондом «Евразия». Подробнее о программе можно прочитать здесь: <http://www.usrussiasocialexpertise.org/>

Взгляды и мнения, высказанные в этой брошюре, принадлежат автору и могут не совпадать с официальной позицией Российско-американской программы «Обмен социальным опытом и знаниями» или Фонда «Евразия».

## **Глава 1. Инфраструктура под- держки со- циального предприни- мательства в России**

### **1. Что такое социальное предпринимательство**

Понятие. Социальное предпринимательство – это предпринимательская деятельность, направленная на решение или смягчение социальных проблем общества.

Предпринимательская деятельность - любой вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды. К ней относятся производство, продажа товаров, предоставление услуг и т.д.

Можно предположить, что социальное предпринимательство – это бизнес в социальной сфере. Это не совсем так. В сферах образования, здравоохранения, культуры, социального обслуживания существует множество возможностей для предпринимательства, но это обычный бизнес.

Сущность социального предпринимательства в том, что получаемый доход выступает не конечной целью, а средством для решения значимых социальных проблем. То есть главное - не просто заработать денег, но с их помощью изменить что-то в окружающем мире, использовать их для благих целей. Большая часть получаемой прибыли (до 65%) реинвестируется, а не распределяется между акционерами и собственниками. Деньги - это ресурс для изменений, поэтому часто социальных предпринимателей называют «changemakers» (англ. – создающие перемены).

Социальное предпринимательство на фоне других видов общественной и социальной деятельности выделяется тем, как оно работает. Оно решает социальные проблемы общества с помощью инновационных методов, изобретая или сочетая разнообразные ресурсы так, чтобы создать автономную, способную к расширению работающую организацию, нацеленную на общественные перемены. Оно соединяет социальную миссию и бизнес, идеализм и прагматику, ценности и при-

быль. Бизнес - эффективный инструмент достижения поставленных целей, самодостаточный и результативный. При этом организационно правовые формы не так важны. Среди социальных предпринимателей есть как коммерческие, так и некоммерческие компании, а также «гибридные» организации, содержащие прибыльные и неприбыльные направления.

В основе социального предпринимательства находится очень простой принцип – решать проблемы общества, зарабатывая на этом. Социальные предприниматели видят возможности там, где большинство видит лишь одни сложности. Создавая частные пансионаты для пожилых, детские развивающие центры, трудоустраивая инвалидов и многодетных матерей, сохраняя традиции и культуру, производя востребованные и уникальные товары, занимаясь переработкой мусора и развитием спорта, социальные предприниматели повышают качество жизни и разнообразие гуманитарной среды.

Каким образом осуществляются социальные перемены? С помощью нестандартных решений, нового взгляда на старые проблемы. Важная составляющая социального предпринимательства – инновации. Это может быть новый продукт или услуга, социальные технологии, которые лучше, дешевле, качественнее, доступнее, чем те, что были до них.

При этом социальные предприниматели, как правило, готовы делиться своим опытом и тиражировать его. Масштаб бизнеса - залог его успешности. Поэтому еще один критерий – это возможность тиражируемости деятельности. Ведь конечная цель - помочь как можно большему количеству людей.

Разумеется, чтобы развиваться и распространять свой опыт, социальное предпринимательство должно быть финансово устойчивым и самоокупаемым. Это отличает социальных предпринимателей от благотворительных организаций, которые собирают пожертвования или привлекают гранты для достижения своих целей.

Все вышесказанное порождает особенности работы социальных предприятий. Они несут такие же издержки, что и обычный бизнес (поиск помещения, оборудования, кадров, разработка бизнес-плана и т.д.). Они должны быть не только эффективными с точки зрения прибыльности, правильности бухгалтерской отчетности, высокой управленческой культуры, но и результативными с точки зрения достижения социальных эффектов, решения проблем местных сообществ, признания и доверия со стороны благополучателей.

Рассмотрим несколько примеров. Гузель Санжапова - молодой социальный предприниматель, решивший поддержать

увядающую деревеньку Малый Турыш в Свердловской области (<https://vk.com/coccobellohoney>). Собираемый местными жителями мед с пасеки взбивается по специальной технологии до состояния крема, а затем в него добавляются сушеные ягоды. Получается очень необычный и натуральный продукт. Благодаря проекту жители деревни получили возможность постоянного дополнительного заработка.

Сеть детских социальных магазинов «Стало мало» [https://vk.com/stalomalo\\_perm](https://vk.com/stalomalo_perm) продвигает идею разумного потребления, являясь площадкой для обмена детскими товарами. При покупке вещей со специальными ценниками в магазинах часть вырученных средств перечисляется в благотворительные фонды на лечение тяжелобольных детей.

Роман Аранин из Калининграда, в прошлом военный летчик, альпинист, оказался прикован к инвалидному креслу. Тем не менее Роман создал собственную мастерскую по производству качественного оборудования для инвалидов «Observer» (<http://observer-mobilityproduct.ru/>). Благодаря проекту оборудовано 8 пляжей, 17 аэропортов, 4 мастерские по ремонту колясок, создано 2 ресурсных центра для решения проблем с доступной средой.

Появляется много предприятий и мастерских, работающих в самых разных сферах, где большая часть персонала относится к социально уязвимым группам: инвалиды, выпускники детских домов, мамы с детьми, лица вышедшие из мест лишения свободы. Так, в проекте Евгения Рапопорта «Авоська дарит надежду» (<http://soindex.ru/companies/view/4>) незрячие люди формально являются индивидуальными надомными производителями ярких и экологически дружелюбных сеток-авосек (альтернатива вредным пластиковым пакетам), но фактически предприятие берет на себя организацию полного цикла производства: проводит отбор и обучение желающих научиться быстро производить продукцию, при необходимости обеспечивает сопровождение, снабжает сырьем, обеспечивает сбыт.

Социальных предпринимателей пока немного: речь идет о нескольких тысячах человек в масштабах страны. Но значение социального бизнеса в кризис лишь возрастает, растет спрос на новые подходы к решению актуальных общественных проблем. Поскольку социальные предприниматели не так сильно нацелены на прибыль, их деятельность более устойчива к изменению рыночной конъюнктуры. Поэтому в ближайшие годы данный вид деятельности имеет все шансы занять значимое место среди главных драйверов развития экономики страны.



## **2. Государственная поддержка социального предпринимательства**

Значительный интерес к теме социального предпринимательства со стороны российского государства, проявился лишь в последние 3-4 года. В частности, Президент Путин В.В. высказался в поддержку социального предпринимательства:

- Послание Президента РФ Путина В.В. Федеральному собранию от 12.12.2013: «...необходимо развитие реальной конкуренции, открытие бюджетной сферы для НКО и социально ориентированного бизнеса».

- Бюджетное послание Президента РФ Путина В.В. на 2014-2016 годы: «...важно снятие барьеров для негосударственных организаций к оказанию государственных и муниципальных услуг».

На федеральном уровне локомотивом развития социального предпринимательства является Министерство экономического развития Российской Федерации. Оно уже несколько лет выдает субсидии регионам на развитие социального предпринимательства, инициирует обсуждение законопроектов на эту тему, оказывает экспертную, консультационную и методическую поддержку.

Министерство подготовило дорожную карту «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере» совместно с Агентством стратегических инициатив. Текст можно прочитать на сайте Агентства: <https://asi.ru/social/business/>

В указанной дорожной карте перечислен ряд мероприятий, направленных на создание условий для повышения качества услуг в социальной сфере, развитие системы поддержки организаций социального предпринимательства, механизмов государственно-частного партнерства в социальной сфере, а также перечень мероприятий по совершенствованию законодательного регулирования социального предпринимательства.

В 2015 году в соответствии с Указом Президента была создана «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП), которая осуществляет деятельность в качестве государственного института развития малого и среднего предпринимательства (<http://corpmsp.ru/>). Корпорация МСП занимается оказанием финансовой, инфраструктурной, имущественной, юридической, методологической и иной поддержки; привлечением денежных средств для поддержки бизнеса; организацией информационного, маркетингового, финансового и юридического сопровождения инвестиционных проектов; обеспечением взаимодействия с органами государственной власти и т.д.

Фактически Корпорация МСП является системным интегратором мер поддержки малого и среднего предпринимательства. На ее базе создан единый центр финансово-кредитной поддержки малого и среднего бизнеса, происходит разработка и внедрение стандартов оказания различных форм и видов поддержки на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, ведется работа по популяризации предпринимательской деятельности.

Кроме того, подготовлен и внесен в Правительство РФ проект Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в России до конца 2030 года. В рамках данной Стратегии будут сформированы дополнительные механизмы поддержки малых и средних социальных предприятий.

В рамках поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) также предусмотрены субсидии Минэкономразвития России, проводится методическое и консультационное сопровождение проектов, функционирует единая информационная система поддержки СОНКО в сети интернет по адресу [www.nko.economy.gov.ru](http://www.nko.economy.gov.ru)

Все дело в том, что социальная сфера - одна из последних, которая оставалась практически не реформированной с советских времен. Традиционно поставщиками здесь были государственные и муниципальные учреждения, финансируемые из бюджетов. Чтобы реформировать эту отрасль, государство старается привлечь в социальную сферу частных игроков: как коммерческих, так и некоммерческих.

Многие социальные предприниматели, по сути, занимаются производством социальных услуг: оказывают помощь инвалидам, пожилым, людям с неизлечимыми или тяжёлыми заболеваниями, многодетным, сиротам и другим социально незащищённым слоям населения. И, надо отметить, зачастую делают это намного эффективнее государственных и муниципальных учреждений, потому что вкладывают душу, лучше знают потребности своей целевой группы, способны каждому дать индивидуальный подход. Социальные предприниматели не боятся внедрять передовые технологии, например, занимаются иппотерапией (лечение детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата с помощью занятий верховой ездой).

В конечном итоге, привлечение большого числа социальных предпринимателей на рынок социальных услуг позволит:

- увеличить конкуренцию социального обслуживания, предоставить потребителям возможность выбора между государственными или негосударственными поставщиками.

- существенно расширить ассортимент и повысить качество предоставляемых услуг при одновременном сохранении или снижении их стоимости за счет увеличения эффективности частного управления.
- серьезно увеличить производственные мощности социальной сферы и сделать дефицитные услуги более доступными для социально незащищенных групп.

С 2015 года государство планомерно разрабатывает, пересматривает и внедряет порядки и стандарты социальных услуг. Государственные заказы на социальное обслуживание распределяются на конкурсной основе. Только по официальным оценкам в социальном обслуживании ежегодно нуждается более 34 млн. человек – пожилых граждан, инвалидов, семей с детьми, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Это представляет собой огромный и быстрорастущий рынок социальных услуг, который нуждается в серьезном качественном преобразовании, новых эффективных игроках, адекватных правилах регулирования и т.д. Социальные предприниматели как нельзя лучше подходят на роль катализатора перемен.

Перечисленные меры, безусловно, способствуют развитию социального предпринимательства, но назвать их исчерпывающими и достаточными нельзя. Существует масса барьеров для развития данного вида деятельности, которые еще предстоит преодолеть. Среди них:

- Перенос на работу с социальными предпринимателями правил и стандартов бюджетных учреждений без учета специфики и возможностей малых организаций. Многие социальные предприниматели сознательно избегают взаимодействия с государством, поскольку (зачастую обосновано) опасаются, что требования, предъявляемые к ним, будут избыточными.
- Дефицит доступных финансовых ресурсов, адекватных банковских предложений для социальных предпринимателей. Пока для банков поддержка социальных предпринимателей – это вложения с увеличенным уровнем риска, а некоммерческие организации просто не могут получать кредиты. Поэтому задача государства способствовать появлению и развитию социальных инвесторов, фондов социальных инвестиций.
- Вопрос стандартизации и оценки качества образовательных программ в области социального предпринимательства уже многократно поднимался, но пока остается открытым.
- Из предыдущего пункта вытекает проблема подготовки, рекрутинга и повышения квалификации кадров у социальных предприятий.

- Слабые межрегиональные связи. Социальное предпринимательство развивается преимущественно в крупных городах: Москва, Санкт-Петербург, Уфа, Пермь, Казань, Омск и т.д. Проникновение в малые города осложнено, в силу ограниченного количества механизмов тиражирования опыта социального предпринимательства, недостатка информации о программах поддержки, низкого интереса СМИ и т.д.

- Остро стоит вопрос измерения эффективности социальных предпринимателей. Органы власти должны предложить четкую и понятную шкалу оценки требуемых социальных эффектов долгосрочного социального воздействия. Необходима профессионализация уровня социальной отчетности.

Несмотря на обозначенные сложности и дефициты, социальное предпринимательство, находящееся на стыке социальной и экономической сфер, получает все большее распространение в России, чему способствует в том числе наличие мер государственной поддержки. Эта модель партнерства государства и социального бизнеса в дальнейшем будет только развиваться.

### ***3. Поддержка социального предпринимательства со стороны крупного бизнеса***

Примерно в 2011–2012 годах о социальном предпринимательстве, как важном инструменте развития страны, заговорили на уровне Президента и Правительства России. Одновременно к поддержке социального предпринимательства начал подключаться и крупный бизнес. Такие системообразующие компании как «Лукойл», «СУЭК», «Северсталь», «Русал», «Металлоинвест» уже используют социальнопредпринимательские механизмы для развития потенциала территорий своего присутствия.

Компания ОАО «ЛУКОЙЛ» (<http://www.lukoil.ru/>). Одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, ведущая деятельность в 37 странах мира. Много и давно занимается благотворительностью и поддержкой инициатив на местах.

В 2014 году был запущен проект «Больше, чем покупка», дающий возможность продажи товаров социальных предпринимателей на автозаправочных станциях «ЛУКОЙЛ». При этом проект предоставляет социальным предпринимателям не только площадку, но и возможность продавать свою продукцию на особых условиях (минимальная торговая наценка, отсутствие арендной платы за стойку). Брендированные витрины «Больше, чем покупка!» к началу 2016 года появились

уже на 86 заправочных станциях сети «ЛУКОЙЛ» в 11 регионах страны - и это только начало.

Сибирская угольная энергетическая компания (СУЭК) – одна из ведущих угледобывающих компаний мира и крупнейший производитель угля в России. Социальные программы СУЭК реализует Фонд социально-экономической поддержки регионов «СУЭК-РЕГИОНАМ» (<http://fond.suek.ru/>), ведущий деятельность в 48 городах и поселках присутствия компании. Среди многих программ стоит отметить «Межрегиональный конкурс социально-предпринимательских проектов «Созидание-2016». Конкурс включает два этапа отбора – региональный и межрегиональный – и дальнейшую финансовую и организационную поддержку старта проектов.

Череповецкий металлургический комбинат «Северсталь» - один из крупнейших заводов по производству стали в мире. Особое внимание «Северсталь» уделяет программам, способствующим решению острых социальных проблем, раскрытию потенциала местных сообществ, сохранению культурного наследия и развитию сферы культуры. «Северсталь» совместно с мэрией города Череповца учредило «Агентство Городского Развития» (<http://www.agr-city.ru/>), на базе которого был создан «Региональный центр инноваций социальной сферы» — уникальная площадка, где социальные предприниматели могут получить бесплатное бухгалтерское, юридическое, финансово-экономическое сопровождение и продвижение. Работает Школа социального предпринимательства.

Объединенная компания РУСАЛ – крупнейший в мире производитель алюминия. РУСАЛ рассматривает социальную деятельность как часть стратегии своего развития и видит свою миссию в том, чтобы обеспечить повышение уровня жизни в регионах своего присутствия. Для управления социальными проектами в 2004 году РУСАЛ основал Центр социальных программ (<http://www.fcsp.ru/>), представители которого работают в регионах, где расположены предприятия компании.

Компания «Металлоинвест» (<http://www.metallinvest.com/>) является крупнейшей в России и второй в мире горнорудной компанией по запасам железной руды. В 2012 году стартовала Программа поддержки малого и среднего бизнеса, которая реализуется в Новотроицке в рамках соглашения о социально-экономическом сотрудничестве Компании с Оренбургской областью и городом. Программа предполагает развитие информационно-консультационной среды для социальных предпринимателей (создание инвестиционного портала города), консультационную поддержку и обучение (Школа на-

чинающего предпринимателя, семинары с бизнес-тренерами, менторское сопровождение проектов, консультации экспертов по финансовым и юридическим вопросам), обеспечение доступа предпринимателей к финансовым ресурсам.

Есть и многие другие бизнес-компании, которые вносят свой вклад в развитие социального предпринимательства. Отлично отметить, что в последнее время растет уровень и качество поддержки со стороны крупного бизнеса. Социальные предприниматели все меньше ориентированы на разовые денежные гранты или займы и все больше аккумулируют запрос на специализированные учебные программы, сертификацию и профессиональный консалтинг, механизмы доступа на рынки, разветвленное профессиональное сообщество, региональное развитие и т.д. Для этих потребностей в России растет рынок образовательных услуг для социальных предпринимателей.

#### **4. Институциональная поддержка социального предпринимательства**

Большое количество разнообразных общественных институтов также участвует в поддержке социальных предпринимателей.

Торгово-промышленная палата РФ последовательно поддерживает инициативы развития социального предпринимательства. Президент ТПП РФ Сергей Катырин не раз отмечал, что эффективным инструментом для стимулирования производства товаров и оказания услуг в целях удовлетворения потребностей граждан может стать развитие в стране социального предпринимательства, в котором сочетается добросовестный бизнес, социальная ответственность и гражданская позиция предпринимателей. Торгово-промышленная палата России стремится обобщать и распространять лучшие практики, формировать общественную поддержку таких инициатив.

Общественная палата РФ также уделяет внимание теме социального предпринимательства. Чтобы интегрировать социальное предпринимательство в экономическую повестку, Общественная палата организует свои площадки на традиционных больших экономических форумах, таких как Красноярский экономический форум, Питерский экономический форум, Сочинский инвестиционный форум и Дальневосточный форум. Активно проводятся форумы «Сообщество» в крупных городах России.

«ОПОРА РОССИИ», общественная организация малого и среднего предпринимательства, активно содействует развитию социального предпринимательства в регионах. Работает проект «ОПОРА-Созидание» (<http://opora-sozidanie.ru/>), на-

правленный на развитие социально-ответственного предпринимательства, распространение лучших практик и моделей корпоративной, благотворительной и социально-направленной деятельности, содействие в восстановлении традиций благотворительности и меценатства российского предпринимательства, а также становление православной этики российского предпринимательства.

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) системно занимается развитием и продвижением социального предпринимательства. Лучшие практики получают поддержку на Ежегодном всероссийском конкурсе РСПП. Вопросы социального предпринимательства традиционно рассматриваются на социальных конференциях в рамках Недели российского бизнеса. В настоящее время в РСПП работает Управление корпоративной ответственности, устойчивого развития и социального предпринимательства. В мае 2016 года Президент РСПП Александр Шохин получил премию «Импульс добра» от Фонда «Наше будущее» за лидерство в продвижении социального предпринимательства.

Также стоит отметить целый ряд других организаций, которые вносят свой вклад в продвижение и развитие темы социального предпринимательства в России.

В регионах большую поддержку оказывают местные центры и фонды поддержки предпринимательства, бизнес-инкубаторы, клубы и ассоциации предпринимателей и т.д. Особо следует отметить работу Центров инноваций социальной сферы (ЦИСС) - это площадки для профессионального взаимодействия всех участников социальных инициатив, агрегации лидеров и проектов социального предпринимательства.

Среди основных задач ЦИСС-ов значится популяризация и эффективное продвижение социальных проектов малого и среднего предпринимательства, организация и проведение образовательных программ, менторская поддержка, обмен лучшими практиками, консультационное, информационное и аналитическое сопровождение деятельности социальных предпринимателей и социально ориентированных НКО. Сегодня ЦИССы представлены более чем в 25 регионах страны, и эта сеть постоянно расширяется.

Большую работу ведет Фонд «Наше будущее» ([www.nb-fund.ru](http://www.nb-fund.ru)). Миссия Фонда — выступать в качестве катализатора позитивных социальных изменений в российском обществе, содействуя развитию социального предпринимательства путем оказания поддержки и предоставления финансирования предприятиям, деятельность которых направлена на решение проблем общества.

Фонд работает по всей стране и ведет сразу несколько крупных направлений деятельности. Работает конкурс «Социальный предприниматель», с помощью которого отбираются проекты для финансирования из всех регионов России. За девять лет работы Фондом поддержано 150 проектов из 48 регионов Российской Федерации на сумму более 366,5 млн руб. При этом общее число проектов, поданных на конкурс, — более 1,7 тыс. Появилась «Лаборатория социального предпринимательства» — обучающий центр, который занимается разработкой учебных программ для социальных предпринимателей, запущена программа «Больше, чем покупка!», которая обеспечивает доступ социальных предприятий к массовому потребительскому рынку. Проводится сертификация социальных предпринимателей, создаются социальные франшизы. В регионах работают региональные представители, проводится сертификация социальных предпринимателей, создаются социальные франшизы.



## **1. История развития социального предпринимательства в США**

«Социальные предприниматели не довольствуются тем, чтобы просто дать человеку рыбы или обучить, как ее ловить. Они не успокоятся до тех пор, пока не революционизируют саму рыбную отрасль», – Билл Драйтон.

Социальные предприниматели существовали всегда, если понимать под этим термином людей, стремящихся изменить общественную жизнь к лучшему с помощью инноваций. Просто раньше они так не назывались. Термин «предприниматель» («entrepreneur») появился во Франции в 17-18 вв. Предпринимателями называли людей, ведущих рисковую доходную деятельность, ищущих новых путей стимулирования экономического роста. Йозеф Шумпетер в книге «Теория экономического развития» (1911г.) писал, что главная задача предпринимателя - находить новые решения старых проблем, комбинировать ресурсы, внедрять инновации и тем самым быть проводником экономического развития. При этом финансовая прибыль предпринимателя была не самоцелью, а скорее мерой успеха осуществленных преобразований.

Сама история становления США способствовала развитию предпринимательства. С момента колонизации материка начали образовываться добровольческие организации самопомощи различного типа. Среди них были

## **Глава 2. Инфраструктура поддержки социального предпринимательства в США**

церкви, фермерские и торговые коммуны, профессиональные объединения, молодежные и гражданские организации, тайные общества или ордена, этнические коммуны, разнообразные клубы и т.д. Активно работали сезонные благотворительные ярмарки, организации поддержки иммигрантов, бесплатные вечерние школы для взрослых и т.д. Они не получали какой-либо государственной поддержки, а финансировались за счет средств частных меценатов.

Поселенцы, за исключением южный штатов, где процветало рабовладение, обладали независимостью и экономической свободой, которая обуславливала разнообразие форм гражданской и экономической деятельности, помимо государственных институтов. Высокая роль свободы и частной инициативы при ограниченной роли государства в экономической жизни - очень характерная черта американской традиции. Развитие социального предпринимательства было обусловлено поддержкой со стороны многочисленных частных и некоммерческих негосударственных фондов, ассоциаций и организаций самопомощи.

В 1884 году в Чикаго по инициативе двух обеспеченных американок Джейн Аддамс и Гейтс Старр открылся первый «Hull House» – дом, оказывающий социальную поддержку иммигрантам и их детям. В «Доме» была организована вечерняя школа и ряд других специализированных образовательных курсов. Помимо этого, была создана система бесплатного питания. Позже «Hull House» получил в пользование еще несколько помещений и в итоге разросся в целую сеть домов социальной поддержки. Многие женщины, «выпускницы» этого заведения, в будущем стали известными в городе деятелями в таких социальных областях, как образование, законотворческая деятельность, борьба за права женщин и др. В 1895 году в Бостоне по инициативе Эдгара Дж. Хелмса создан первый благотворительный магазин по сбору, реконструкции и перепродаже предметов домашнего обихода, создавший рабочие места для обедневших иммигрантов.

Помимо описанных выше организаций, в тот период появляется большое количество и других предприятий, ориентированных на социальную деятельность. Активная поддержка со стороны государства способствовала развитию некоммерческих организаций. Так, начиная с 1960-х годов, в рамках реализации программы «Великое общество» федеральное правительство вкладывало миллиарды долларов в программы в области искоренения бедности и расовой дискриминации, здравоохранения, образования, охраны окружающей среды, решения транспортных проблем и др.

В ответ на спад в экономике США в 1970-1980-е годы объемы финансирования НКО на федеральном уровне резко сократились, в связи с чем было ощутимо урезано социальное обеспечение и поддержка. По некоторым данным некоммерческие организации потеряли порядка 38 миллиардов долларов. Тогда большинство некоммерческих организаций обратились к форме социального предприятия. В период с 1977 года по 1989 год около 40% роста доходов организаций социального обслуживания обеспечивалось за счет коммерческой деятельности, платных услуг и др.<sup>1</sup>

Сегодня в США существует развитая инфраструктура фондов и некоммерческих организаций, которые поддерживают развитие местных сообществ. В их числе действуют организации при церквях, которые предоставляют социальные услуги; бизнес-организации, инвестирующие в общины; фонды местного сообщества; организации культуры; социальные службы; профсоюзы; благотворительные организации и т.д. Социальные предприниматели - лишь одни из них, но играют довольно важную роль.

## ***2. Рейтинг американских городов, благоприятных для социального предпринимательства***

В первой главе говорилось о том, что социальное предпринимательство в России в основном представлено в крупных городах с населением около миллиона человек либо в городах присутствия крупного бизнеса, который оказывает ему поддержку. В Соединенных Штатах социальные предприятия также развиваются неравномерно, концентрируясь вокруг нескольких наиболее активных точек роста.

Осенью 2015 года две организации: бизнес-инкубатор HALSYON и финансовая корпорация Capital One - провели исследование предпочтений социальных предпринимателей в США<sup>2</sup>.

Далее идет авторский перевод с английского языка выводов данного исследования. Следует отметить, что автор не является профессиональным переводчиком, поэтому возможны расхождения с оригиналом по конкретным формулировкам и фразам, однако общая канва и ключевые моменты переведены достаточно точно.

---

<sup>1</sup>Мария Гульбекян, Владимир Вайнер. Опыт США по развитию и поддержке социального предпринимательства // <http://www.social-idea.ru/monthlyNews/Opyht-SSHA-po-razvitiyu-i-podderzhki-social-nogo-predprinimatelstva-Obzor-4>

<sup>2</sup>Quantifying Social Enterprise Ecosystems in the U.S. // <http://socentcity.org/downloads/Quantifying%20Social%20Enterprise%20Ecosystems%20in%20the%20U.S..pdf>

В течение 3-х месяцев было опрошено 388 социальных предпринимателей в разных организационно-правовых формах: коммерческих и некоммерческих. Также использовались данные из открытых источников о жизни в городах, а затем количественными методами был составлен сам рейтинг наиболее привлекательных городов для социальных предпринимателей. 47% социальных предпринимателей при ответе на вопрос, почему они выбрали тот или иной город для своего предприятия, ответили, что это место их рождения. Но для остальной половины выбор города зависел от качества городской инфраструктуры. Исследователи пытались выяснить, какие условия в городе наиболее благоприятствуют росту социальных предприятий, из каких элементов должна состоять городская экосистема, чтобы притягивать все новых и новых социальных предпринимателей. Ответы социальных предпринимателей выявили четыре основных столпа, на которых развивается такая экосистема:

1. финансирование,
2. человеческий капитал,
3. качество жизни,
4. регулирование и восприимчивость.

**1. Финансирование.** Под финансированием понимаются существующие в городе возможности для фандрайзинга, получения грантов и привлечения венчурного капитала. Также сюда относятся муниципальные расходы на общественные нужды, частных инвестиций и благотворительные пожертвования. Поиск финансирования является самым главным вызовом, с которым сталкиваются социальные предприниматели. 45% опрошенных поставили возможность нахождения финансирования самым важным критерием выбора города для своего предприятия. При этом более опытные социальные предприниматели смотрят на этот вопрос более пессимистично.

<b>Продолжительность работы социального предприятия</b>	<b>Согласны ли Вы с тем, что местные инвесторы понимают социальных предпринимателей</b>
Менее года	53%
1-2 года	54%
3-4 года	59%
5 и более лет	39%

Из этого напрашивается вывод, что инфраструктура больше нацелена на поддержку начинающих предпринимателей, развитие социальных стартапов, в то время как уже состоявшимся и стабильным предприятиям сложнее привлечь финансирование.

**2. Человеческий капитал.** Под этим подразумевается возможность найти в городе сильных менторов, команду, работников, советников и т.д. Люди – это основа или мотор любого предприятия. Если в городе недостаточно талантливых и квалифицированных кадров, то даже самую перспективную идею сложно будет воплотить в жизнь. В исследовании учитывалось наличие в городах университетов, имеющиеся образовательные и научные достижения, разнообразные волонтерские движения, плотность некоммерческих организаций и стартапов. Университеты и другие творческие площадки, концентрирующие таланты, критически важны для наращивания человеческого капитала. Чем больше талантливых кадров в городе, тем охотнее инвесторы стараются в него зайти. Речь не только о рабочей силе, важно, чтобы в городе были в достаточной степени представлены успешные бизнесмены, готовые стать менторами для начинающих, консультанты, советники, гуманитарные мыслители и просто яркие неординарные личности.

**3. Качество жизни.** Данный параметр включает в себя много вещей: от стоимости жилья до ритма городской жизни и качества социальной ткани, количества уже действующих социальных предприятий, стоимости аренды земли и помещений, транспортной доступности, общего уровня жизни. Социальные предприниматели также предъявляют повышенные требования к местным сообществам и местным социальным сетям. Поскольку грань между работой и частной жизнью очень тонкая, оба фактора становятся значимыми. Чем выше уровень жизни в городе, тем больше социальные предприниматели будут рекомендовать этот город другим предпринимателям. А это, в свою очередь, обогащает местные сообщества и всю экосистему города. От муниципалитета прежде всего требуется три вещи:

- поддержка доступной аренды жилья и офисов,
- эффективная и незатратная транспортная система,
- поддержка искусства и культурного разнообразия городской жизни.

**4. Законодательное регулирование и восприимчивость рынка.** В ходе ответов социальные предприниматели обратили внимание на важность общего восприятия социального предпринимательства в городе. Речь идет о влиянии законодателя на социальную среду: за какой срок и насколько просто можно зарегистрировать социальное предприятие? Насколько муниципалитет проявляет интерес к этой теме? Заинтересован и готов ли он идти навстречу? Именно органы

власти ответственны за создание инфраструктуры и среды партнерства в городе. В исследовании учитывалась простота ведения бизнеса в городе, правовые рамки, ведущиеся в городе дискуссии о социальном предпринимательстве.

Каждый из этих четырех пунктов важен для развития благоприятной экосистемы социального предпринимательства. Если отсутствует хотя бы один или несколько, значит город не сможет предложить необходимые ресурсы для успешного развития социальных предприятий. На основе этих четырех критериев был составлен рейтинг, в который вошли 9 американских городов, наиболее благоприятствующих развитию социального предпринимательства:

1. ВАШИНГТОН, ОКРУГ КОЛУМБИЯ
2. САН-ФРАНЦИСКО
3. ОСТИН
4. БОСТОН
5. СИЭТЛ
6. НЬЮ-ЙОРК
7. ЧИКАГО
8. ЛОС-АНДЖЕЛЕС
9. МАЙАМИ

На карте можно видеть, что распределены города очень неравномерно и расположены по периметру страны, за исключением Чикаго<sup>3</sup>.

*Рисунок 1. Города, наиболее благоприятные для социального предпринимательства*



<sup>3</sup>Quantifying Social Enterprise Ecosystems in the U.S. // <http://socentcity.org/downloads/Quantifying%20Social%20Enterprise%20Ecosystems%20in%20the%20U.S..pdf>

### **3. Модели социального предпринимательства**

В США начиная с 1960-х годов идея, что бизнес должен смотреть дальше своего финансового баланса и отслеживать влияние на общество, все больше набирает популярность. Постоянно появляются новые подходы, правовые формы или концепции для создания общественного блага. В Соединенных Штатах нет закона о социальном предпринимательстве. Поэтому такое обилие концепций и представлений о сути бизнеса с социальными целями в академической и бизнес среде.

Разнообразие - это хорошо, но иногда в нем можно запутаться. Ниже приводится перечень основных действующих в США правовых форм и концепций социально ответственного бизнеса<sup>4</sup>. Стоит отметить, что список постоянно растет и пополняется новыми подходами и идеями.

Сначала рассмотрим основные существующие правовые формы для социально ответственного бизнеса. Как уже было отмечено, понятие социального предпринимательства не закреплено законодательно, однако на практике наиболее часто используются две формы коммерческих организаций в качестве социальных предприятий: социальная корпорация (benefit corporation - BC) и общество с ограниченной ответственностью низкой прибыли (low-profit limited liability company – L3C).

#### **Benefit Corporation** (Эффективные корпорации)

Правовая форма | Коммерческие компании

Эффективные корпорации, или корпорации преимущества, существуют, чтобы получать прибыль и достигать общественной пользы. Понятие «общественной пользы» может устанавливаться на уровне отдельных штатов с учетом их особенностей. Эта юридическая форма дает компаниям свободу работать для позитивного воздействия на общество без угрозы судебных процессов со стороны инвесторов, обеспокоенных только денежными дивидендами. Отчисления на социально значимые цели устанавливаются заранее и не зависят от размеров прибыли, акционеры и инвесторы не могут их изменить своим решением. Эффективные корпорации, или корпорации преимущества, должны публиковать ежегодный отчет, в котором они оценивают свой собственный прогресс к их социальным и экологическим целям. Эта форма не признана на общенациональном уровне, но 26 штатов и округ Колумбия приняли закон, признающий эффективные корпорации, или корпорации преимущества, в качестве легальных форм бизнеса.

Источник: <http://benefitcorp.net/>

---

<sup>4</sup>Alison Klein. 16 Models + Approaches for Organizations Doing Good // <http://www.roundpegcomm.com/glossary-for-good-16-popular-models-approaches-for-organizations-doing-good/>

**Low-profit Limited Liability Company (L3C)** (Общество с ограниченной ответственностью низкой прибылью)

Правовая форма | Коммерческие компании

Общество с ограниченной ответственностью низкой прибылью является коммерческим социальным предприятием с основной целью достижения благотворительной миссии. Впервые подобное предприятие было создано в Вермонте в 2008 году. L3C свободны в распределении прибыли между участниками/владельцами, они являются гибридной формой, сочетающей в себе две основные цели: решение социальной проблемы и извлечение прибыли. На них распространяются все общие положения о порядке организации и деятельности обществ с ограниченной ответственностью. В настоящее время модель законодательно признана только в 10 штатах, но у 26 других есть отдельные нормативные постановления. Каждый штат устанавливает свои требования к компаниям L3C.

Источник: [http://www.triplepundit.com/2009/01/the-l3c-a-more-creative-capitalism/?doing\\_wp\\_cron=1423248223.1025218963623046875000](http://www.triplepundit.com/2009/01/the-l3c-a-more-creative-capitalism/?doing_wp_cron=1423248223.1025218963623046875000)

Помимо двух наиболее распространённых правовых форм, есть и ряд других.

**Nonprofit with Earned Income** (Некоммерческая организация с доходной деятельностью)

Правовая форма | Некоммерческая компания с прибылью

Принимая во внимание, что большинство некоммерческих организаций полагается на пожертвования, некоторые включают дополнительные источники дохода - платные услуги, чтобы добиться большей устойчивости. Например, девочки-скауты США продают печенье, и прибыль возвращается в организацию для реализации ее миссии.

Источник: <http://www.inc.com/magazine/20110501/the-social-entrepreneurship-spectrum-nonprofits-with-earned-income.html?cid=readmore>

**Cooperative** (Кооператив)

Правовая форма | Коммерческие и некоммерческие компании

Кооперативы управляются теми, кто в них состоит и работает. Участники распределяют прибыль и прочие выгоды среди себя. В разных штатах законодательство о кооперативах варьируется, но все семь принципов кооперации всегда соблюдаются:

1. Добровольное и открытое членство
2. Демократический членский контроль
3. Экономический вклад участников
4. Автономия и независимость
5. Образование и обучение



6. Сотрудничество среди кооперативов

7. Забота о сообществе

Источник: <https://www.sba.gov/starting-business/choose-your-business-structure/cooperative>

### **Hybrid Organization** (Гибридная организация)

Правовая форма | Коммерческие и некоммерческие компании

Гибридные организации объединяют ценности и подходы от публичного, частного и добровольческого секторов, чтобы достигнуть определенных целей. Часто гибридные модели связывают коммерческую компанию и некоммерческую таким образом, чтобы прибыль, генерируемая бизнесом, финансировала инициативы некоммерческой организации. Например, Mozilla Foundation ответственна за разработку общедоступного браузера Firefox, в то время как Mozilla Corporation договаривается о договорах распределения доходов с партнерами по поиску Mozilla. Термин может также быть использован, чтобы свободно применяться к любой организации, работающей на прибыль и значимую цель.

Источник: [http://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](http://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)

Количество правовых форм ограничено рамками законодательства, в то время как новые концепции и подходы к ведению бизнеса, различные корпоративные философии постоянно появляются и привносят что-то новое. Рассмотрим некоторые из них, которые являются достаточно популярными на территории США.

### **Social Entrepreneurship** (Социальное предпринимательство)

Концепция | Коммерческие и некоммерческие компании

Социальное предпринимательство продолжает оставаться концепцией, согласно которой предприятие использует бизнес-методы, чтобы действовать как агенты перемен для общества, используя любые возможности для улучшения системы, изобретая новые подходы и способы изменить мир к лучшему. Социальное предприятие нацелено на создание системных решений. Деньги не распределяются между собственниками, а реинвестируются для достижения поставленных целей.

Источник: <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>

**Corporate Social Responsibility** (CSR - Корпоративная социальная ответственность)

Концепция | Коммерческие компании

Современное определение CSR - это когда компания добровольно участвует в "действиях, благодаря которым создается социальная польза", за рамками финансовых интере-

сов компании и вне тех действий, которые и так требуются от компании по законодательству. Понятие призывает компании брать на себя ответственность за свои действия и влияние, которое они оказывают на сотрудников, среду, потребителей и т.д. Во многих отношениях идея CSR положила начало другим типам социально ответственных организаций.

Источник: <http://www.unido.org/csr.html>

### **Sustainable business** (Устойчивый бизнес)

Концепция | Коммерческие компании

Несмотря на то, что устойчивый бизнес буквально означает «бизнес, который может выдержать внешнее давление», термин используется, чтобы описать компании, которые работают так, чтобы минимизировать их негативное влияние на среду, общество и экономику. Компании этого вида рассматривают свое влияние на среду в их бизнес-решениях и интегрируют благосостояние среды в их бизнес-операции. Эта концепция шире, чем «зеленый бизнес», так как включает в себя учет социально-экономических проблем, а не только экологических.

Источник: <http://lexicon.ft.com/Term?term=business-sustainability>

### **Creating Shared Value** (Создавая общие ценности)

Концепция | Коммерческие компании

Этот подход к бизнесу устанавливает связь между конкурентоспособностью компании и качеством жизни сообществ вокруг нее. Компании, которые включают «общие ценности» в их бизнес-планы, максимизируют стоимость для себя и тех, кто их окружает. Они могут выпускать социальные продукты на рынки, чтобы удовлетворять общественные потребности, максимально эффективно и продуктивно инвестируя в местные сообщества, чтобы устранять препятствия, ограничивающие их собственные способности к росту.

Источник: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

### **Conscious Business Enterprises** (Сознательные компании)

Концепция | Коммерческие компании

Сознательные компании работают с пониманием, что их действия могут или принести преимущества, или навредить другим, потому стремятся минимизировать вред и максимизировать преимущество. Они работают для определенной цели и на своем пути пытаются способствовать «миру и счастью для людей, уважению и солидарности в сообществе и выполнению миссии в организации» (Фред Кофмен, Сознательный Бизнес).

Источник: <http://www.triplepundit.com/2011/08/defining-conscious-capitalism/>

## **Triple Bottom Line Model** (Модель триединства)

Концепция | Коммерческие компании

Практики модели триединства стремятся использовать свои бизнес-процессы так, чтобы создать значимые ценности во всех областях: для конкретных людей, планеты и собственной прибыли. Например, компания по производству одежды может использовать такие возобновляемые материалы, как бамбук, и платить тем, кто обрабатывает его, чтобы это было экологично для планеты, выгодно для поставщиков бамбука и для получения собственной прибыли.

Источник: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>

В США также получила широкое распространение практика выдачи различных сертификатов бизнесу за его социальные достижения различными авторитетными некоммерческими организациями. Многие коммерческие компании стараются заявить о себе, как о социальном предприятии, поскольку это дает конкурентное преимущество, способствует востребованности услуг и товаров на рынке. Бизнес, прошедший сертификацию, предоставляет инвесторам информацию о своей социально значимой деятельности, и это сильно упрощает процесс привлечения инвестиций. Приведем несколько примеров:

### **B Corp** (Б Корпорации)

Сертификация | Коммерческие компании

B Corps - "компании, сертифицированные некоммерческой организацией B Lab, на предмет того, что они соответствуют строгим стандартам социальной и экологической эффективности, подотчетности и прозрачности". Чтобы компания получила статус B Corp, она должна соответствовать по меньшей мере 80 из 200 параметров «Оценки воздействия». Оценка измеряет позитивное влияние, которое компания оказывает на ключевых игроков, включая работников, поставщиков, местное сообщество и окружающую среду.

Источник: <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>

### **Green Business** (Зеленый бизнес)

Сертификация | Коммерческие и некоммерческие компании

Этот термин может быть применен неофициально для описания организаций, работающих экологически сознательным способом, или может использоваться формально, идентифицируя бизнес, имеющий какой-либо «зеленый» экологический сертификат.

Сертификаты могут распространяться на определенный сектор, например, сертификация Sustainable Forestry Initiative

(Инициатива устойчивого лесопользования), или иметь географическую привязку, например, Зеленая Бизнес-Программа Сертификации в Мэриленде. В американских экологических организациях, таких как Зеленая Америка и Зеленое Бизнес-Бюро, продвигают широко признанные программы сертификации для зеленых компаний.

Источник: <http://www.greenbusinessnetwork.org/about/whats-a-green-business/><sup>5</sup>

#### **4. Государственная поддержка социального предпринимательства**

Социальное предпринимательство развивается в тех сферах, которые не приносят прибыли и, таким образом, являются непривлекательными для рыночной экономики. Коммерческим предприятиям не очень интересно вкладываться в такие услуги, как, например, переподготовка безработных, жилье для бездомных, трудоустройство инвалидов или очистка ручьев и скверов и т.д.

Стоит отметить, что наиболее активная поддержка социального предпринимательства со стороны государства происходит в Европе и Азии. В США социальное предпринимательство развивается в основном за счет частных фондов и организаций, среди которых можно назвать фонды Келлога, Кауфмана, Рокфеллера, Голдман-Сак, фонд развития предприятий Робертса и др.

Тем не менее определенные меры государственной поддержки существуют. Администрация Президента Обамы создала специальный Департамент социальных инноваций и гражданского участия. Подробнее с его деятельностью можно ознакомиться на сайте Белого Дома: <https://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp>

Департамент ежегодно инвестирует около двух миллионов долларов в конкурс по поддержке разнообразных инновационных проектов, в числе которых встречаются и социальные предприятия. Но в масштабах страны это не очень много. Также не предусмотрено и специальных налоговых льгот. Социальное предприятие может претендовать на льготы только в том случае, если находится в статусе некоммерческой организации.

Вместо финансовой поддержки государство в США пытается создать эффективные правовые механизмы. Во-первых,

---

<sup>5</sup>Alison Klein. 16 Models + Approaches for Organizations Doing Good // <http://www.roundpegcomm.com/glossary-for-good-16-popular-models-approaches-for-organizations-doing-good/>

учитывая, что более половины предприятий, выходящих на рынок общественных услуг с новой инициативой, вынуждены прекращать свое существование еще на старте, большая часть государственной помощи проявляется в устранении правовых административных барьеров, законодательном обеспечении льготных кредитов, развитии социального партнерства между государственными организациями, бизнесом и некоммерческим сектором. Особое внимание на государственном уровне уделяется правовым преференциям в сфере лицензирования и сертификации социальных предприятий, действующих в таких социально значимых областях, как социальное обслуживание, образование, медицина и т. д.

Во-вторых, существует правовое обеспечение гарантированного доступа социальных предприятий к выполнению социальных заказов различных государственных агентств путем оказания рыночных социальных услуг, создавая конкуренцию на рынке, что благоприятно сказывается на широких возможностях выбора необходимых социальных продуктов и услуг, уровень потребностей в которых у населения постоянно увеличивается<sup>6</sup>.

В целом поддержка социального предпринимательства со стороны государства осуществляется по пяти направлениям:

1. Стимулирование социальных инноваций;
2. Создание благоприятных условий для развития социальных инициатив;
3. Признание и поощрение успешных социальных инициатив;
4. Помощь в распространении и развитии успешных социальных инициатив;
5. Распространение информации об эффективности социального предпринимательства.

Таким образом, государственная поддержка социального предпринимательства включает в себя: обеспечение правовых гарантий и информационной поддержки, создание инфраструктуры для развития успешных проектов социального предприятия. Также можно выделить дополнительные направления поддержки на уровне государства и отдельных штатов:

- Выделение грантов из федерального бюджета;
- Предоставление кредитов на льготных условиях под гарантии государства;

---

<sup>6</sup>Гришина Я.С. Сравнительно-правовое исследование социального предпринимательства в странах Америки и Европы // <http://www.jurvestnik.psu.ru/index.php/ru/vypusk-2162012/19-2010-12-01-13-31-58/-2-16-2012/451-grishina-sravnitelno-pravovoe-issledovanie-soczialnogo-predprinimatelstva-v-stranax-ameriki-i-evropy>

- Нивелирование административных барьеров;
- Совершенствование законодательства и нормативных требований;
  - Информационная поддержка, осуществляемая за счет федеральных средств;
  - Посещение конгрессменами и сенаторами социальных предприятий;
  - Активное участие политических лидеров, членов городских и местных администраций в поддержке социальных предпринимателей;
  - Заключение государственного, регионального или городского контракта на закупку продукта или услуги социального предприятия;
  - Распространение информации об успешности социального предприятия;
  - Поддержка в проведении исследований и сборе данных по социальному предпринимательству<sup>7</sup>.

### **5. Поддержка со стороны академического сообщества**

В США немало университетов, которые предлагают специальные образовательные программы или курсы, сфокусированные на социальном предпринимательстве. Ниже будет представлен список наиболее значимых университетов и расположенных на их базе социальных центров или инкубаторов, в которых можно пройти обучение социальному предпринимательству. В некоторых есть онлайн курсы, а также онлайн библиотеки, в которых можно найти подборки материалов по социальному предпринимательству на английском языке.

Подбор материалов был сделан Ellie Burke<sup>8</sup>, далее следует авторский перевод.

**University of Pennsylvania** [www.upenn.edu](http://www.upenn.edu)

(Университет штата Пенсильвания)

На базе университета работает несколько центров для социальных предпринимателей. The Wharton School предлагает курс по социальному воздействию (Social impact - <https://>

<sup>7</sup>Мария Гульбекян, Владимир Вайнер. Опыт США по развитию и поддержке социального предпринимательства // <http://www.social-idea.ru/monthlyNews/Опыт-SSHA-по-развитию-i-podderzhki-social-nogo-predprinimatelstva-Qbzor-4>

<sup>8</sup>Ellie Burke. Social Entrepreneurship Programs: 19 Universities Paving the Way // [https://www.classy.org/blog/social-entrepreneurship-programs-19-universities-paving-the-way/?utm\\_campaign=q216\\_organicsoc&utm\\_medium=social-entrepreneurship-programs-19-universities-paving-the-way&utm\\_source=TW](https://www.classy.org/blog/social-entrepreneurship-programs-19-universities-paving-the-way/?utm_campaign=q216_organicsoc&utm_medium=social-entrepreneurship-programs-19-universities-paving-the-way&utm_source=TW)

socialimpact.wharton.upenn.edu). The Penn School of Social Policy & Practice предлагает получить степень магистра социальной работы, социальной политики и некоммерческого лидерства, а также PhD социального обеспечения (<http://www.sp2.upenn.edu>). The Center for Social Impact Strategy сфокусирован на предоставлении студентам ресурсов, которые им необходимы для реализации инновационных идей. (<http://socialimpactstrategy.org>)

**Duke University** [www.duke.edu](http://www.duke.edu)

(Университет Дьюка в штате Северная Каролина)

Предлагает различные курсы по социальному предпринимательству ([www.fuqua.duke.edu/student\\_resources/academics/concentrations/social\\_entrepreneurship/](http://www.fuqua.duke.edu/student_resources/academics/concentrations/social_entrepreneurship/)). В частности, работает Центр продвижения социального предпринимательства - The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (<https://centers.fuqua.duke.edu/case>)

**Yale University** [www.yale.edu](http://www.yale.edu)

(Йельский университет в штате Коннектикут)

В Йельской школе менеджмента можно найти около 20 курсов в области социального предпринимательства (<http://som.yale.edu/faculty-research/centers-initiatives/program-social-enterprise>), включая Управление социальным предприятием, Инклюзивные бизнес-модели, Экономические стратегии для развивающихся стран и т.д.

**Stanford University** [www.stanford.edu](http://www.stanford.edu)

(Стэнфордский университет в Сан-Франциско)

В Stanford Graduate School of Business можно получить сертификат в области публичного управления и социальных инноваций. Также проводятся мероприятия, чтобы способствовать сотрудничеству и развивать общественный диалог о социальных инновациях в обществе. (<https://www.gsb.stanford.edu/stanford-gsb-experience/academic/social-innovation/certificate>)

**University of California-Berkeley** [www.berkeley.edu](http://www.berkeley.edu)

(Калифорнийский университет в Беркли)

В Haas School of Business студенты могут получить MBA в таких программах, как Корпоративная социальная ответственность, Энергетика и чистые технологии, Лидерство в социальном секторе, Социальное предпринимательство и т.д. (<http://businessinnovation.berkeley.edu/entrepreneurship/courses/>)

**Northwestern University** [www.northwestern.edu](http://www.northwestern.edu)

(Северо-Западный университет штата Иллинойс)

The Kellogg School of Management занимается исследованиями, как политика и институты влияют на общество. (<http://www.kellogg.northwestern.edu/social-impact.aspx>)

**Harvard University** [www.harvard.edu](http://www.harvard.edu)

(Гарвардский университет в штате Массачусетс)

The Harvard Business School ведется программа обучения социальному предпринимательству. Программы носят мультидисциплинарный и кроссекторный характер, чтобы оказывать комплексное социальное воздействие. (<http://www.hbs.edu/socialenterprise/Pages/default.aspx>)

**University of Michigan** [www.umich.edu](http://www.umich.edu)

(Мичиганский университет в штате Мичиган)

На базе университета работает Центр социального воздействия, который предоставляет предпринимателям практические навыки для решения сложных социальных проблем и способствует появлению лидеров, которые создают положительные перемены в мире. (<http://socialimpact.umich.edu/>)

**Cornell University** [www.cornell.edu](http://www.cornell.edu)

(Корнелльский университет в штате Нью-Йорк)

В университете создан Center for Transformative Action, который является некоммерческим инкубатором и предоставляет возможности студентам изменять мир к лучшему. В 2016 году Центр получил премию от организации Ashoka за развитие инноваций и социального предпринимательства (<http://www.centerfortransformativeaction.org/>)

**Babson College** [www.babson.edu](http://www.babson.edu)

(Бабсон колледж в штате Массачусетс)

При университете создан BABSON SOCIAL INNOVATION LAB. Это бизнес-инкубатор, который специализируется на инновациях в социальной сфере. Соединяя людей из разных отраслей, можно получить принципиально новые решения, которые будут способствовать развитию мира. <http://www.babson.edu/Academics/centers/the-lewis-institute/lab/Pages/home.aspx>

**University of Colorado** [www.colorado.edu](http://www.colorado.edu)

(Университет Колорадо)

В университете действует The Leeds School of Business которая предлагает курс Социальное предпринимательство на развивающихся рынках. Также есть курсы Интегрированная отчетность для социально-ответственных стратегий, География глобальных изменений и т.д. <http://www.colorado.edu/business/>

**Boston College** [www.bc.edu](http://www.bc.edu)

(Бостонский колледж в штате Массачусетс)

Открыта магистерская программа Социальные инновации и лидерство. При университете работает Center for Social Innovation. Миссией Центра является увеличение эффективности и устойчивости социальных инициатив, через подготовку будущих лидеров и повышение качества социальных сервисов.



На базе Центра проводятся тренинги с участием экспертов-практиков, проводятся исследования, создаются условия для появления новых лидеров и т.д. <http://www.bc.edu/schools/gssw/csi.html>

**New York University** [www.nyu.edu](http://www.nyu.edu)

(Университет города Нью-Йорка)

В университете представлена программа социального предпринимательства Catherine B. Reynolds Foundation, которая предоставляет ресурсы для индивидуального развития и карьеры в этой области. <http://www.nyu.edu/reynolds/index.flash.html>

**Carnegie Mellon University** [www.cmu.edu](http://www.cmu.edu)

(Университет Карнеги — Меллон в штате Пенсильвания)

На базе университета работает Institute for Social Innovation. Это мультидисциплинарный институт, предоставляющий студентам и исследователям множество прикладных возможностей изучения дизайна, проектирования и запуска финансово устойчивых предприятий, проектов и инициатив с целью позитивных социальных перемен. <http://www.heinz.cmu.edu/institute-for-social-innovation/index.aspx>

**American University** [www.american.edu](http://www.american.edu)

(Американский университет в Вашингтоне, округ Колумбия)

В The Kogod School of Business предлагают несколько курсов для студентов в области социального предпринимательства, а также работает AU Center for Innovation in the Capital. Миссия Центра инноваций - развивать социальное предпринимательство через обучение, тренинги и исследования. <http://www.american.edu/kogod/auaci/index.cfm>

**Georgetown University** [www.georgetown.edu](http://www.georgetown.edu)

(Университет Джорджтауна в городе Вашингтон, округ Колумбия)

The Beeck Center of Social Impact + Innovation предлагает студентам множество ресурсов для вовлечения в социальный сектор. Центр организует стажировки, исследования, семинары. Студенты могут пользоваться Центром по своему усмотрению. Центр привлекает мировых лидеров, чтобы способствовать социальным переменам, предоставляет инновационные инструменты, которые позволяют гражданам лучше взаимодействовать с правительством в решении масштабных проблем. <http://beeckcenter.georgetown.edu/>

**Indiana University Bloomington** [www.indiana.edu](http://www.indiana.edu)

(Индианский университет в Блумингтоне)

В университете действует Kelley School of Business, которая предлагает полноценную MBA-программу по социальному предпринимательству. Студенты изучают такие предметы, как

социальное предпринимательство, финансовый анализ, венчурный капитал, маркетинговые стратегии, управление организацией, общественные финансы, управление человеческим потенциалом и другие. <http://kelley.iu.edu/MBA/Academics/Certificates/page38445.html>

**American Jewish University** [www.aju.edu](http://www.aju.edu)

(Американский еврейский университет в Калифорнии)

Университет предлагает программу MBA в области некоммерческого менеджмента. Также студенты могут специализироваться в области социального предпринимательства, публичного управления, маркетинга и коммуникаций. <http://mba.aju.edu/default.aspx?id=3767>

Список университетов постоянно растет, открываются новые курсы и программы по социальному предпринимательству. Поэтому найти для себя подходящее обучение более чем реально.

### **Глава 3. Лучшие практики поддержки социального предпринимательства в США: выборочные примеры**

В данной главе представлены основные выводы из интервью автора с несколькими организациями, поддерживающими социальное предпринимательство в США. Интервью проводили в офисах компаний в Вашингтоне и Нью-Йорке в июле 2016 года. Компании отбирались с точки зрения известности и значимости своего влияния на сектор, а также доступности их представителей во время стажировки автора. Русский перевод может отличаться от дословных фраз респондентов, но канва и смысл каждой беседы сохранены.

#### **1. Поддержка социального предпринимательства: опыт Ashoka**

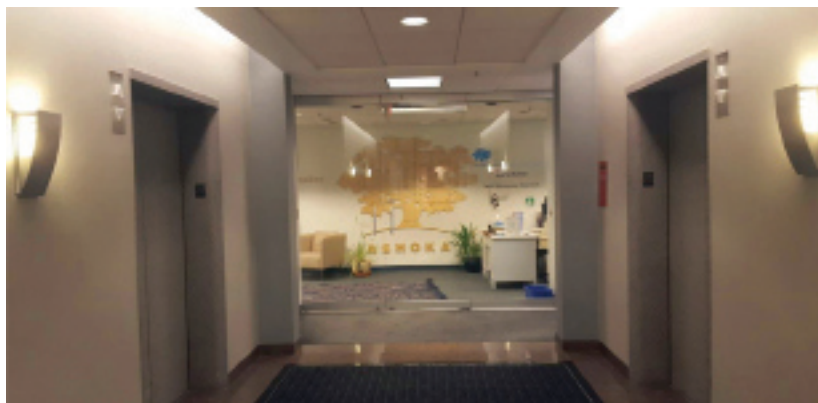
Фонд Ashoka (<https://www.ashoka.org/>) был основан по инициативе Билла Дрейтона в 1980 году для поддержки социальных предпринимателей. Фонд зарегистрирован в Арлингтоне, штат Вайоминг, США, но имеет свои подразделения по всему миру. Сегодня сеть Ashoka насчитывает 3000 стипендиатов из 89 стран мира.

К сожалению, в России Ashoka не имеет представительств. Билл Дрейтон несколько раз приезжал в Россию и встречался с разными благотворительными и прочими организациями, в том числе с представителями Фонда «Наше будущее», но затем был принят закон «Об иностранных агентах» и сотрудничество стало невозможным. Ashoka продолжает следить за тем, что проис-

ходит в России, и интересуется успехами российских социальных предпринимателей.

Ashoka предоставляет социальным предпринимателям по всему миру стартовое финансирование, консультирование, а также менторство. Ashoka создает сеть многочисленных партнеров из разных секторов для решения социальных проблем. Миссия Ashoka - поддерживать индивидуальных предпринимателей как акторов, меняющих мир к лучшему. Компания обучает предпринимателей лидерским навыкам, дает необходимые связи, чтобы они могли внести свой вклад и эффективно решать проблемы в любом масштабе. Стратегические инициативы нацелены на то, чтобы объединить людей, ресурсы и экосистемы, которые вместе приведут к социальной революции на благо всех. Работая в партнерстве с частными, благотворительными и гражданскими организациями, могут быть реализованы крупномасштабные социальные инновации.

*Рисунок 2. Офис Ashoka. Из личного фотоархива автора.*



В ходе визита удалось пообщаться с Fernande Raine (Changeleader) и Diana Wells (President of Ashoka). Когда Ashoka только начала свою деятельность, было четко обозначено, что социальные предприниматели не обязательно должны быть коммерческими компаниями. Не важно даже, компания это или один человек, для Ashoka имеет значение, что он мыслит, как предприниматель, масштабно, системно и самое главное - способен находить решения, существующих социальных проблем. Социальное предпринимательство, в понимании Ashoka, не обязательно должно быть прибыльным. Прибыль – это не главное.

Это сильно выделяет Ashoka на фоне остальных, поскольку социальное предпринимательство чаще воспринимается как бизнес с социальными целями. Подход Ashoka другой, они не настаивают на прибыли, но настаивают на социальных изменениях. Ashoka хорошо знакома и погружена в мир социального бизнеса, много в нем участвует, но все же для них это разные сферы.

Одно из фундаментальных убеждений Ashoka в том, что человек, который верит в себя, способен своей деятельностью, оказать большое влияние на ту сферу, в которой он трудится, изменить целую индустрию. Если у него правильный характер, он выберет правильную стратегию, партнеров и будет мыслить крупно, системно, то способен добиться положительных перемен. Если это все есть, то внести позитивный вклад не так уж и трудно. Нужно лишь этого хотеть и начать это делать. Это вера в социальных предпринимателей как людей, способных изменять мир к лучшему. Ashoka даже использует специальный термин – «changemakers» (производящие перемены). Задача социальных предпринимателей - не просто помогать нуждающимся, но стараться устранить причины появления проблемы. Например, важно помогать бездомным, но еще важнее прилагать усилия, чтобы люди изначально не попадали на улицу.

Вторая ключевая составляющая в том, что речь не идет о каких-то героях. Каждый может стать социальным предпринимателем, человеком, изменяющим привычные стереотипы и шаблоны в индустрии. Любой может придумать хорошее дело и начать им заниматься, для этого не нужны сверх способности. Не требуется команда супергероев. Каждый может начать помогать тем, кто нуждается в этом: больным, старикам, инвалидам и прочим. Если мы хотим, чтобы наше общество становилось лучше, недостаточно создать одну фантастическую команду, ее не хватит на всех. Каждый должен понимать, что его небольшой вклад посредством социального подхода к предпринимательству может достичь положительных результатов и помочь нуждающимся группам, тем самым помогая решению глобальной проблемы. Хочешь заниматься мировыми проблемами – начни со своего двора, улицы, города. Если каждый наведет порядок хотя бы вокруг себя, мир станет намного лучше. Все начинается с персональной ответственности.

Например, в сфере образования, когда Ashoka работала с отстающими детьми в школах, было четкое понимание, что бесполезно давать слабым ученикам больше школьных заданий и тестов. Это что-то внешнее и далекое от их интересов. Вместо тестов им стали давать больше общественных заданий

и поручений. Стали предлагать участвовать и организовывать различные мероприятия, которые полностью зависели от их решений, то есть возложили на них ответственность. Это сильно изменило ребят, они, наверное, впервые почувствовали, что от них зависит что-то важное, что они могут помогать другим людям и это также помогло им расти профессионально. Они сразу становились требовательнее к себе и затем начинали лучше учиться. Так и происходят изменения, надо только, чтобы люди в них поверили, а для этого нужен правильный стимул. Это все превратилось в программу молодежных предпринимательских инициатив, и сейчас это целое движение.

Ashoka работает на трех уровнях. На первом идет поиск социальных предпринимателей по всему миру. На втором Фонд изучает и описывает паттерны и принципы этих социальных предпринимателей, которые показывают, как эффективнее изменять системы. И на третьем уровне Ashoka создает целые движения, чтобы люди чувствовали поддержку друг друга.

При таком подходе бизнес не так важен, это просто инструмент. Его используют, чтобы люди четко понимали цель и имели конкретный план ее достижения. Во время отбора стипендиатов, устраивается жесткий стресс-тест. Кандидату задают массу самых каверзных вопросов, как он будет решать те или иные возможные проблемы. Написать бизнес-план может каждый, куда важнее уметь справляться с неожиданными ситуациями и преодолевать кризисы. Возможно, поэтому 90% организаций, поддержанных Ashoka, до сих пор в деле, даже спустя 10 лет и более.

*Рисунок 3. На встрече в Фонде Ashoka.  
Из личного фотоархива автора.*



Еще одна убежденность Ashoka в том, что если человек хочет изменить ту или иную отрасль, он должен брать в партнеров ключевых бизнес-игроков из нее.

Например, в США есть проблема с тем, что женщина, которая хочет работать, не может нанять нянечку ребенку, так как это слишком дорого. С другой стороны, многие няни имеют проблемы с миграционной службой или вовсе не имеют документов. И был один человек, социальный предприниматель, который очень много занимался защитой прав таких работников, фактически создал целое движение, помогая им легализоваться и защищая их права. А с другой стороны, Ashoka нашла успешного бизнесмена, который создал платформу для найма домашнего персонала, на которой можно видеть всю историю работника, можно размещать анкеты и подбирать того, кто тебе нужен. Ashoka соединила этих двух людей, и они, объединив усилия, фактически начали революцию в отрасли, стали изменять правила, защищать людей и развивать бизнес, здесь интересы тех и других совпали. До их встречи по отдельности существовали устойчивая бизнес-платформа и заметное общественное движение, но когда произошло слияние двух миров, ситуация изменилась, начались очень мощные изменения в секторе. Когда объединяются два предпринимателя: один социальный, второй традиционный, - тогда эффект оказывается очень ощутимым. Вот так старается работать Ashoka.

Очень важно привлекать крупный бизнес, чтобы он понял, что надо работать с социальными предпринимателями. Потому что они намного лучше понимают потребности людей, знают их чаяния и нужды, а значит, понимают, какие продукты и услуги будут востребованы, а какие нет. Например, в Индии, правительство несколько лет реализовывало программу доступного жилья для малоимущих. Вкладывались немалые деньги, но эффект был минимальным, поскольку строили его не там, где нужно, где нет автобусов или маленьких дешевых магазинов, где была не продумана масса жилищных моментов. Люди покупали или арендовали такое жилье, но затем уезжали из него, потому что жить в нем было неудобно.

Ashoka объединила усилия строительных компаний и местных социальных предпринимателей, которые были связаны с рынком жилья. Был создан консорциум социального жилья, который создал свод принципов постройки социальных домов, учитывающий бытовые потребности этой группы. И сейчас программа доступного жилья заработала, потому что жители получили то, что хотели, строители получили прибыль, а чиновники избавились от головной боли. Это яркий пример взаимодействия

ствия государства, бизнеса и социальных предпринимателей, которые понимают реальные потребности людей. Именно таким образом и происходят значимые социальные перемены.

## **2. Поддержка социального предпринимательства в развивающихся странах: опыт Всемирного банка.**

Всемирный банк (<http://www.worldbank.org/eca/russian/>) ведет активную деятельность во всем мире и поддерживает социальное предпринимательство в развивающихся странах: Индии, Азии, Латинской Америки и т.д. У автора состоялась беседа с экспертом Ergun Ertekin, (Operations Analyst Innovation Labs Leadership, Learning and Innovation).

*Рисунок 4. Ergun Ertekin, сотрудник Всемирного банка.  
Из личного фотоархива автора.*



Под социальным предпринимательством Всемирный банк понимает тех, кто имеет социальную миссию, финансовую устойчивость, работающую бизнес-модель и реинвестирует прибыль на социальные нужды. Не важно, в какой юридической форме работает предприятие: коммерческой или некоммерческой - главное, чтобы оно использовало бизнес-процессы для социальных целей.

Программа поддержки Всемирного банка стартовала в 1998 году и изначально представляла собой финансовый конкурс для социальных предпринимателей. Программа предоставляла гранты до 200 000\$ для реализации инновационных идей. Причем специальный статус организации не требовался, поддерживалась именно идея по решению социальной проблемы. Конкурс проходил в несколько этапов по разным тематикам,



которые утверждались каждый год: борьба с голодом, изменение климата и прочие глобальные проблемы.

В 2009 году была проведена масштабная оценка деятельности Всемирного банка. Всего удалось поддержать более 2 000 социальных предпринимателей и инвестировать в них более 65 миллионов долларов. Несмотря на хорошие результаты, эти организации продолжали оставаться локальными и разобщенными, между ними не было устойчивых связей. Поэтому в течение нескольких последних лет Всемирный банк перешел от финансовой поддержки к поиску и описанию лучших моделей социальных предприятий. Описывается не сама деятельность, а инновационные идеи и принципиальные подходы к решению социальных проблем. Банк стал уделять больше внимания поиску инновационных решений и донесению их до лиц, принимающих решения, в соответствующих странах и отраслях. Была создана глобальная база данных из 6 000 социальных предпринимателей, описано 29 моделей инновационных решений в 9 разных отраслях, среди которых: очистка воды, образование, социальное финансирование. Эта база еще находится в разработке, но скоро будет опубликована.

В 1998 году в секторе социального предпринимательства все было очень размыто и неопределенно, не было крупных игроков, поддерживающих инициативы. Но сейчас достаточно много организаций финансово поддерживают социальных предпринимателей, в первую очередь это частные фонды. Поэтому Всемирный банк решил сосредоточиться на кооперации и продвижении инновационных идей.

Всемирный банк находит в разных странах перспективных начинающих социальных предпринимателей, а затем через свой авторитет старается донести до первых лиц государств, что данные социальные предприниматели действительно обладают уникальными предложениями, и их необходимо учитывать и включать в национальную повестку дня. То есть вместо того, чтобы локально поддерживать конкретное предприятие, мы стараемся расширить и масштабировать его инновации сразу на уровне всей страны. Дело не в конкретном предприятии, важны новые подходы и уникальные решения, которые предлагают социальные предприниматели.

Это дается не просто, тем не менее такая модель является наиболее эффективной. Банк занимается укреплением потенциала социальных предпринимателей и старается сделать из них самостоятельных и влиятельных игроков. Для этого был разработан обучающий курс совместно с организацией из Калифорнии. Действует программа под названием Global

Social Business Incubator (Глобальный социальный бизнес-инкубатор), где социальных предпринимателей обучают, как повысить свой потенциал, и знакомят с инвесторами из Силиконовой Долины. В онлайн курсе всего 4 модуля, касающихся бизнес-инноваций и моделей лидерства, вебинары проходят каждый неделю. В конце выпускники получают сертификат и проводят презентацию своих проектов. Ведется специальный блог, в котором можно прочитать новости о социальном предпринимательстве: <http://blogs.worldbank.org/dmblog/>

Чтобы социальные предприниматели успешно продвигали свои инициативы, политики должны адекватно на них реагировать и воспринимать. Поэтому Всемирный банк ведет программы, направленные на обучение политиков основам социального предпринимательства. Чтобы они понимали, как могут инкорпорировать разработки социальных предпринимателей в государственные программы. Чаще всего это касается секторов образования, энергетики, финансового сектора, сферы социальных услуг, помощи бездомным и т.д.

Всемирный банк старается работать с разными институтами. Например, в Индии в качестве площадки была выбрана местная Торгово-Промышленная палата, у которой есть своя программа поддержки социального предпринимательства. Программа спонсируется шестью организациями-донорами, которые также усиливают потенциал социальных предпринимателей и финансово поддерживают до 30 организаций в течение двух лет на суммы от 100 до 200 тысяч долларов. Банк старается всячески содействовать этой программе, особенно в плане проведения различных экспертиз и переговоров. В Южной Азии также существуют свои фонды, поддерживающие социальных предпринимателей. Например, South Development Fund (Южный Фонд Развития) с эндаументом более 6 миллионов долларов, который инвестирует деньги в деятельность социальных предпринимателей. Банк работает в разных странах и, благодаря этому, может сравнивать разные модели государственной поддержки социальных предпринимателей.

### ***3. Поддержка микрофинансирования социальных предпринимателей: опыт компании Accion***

Практически каждый успешный социальный предприниматель рано или поздно сталкивается с тем, что ему требуются средства для развития своего предприятия. Обычно в таких случаях обращаются в банк или микрофинансовые организации за кредитом. Но как правильно выбрать организацию и кредитный продукт, без скрытых условий и подводных камней?

Компания Accion (<https://www.accion.org/>) занимается решением проблем в доступе социальных предпринимателей и граждан к надежным и доступным финансовым источникам. Основной профиль ее деятельности – это работа с банками и микрофинансовыми организациями, которые выдают кредиты на предпринимательскую и потребительскую деятельность.

Эксперт Даниэль Балсон, с которым у автора состоялось интервью, работает в программе Smart Campaign в Center for Financial Inclusion (<http://www.smartcampaign.org/home-ru>, версия на русском языке). По его словам, компания старается предотвратить нарушения прав клиентов микрофинансовых организаций, банков, государственных и частных фондов. Чаще всего проблемы с кредитами имеют неимущие и малограмотные потребители или начинающие предприниматели без опыта, которые вступают в отношения с микрокредитными организациями. Существует много способов, как эти организации могут испортить жизнь: неподъемные проценты, передача сведений третьим лицам, неправовые способы выбивания долгов и т.д. Компания Accion работает практически по всему миру (за исключением России и ряда других стран), чтобы сделать политику кредитных организаций максимально прозрачной и обезопасить клиентов.

У компании есть программа сертификации из семи принципов защиты клиента: предотвращение чрезмерной задолженности, справедливое отношение к клиенту, конфиденциальность сведений, прозрачность и другие.

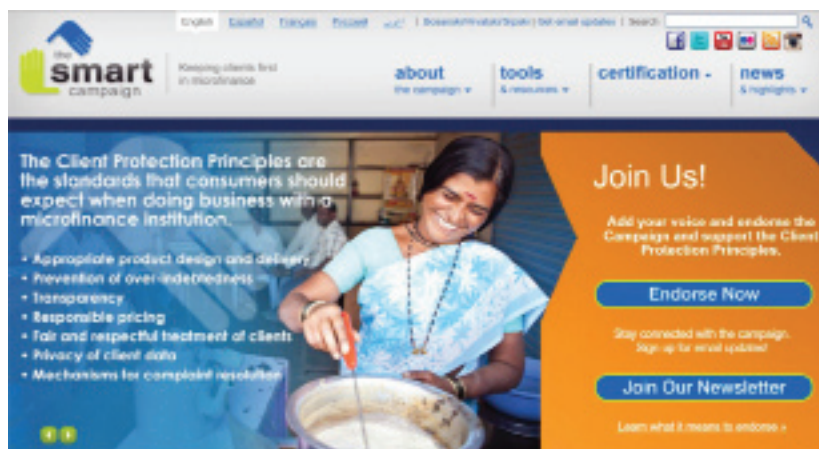
Например, какой-нибудь предприниматель, хочет взять кредит на развитие. Он должен получить прозрачный кредит. Что это значит? Все семь принципов компании разделены на стандарты, которые включают 95 индикаторов. Если эти индикаторы соблюдаются, значит организация выдает хороший кредит. Оценивается, как подана информация о процентах, какую информацию предоставляют клиенту, дают ли возможность заранее ознакомиться с контрактом и т.д.

Accion дает аккредитацию некоторым организациям, чтобы они проводили процесс сертификации по этим стандартам. Если микрофинансовая организация проходит соответствие всем 95 индикаторам, то она получает диплом, и ее продвигают как организацию, выдающую прозрачные кредиты, с которой предпринимателям можно иметь дело. Эти сведения доводятся до национального Центрального банка, до клиентов, есть практика награждения лучших кредитных организаций.

Также компания Accion регулярно проводит исследования, постоянно изучает потребности клиентов в продуктах микро-

финансовых организаций. Последнее исследование проходило в Грузии, там презентовали результаты на публичных слушаниях в Парламенте, о том какие есть успехи и проблемы, и теперь местные парламентарии пишут законопроект о защите прав клиентов микрофинансовых организаций. Плюс Ассисон много работает с государственными органами, подсказывает им, как защищать клиентов, собирает и описывает лучшие практики по всему миру: в Европе, на Кавказе, в Перу, Малайзии, Индонезии и т.д. Компания строит партнерства с разными организациями, включая сети микрофинансовых организаций, Всемирный банк и другие. Проводит обучения в развивающихся странах. К сожалению, на российский рынок пока войти не удалось, так как он очень закрытый и в целом слабо связан с международной системой, а значит, очень мало рычагов влияния, чтобы менять на нем ситуацию.

*Рисунок 5. Главная страница сайта Smart campaign*



На сайте [www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org) есть много инструментов, которые также переведены на русский язык. Их можно и нужно использовать. Самое главное, здесь есть анкета для само-тестирования микрофинансовых организаций, и есть обучающее видео, которое рассказывает, как пользоваться анкетой. Адрес анкеты на русском языке: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources-ru/315-getting-started-client-protection-questionnaire-for-microfinance-institutions-ru>

Если вы решили взять кредит и выбираете банк или микрофинансовую организацию, из данной анкеты вы можете составить перечень ключевых вопросов, которые необходимо задать компании, чтобы избежать лишних проблем. Заполнив

ответы на вопросы в остальных вкладках, вы увидите графики соблюдения компанией всех семи принципов защиты клиентов. Стоит отметить, что вопросы носят универсальный характер, поэтому нужно специально подбирать вопросы к каждой конкретной компании.

Точно также любая микрофинансовая организация или банк, который хочет заработать доверие своих клиентов, может пройти самотестирование на все семь принципов. Каждый принцип разделен на стандарты. И организация видит, в какой мере она соответствует или не соответствует этим стандартам. Анкета показывает где все хорошо, а где есть недостатки. Все это бесплатно. А также на сайте есть инструкции, как можно улучшить то или иное направление. Там очень много инструментов. Если остаются какие-то вопросы, всегда можно напрямую связаться и проконсультироваться.

Итоговая цель компании Assion - улучшить работу организаций, которые работают с начинающими социальными предпринимателями и малоимущими клиентами. Компания много работает с инвесторами, у которых есть микрофинансовые организации и через них старается влиять на последних. Все это вносит улучшения в бизнес, делает схемы более прозрачными, уменьшает количество проблем с Центральным банком, снижает количество жалоб клиентов.

#### ***4. Пример успешного социального предприятия в сфере общественного питания: опыт DC Central Kitchen***

DC Central Kitchen, Центральная кухня округа Колумбия (<http://dccentralkitchen.org/>), является лидером Америки в деле сокращения масштабов голода, обучении взрослых безработных приготовлению пищи и производстве здоровых школьных обедов. Организация была основана молодым менеджером ночного клуба по имени Роберт Эггер. Будучи волонтером программ «Еда для бездомных», он понял, что они не настолько эффективны, как могли бы быть.

Роберт начал свою деятельность в январе 1989 года, собрав остатки пищи от инаугурации Джорджа Буша-старшего, он развез ее на своем фургоне нуждающимся. Несколько месяцев спустя он открыл собственную кухню и запустил программы обучения поваров для жителей приютов. Предприятие сосредоточено на том, чтобы не просто кормить людей, но давать им возможность прокормить самих себя.

Автору удалось взять интервью у Michael Curtin (Chief Executive Officer) и Andy Finke (Chief Operating Officer). В США

очень развито социальное предпринимательство в сфере общественного питания. Примерно 80 крупных организаций работают только в этой сфере по всей стране. Многие из них начинали как некоммерческие организации, но стали социальными предприятиями, потому что были вынуждены бороться за свое собственное выживание, а не потому что государство создало какие-то благоприятные условия.

Когда открывалась DC Central Kitchen в 1989 году, даже не употребляли термина социальное предпринимательство. Но сейчас компания четко осознает себя в этой нише, так как реально сочетает прибыльность и социальное влияние, эти понятия не разделимы. Сейчас основным производством и источником поступления средств служит приготовление еды для школ. Компания могла бы расширить производство и просто набрать всех желающих, а не заниматься обучением и трудоустройством бедных, бездомных, бывших заключенных, алкоголиков и наркоманов. Но для руководства не стоит задача превратиться просто в бизнес. Поэтому они ограничивают себя, чтобы быть уверенными, что эта работа делается не только ради денег, но ради тех людей, которые проходят через программы обучения и получают второй шанс в жизни. Если человек был в тюрьме 5 лет и более, а в DC Central Kitchen есть ребята, кто отсидел 20-30 лет, для них нет альтернативы, кроме социального предприятия. Их просто больше никто не возьмет на работу.

Программа DC Central Kitchen начинается с того, что человек подает заявку на обучение, которое проходит в течение 14 недель. Компания полностью оплачивает все обучение. Претендента интервьюируют, дают испытательный срок на 5 недель. Претендент должен не употреблять наркотики и не иметь правонарушений как минимум за 20 дней до старта программы. Если он проходит, то начинается 9 недель жесткой подготовки мастеров приготовления пищи, и параллельно по утрам идет курс «жизненные навыки» - нечто вроде групповой терапии, где люди поддерживают и помогают друг другу, они делятся своими переживаниями, отказываются от своих привычек и прошлого. Как правило, в группе 20-25 человек. Если человек вышел из тюрьмы, есть отдельная программа «не возвращения», чтобы человек снова туда не попал. Очень много социальной поддержки. После 9 недель обучения проходят стажировки в разных ресторанах, а затем начинается этап поиска работы. Компания не гарантирует трудоустройство, она лишь выдает сертификат, который позволит начать искать работу в секторе общественного питания в Америке. После выпуска группы компания старается поддерживать отношения, и часть выпускни-

ков остается работать на предприятии. А также есть большое количество волонтеров, которые работают на кухне, они бесплатно помогают и получают навыки готовки, а потом также могут работать в сфере питания. У компании есть социальные работники, которые помогают с адаптацией в обществе. Тем самым выстроена комплексная система, и отношения между участниками - очень близкие, это почти как семья.

Майкл и Энди одной из своих задач видят возможность продемонстрировать другим обычным бизнесам: гостиницам, ресторанам и прочим - что DC Central Kitchen зарабатывает деньги, делает хороший продукт и помогает людям наладить жизнь. Именно этот аспект присущ всем социальным предпринимателям: создавать возможности людям, которые лишены их в обычном социуме, чтобы рано или поздно другие компании тоже попробовали поработать с этой аудиторией. Не просто зарабатывать деньги, но изменять мир к лучшему. Задача показать, что это возможно в любом бизнесе. DC Central Kitchen показывает, что эти люди с обочины жизни во многих отношениях даже более надежные и ответственные работники, чем обычный персонал, потому что они реально нуждаются в работе, иначе вернутся в тюрьму, на улицу или просто умрут.

Майкл много лет работал в ресторанном бизнесе, у него был свой ресторан. Но однажды он встретил основателя DC Central Kitchen Роберта Эггера, и тот пригласил его поработать у себя. По сути, заниматься тем же самым, управлять кухней, но с огромным социальным эффектом: влиять на жизни людей, делать сообщество более устойчивым. Это возможность не просто давать работу, но и осознавать то, что другие люди могут оплачивать счета, их дети не попадут на улицу, не будут забраны из семьи в приюты, не станут алкоголиками и наркоманами, что, в конечном счете, обошлось бы налогоплательщикам в огромные суммы. То есть Майкл продолжил заниматься тем же самым, но уже как захватывающей и увлекательной возможностью изменения мира. DC Central Kitchen занимается тем, что другие считают невозможным, и это очень сильно вдохновляет. Многие не верили, что компания сможет выиграть большой государственный контракт на поставку обедов в школы, соревнуясь с крупными многомиллионными компаниями, но это случилось.

DC Central Kitchen находится рядом с одним из самых больших приютов в городе Вашингтон. На подступах к зданию очень много бездомных. Но те, кто приходят в компанию, хотят совершить перемены в своей жизни, они хотят выбраться с социального дна.



DC Central Kitchen широко известна в Вашингтоне и за его пределами. Большинство людей хорошо относятся к их деятельности, сотни ресторанов по всей стране нанимают их выпускников. Компания доказала, что отлично делает свою работу, является прибыльным бизнесом и при этом реализует социальную миссию, которая выше долларов. В конце каждого дня Майкл кладет много чеков в карманы людей, что позволяет им держаться на плаву и, по его словам, это замечательное чувство.

При этом DC Central Kitchen не стремится к взаимодействию с государством. По мнению Энди, государство очень ненадежно, меняются мэры, приоритеты, правила, и лучше сохранять независимость. У компании есть небольшой грант от государства на поддержку обучения, но выплаты происходят по следующей схеме: если компания приняла человека на обучение, она получила 1000 долларов, если человек успешно прошел сертификацию, компания получила еще 1000 долларов, если человек нашел работу, компания получила еще 1000 долларов, если он продержался там год, компания получила еще 1000, еще год – еще 1000 долларов. И вся работа с государством, почти всегда выглядит так. То есть платят только за результат.

Основная составляющая деятельности DC Central Kitchen – приготовление еды для американских школ. Эти деньги идут от федерального Правительства, Министерства сельского хозяйства, которое платит за школьное питание. Но это абсолютно коммерческие деньги, они платят только за приготовление

*Рисунок 6. На встрече в DC Central Kitchen.  
Из личного фотоархива автора.*





пищи тем, кто доказал, что хорошо это делает. Поэтому фактически это деньги от государства, но реально это плата за бизнес деятельность, а не за социальную составляющую. Никаких преференций по сравнению с другими компаниями нет.

DC Central Kitchen работает в статусе некоммерческой компании, и основная благотворительная поддержка является частной: от фондов или граждан. Эти деньги полностью идут на социальную работу.

Компания много работает с бывшими заключенными. Это осознанная политика, ведь содержать людей в неволе очень дорого. По словам Майкла, в США год содержания человека в тюрьме и год учебы в Гарварде стоит примерно одинаково. Налогоплательщики платят за то, чтобы содержать преступников в тюрьме, но, к сожалению, 70% освободившихся снова совершают преступления и возвращаются в тюрьму. Большая часть потому, что не могут найти работу. Получается замкнутый круг.

Если человек вышел из тюрьмы и прошел программу DC Central Kitchen, только 6% совершает повторные преступления и возвращаются в тюрьму. Компания сохраняет миллионы долларов налогоплательщикам. Более того, выпускники устраиваются на работу, получают деньги и платят налоги, они снимают жилье, они становятся полноценными гражданами. Это умная экономика. С 2009 года в Америке много говорили о том, как сократить расходы, но никто не говорил, как сократить расходы на тюрьмы. Именно поэтому социальное предпринимательство - такое перспективное направление деятельности. Компания не только помогает конкретным людям, у которых просто нет других альтернатив, но и сохраняет кучу денег социальным службам и налогоплательщикам.

DC Central Kitchen открыто делится своим опытом, встречается с разными организациями, ее представители много выступают на конференциях. Компания активно делится своей моделью, иногда даже предоставляет небольшие гранты начинающим социальным предпринимателям, которые хотят открыть свою социальную кухню.

### **5. Менторская поддержка социальных предпринимателей: опыт Mentor Capital Network**

Mentor Capital Network (<http://mentorcapitalnet.org/>) является глобальной сетью опытных наставников и инвесторов для оказания поддержки на ранних стадиях развития социальных предпринимателей. Организация считает, что для начинающих предпринимателей, особенно из развивающихся стран, доступ к знаниям, ресурсам и менторам является ключевым

условием их успеха. Чтобы помочь социальным предпринимателям повысить эффект их социального воздействия, организация привлекает более 1000 лучших экспертов и инвесторов из разных отраслей и стран мира.

Целью является поиск лучшего наставника для каждого предпринимателя, чтобы предоставить доступ к знаниям и ресурсам для решения социальных проблем. Все менторы являются практиками и знают, как пройти путь от идеи до действующего предприятия.

С 2002 года Mentor Capital Network помогла сотням предпринимателей запустить свой бизнес, создав более 20 000 рабочих мест. Эти предприятия работают в сферах экологически чистой энергии, устойчивого сельского хозяйства, образовательных инноваций, устойчивого строительства, доступности финансовых услуг, а также десятках других важных областей.

По словам исполнительного директора компании Ian Fisk, в США деятельность, которая сейчас называется социальным предпринимательством, началась в 1980-е годы. Это были разные компании, коммерческие и некоммерческие, но у которых, помимо предоставления платных услуг, был набор культурных и социальных ценностей. Это отличается от традиционной благотворительности, на которую люди жертвуют деньги. Если у вас своя нефтяная компания, и вы даете 20% дохода на школы, это очень мило, но это не делает вас социальным предпринимателем. В США есть компания Tom Shoes, покупая в которой одну пару очень дорогой обуви, вторая пара обуви идет нуждающимся. Но у этого есть и обратная сторона, ведь если обувь раздавать бесплатно, то многие другие обувные магазины просто закроются, и люди потеряют свою работу.

В 1980-е многие организации начали профессионально заниматься социальным предпринимательством. Например, Ashoka, самая авторитетная из всех, и еще Social Venture Network - сообщество предпринимателей, которые хотели налаживать контакты друг с другом. Это известные мировые кампании с упором на социальные и экологические вопросы. В 1990-е появился Echoinggreen Foundation в Нью-Йорке, и его деятельность изначально была похожа на Ashoka. Они были больше ориентированы на некоммерческие организации, но, впрочем, работали и с предпринимателями.

Позднее стали создаваться более специализированные организации, они по-прежнему встречались на конференциях дважды в год, но все больше расходились по разным специфическим направлениям поддержки. И от организации Social Venture Fund произошли разные организации, например, Net

Impact (Students for Responsible Business) с 80 000 членов по всему миру. Они начинались как бизнес-школы для студентов, которым интересно социальное предпринимательство. Действует Business Alliance for Local Living Economies (BALLE). Есть организации, поддерживающие местных производителей. Они считают, что, если ты потратил доллар по соседству, он остался в твоём сообществе. С них во многом началось движение, которое называется сегодня «Benefit Corporation», специальный статус для коммерческих организаций, ставший очень популярным в последние несколько лет.

13 лет назад появилась компания Mentor Capital Network. Компания начиналась как конкурс бизнес-планов новичков. Объявлялся конкурс, участники присылали бизнес-планы, и тот, кто побеждал, получал чек. С этого все начиналось, но быстро пришло понимание, что победители оставались один на один с деньгами, и дальше им никто не помогал. Не у кого было спросить совета.

Точнее помощь можно было получить лишь в двух случаях: будучи студентом или будучи достаточно богатым. Для студентов было много программ поддержки и консультирования, а богатые люди могли просто купить себе консультации, тренинги, образование. Но если человек был заинтересован войти в этот сектор, не будучи студентом или богатым, никто не помог бы ему. Не было никакого клуба советников или менторов для начинающих предпринимателей.

Тогда и родилась идея создать такую платформу. Конкурс бизнес-планов был превращен в базу данных. Сейчас компания получает заявки со всего мира на английском, французском и испанском языках (к сожалению, на русском пока нет). За один раунд поступает от 300 до 400 заявок, из которых отбираются 20-30 компаний. Каждая компания присылает всего 2 страницы описания своего проекта, которые являются самыми важными. Подробнее ознакомиться с заявкой можно здесь: <https://wjf.wufoo.com/forms/sustainable-biz-plan-collaboration-2016r3/>

Компания заполняет данные о себе и отвечает на 8 вопросов:

1. Какую проблему собирается решить твой бизнес? Как ты будешь это делать?
2. Кто твои покупатели?
3. Как ты зарабатываешь деньги? Какова стоимость твоих услуг и товаров и каков доход в целом?
4. Почему ты считаешь, что у тебя правильная команда для этого?
5. Что отличает твою компанию от конкурентов?

6. На какой стадии развития находится твоя компания?

7. Как выбранная социальная, экологическая или культурная миссия финансово укрепляет твою компанию? Как ты изменяешь принципы, по которым работает бизнес в этой индустрии?

8. Какой тип компании у тебя (организационно-правовая форма)?

Этих вопросов хватает. В Mentor Capital Network уверены, что не нужно портить много бумаги. Если человек - бизнесмен, он должен быть занят, поэтому двух страниц описания достаточно.

Отобранные бизнес-планы рассылаются по сети из тысячи людей по всему миру, которые работают в разных сферах. Как правило, половина будет вовлечена и даст свои оценки. Например, на текущем раунде у компании было 80 заявителей, и на каждую заявку поступало примерно 15-20 отзывов бизнесменов с абсолютно разными взглядами и опытом. В этом и заключается главная фишка Mentor Capital Network.

Как правило, в компаниях менторы примерно из одной и той же среды, чаще всего из бизнеса. И все они примерно одинаково смотрят на мир. Где гарантии, что такие менторы не пропустят что-либо? Когда у всех примерно один опыт, люди одинаково оценивают заявки, и все пропустили бы одно и то же. Поэтому в Mentor Capital Network приглашают экспертов из самых разных областей, которые работают с маркетингом, продажами, конкретным регионом, лидерским развитием, культурой и т.д.

Эксперты заполняют карточку обратной связи на оцениваемый проект. В карточке есть опции: отправить анонимно или оставить координаты эксперта - чтобы предприниматель мог с ним связаться и что-то уточнить. После того, как эксперт оценил бизнес-план, только 10% хотят остаться анонимными, остальные 90% указывают свое имя и контакты, потому что они уже вложились в проект. И тогда начинается непосредственное общение предпринимателя и эксперта. Предприниматель пишет всем экспертам, которые прислали ему отзыв, и переписка продолжается, пока естественным образом не происходит формирование пары «предприниматель – ментор». Люди сами в процессе переписки понимают, с кем им удобнее и продуктивнее всего общаться. Все очень просто и органично.

## **6. Социальная сертификация: опыт B Lab**

B Lab (<https://www.bcorporation.net>) - некоммерческая организация, которая является частью глобального движения, использующего бизнес в качестве инструмента изменения мира.

Ее миссия заключается в том, чтобы компании конкурировали между собой не за то, чтобы стать лучшими в мире, но чтобы стать лучшими для этого мира. В Lab движется к этому путем системных изменений:

1. построение глобального сообщества сертифицированных «Б корпораций», которые отвечают самым высоким стандартам социальной и экологической деятельности, общественной прозрачности и юридической подотчетности;
2. согласование интересов бизнеса с интересами общества;
3. оказание помощи десяткам тысяч предприятий, инвесторов и учреждений;
4. приглашая миллионы людей присоединиться к движению через СМИ.

*Рисунок 7. Офис компании B Lab.  
Из личного фотоархива автора.*



Один из офисов организации находится в Нью-Йорке, и во время визита в него удалось пообщаться с Jennifer Warden (Chief of staff). Организация не настроена на извлечение прибыли существует уже более 10 лет в США. Основная ее задача - вовлекать людей в движение, изменяющее мир к лучшему с помощью бизнеса. Компания работает как с социальными предпринимателями, так и с традиционным бизнесом, для которого старается привнести как можно больше прозрачности и подотчетности. У организации есть база данных, в которой содержится информация о компаниях, из которой видно, как компания использует сотрудников, как устроены бизнес-процессы и т.д. Это такой снимок, как устроена ком-

пания и какое социальное воздействие она оказывает. Анкета включает в себя больше 200 пунктов и освещает практически все аспекты ведения бизнеса. Найти ее можно здесь: <http://bimpractassessment.net/>. Это позволяет самим компаниям понимать, в чем они хороши, а над чем еще можно поработать.

Собирая такие данные о компаниях, B Lab проводит большую аналитическую работу, исследует компании по всему миру и уже хорошо понимает и может оценить социальное воздействие тех или иных компаний. У организации много направлений деятельности и сертификация предприятий – это только одно из них. B Lab также продвигает законодательные инициативы, которые можно назвать Benefit Corp Legislation.

В США корпорации делятся на два вида: C corporation и S corporation - разница между ними в налогах и статусе собственника. И в законодательстве говорится о том, что компании должны увеличивать стоимость своих акций, становиться прибыльными. Но B Lab продвигает идею B corporation, что руководство компании может делать упор на социальных изменениях, в чем-то даже жертвуя текущей стоимостью собственных акций, но в долгосрочной перспективе это дает положительный эффект. B Lab старается увеличить горизонт планирования для бизнеса, речь идет не только о деньгах, но и о влиянии бизнеса. Ведется большая медийная кампания, в рамках которой B Lab старается как можно более широко распространить свои идеи.

Много занимается созданием партнерств, сбором средств, есть команда юристов и команда аналитиков. B Lab активно работает с городом, старается вовлечь как можно больше государственных и муниципальных органов, разрабатывает различные программы.

Получая статус B corporation, компании не приобретают никаких налоговых преференций и послаблений. Это дает им скорее маркетинговое конкурентное преимущество, что они ведут свой бизнес правильно и достойно. В разных отраслях есть подобные программы сертификации, например, фермер выпускает только органическую продукцию, или компания ведет честную торговлю, является добросовестным предприятием. Статус B corporation сигнализирует, что компания работает по высоким стандартам, и многие потребители обращают на это внимание. А также важен юридический аспект: если компания опасается, что ее инвестор, рано или поздно может изменить или отказаться от социальной миссии, то, приобретая статус B corporation, она юридически защищает эту свою деятельность на дли-

тельное время. Тем самым статус B corporation дает, с одной стороны, конкурентное преимущество на рынке, являясь хорошим маркетинговым ходом, а с другой - служит сертификатом соответствия, доказывающим высокий уровень бизнес-процессов компании.

## **7. Социальное инвестирование: опыт Global Impact Investing Network**

Global Impact Investing Network (GIIN) является некоммерческой организацией, призванной увеличить масштабы и эффективность отдачи инвестиций. Речь идет об инвестициях в компании, организации, а также фонды с целью достичь позитивные социальные и экологические эффекты наряду с финансовой отдачей. GIIN ускоряет воздействие инвестиций путем создания критической инфраструктуры и поддержки мероприятий.

Состоялось общение сразу с двумя экспертами организации Katrina Ngo, (Membership Manager) и Hana Haile-Mariam (Membership operations associate).

Организация стартовала 6 лет назад как некоммерческая организация, ее миссия заключается в том, чтобы усилить эффект и отдачу от воздействия инвестиций. GIIN достигает этого через развитие маркетинговой инфраструктуры. Организация фокусируется на развивающихся рынках и странах по всему миру и работает с разными инвестициями: это может быть нулевая финансовая отдача, которую можно сравнить с филантропией и грантами, а также могут быть и очень доходные вложения.

Критерии для инвестирования: желание произвести воздействие, ожидание финансовой отдачи, электронные формы управления инвестициями. GIIN не столько корпорация, которая делает инвестиции в социальных предпринимателей, сколько работает шире, со всем спектром организаций. Это не только бизнес корпорации, но и фонды, такие структуры как USAID, Всемирный банк и другие. Организация работает как с коммерчески ориентированными, так и некоммерческими структурами. Все зависит от миссии и целей организации. Понятно, что такие организации, как Фонд Форда, заинтересованы больше в социальных эффектах, а не в максимальной финансовой отдаче инвестиций. Каждый раз GIIN подстраивается и согласовывает с клиентом, какую отдачу он хочет получить от своих инвестиций.

GIIN помогает инвесторам преодолевать барьеры, когда они делают инвестиции. Проводит встречи инвесторов и обсуждает с ними существующие проблемы. GIIN видим себя тем, кто создает инфраструктуру для инвесторов. Круг доста-

точно широкий: частные фонды, пенсионные, семейные фонды, частные инвесторы, государственные организации.

*Основные инструменты:*

**IRIS** - каталог общепринятых показателей производительности. Инвесторы используют данные показатели для измерения социального, экологического и финансового успеха, оценивают сделки и увеличивают авторитет индустрии инвестиций воздействия.

**ImpactBase** – это интерактивная база данных воздействия инвестиционных фондов и продуктов, предназначенных для инвесторов. В ней опубликованы фонды или профильные продукты, усиливающие воздействие на глобальное сообщество инвесторов.

Центр карьеры был создан для открытия рабочих мест в области инвестиций влияния. Центр карьеры является ресурсом для членов Совета GIIN и других инвесторов.

GIIN предлагает специализированное обучение менеджеров инвестициям влияния. Программа обучения GIIN предполагает практическую курсовую работу, чтобы помочь руководителям фондов получить прикладные навыки, чтобы успешно привлекать, увеличивать и управлять капиталом.



По итогам состоявшейся стажировки была написана данная брошюра. Автор видел своей целью представить общее положение дел с социальным предпринимательством в Америке и описать лучшие практики его поддержки различными организациями, базирующимися в Вашингтоне и Нью-Йорке.

Безусловно, это только малая часть огромного и разнообразного мира социального предпринимательства. Если в России данный феномен начал развиваться с 2007 года, когда появился Фонд «Наше будущее», то за плечами американских коллег уже несколько десятилетий работок, и нам есть, чему у них поучиться и что перенять на российскую почву.

Количество литературы на английском языке по вопросам развития социальных предприятий просто огромно. Реализуются международные стипендиальные программы и стажировки, в которых можно принимать участие. Регулярно проводятся круглые столы, семинары и международные конференции. Очень бы хотелось, чтобы российские социальные предприниматели стали частью этой глобальной системы, выступали на различных американских, европейских, азиатских и других площадках, начали бы выходить на международные рынки и с гордостью демонстрировали свою продукцию. В условиях непростых международных отношений именно такие неполитические связи лю-

дей и организаций, объединенных общей целью улучшения мира, могут стать ключевым стимулом прогресса.

Отдельно хочу выразить благодарность всем тем, кто помог мне описать и донести американский опыт до российского читателя: Maryna Marchanka, Iana Shevtsova и Olga Khudyakova from Eurasia Foundation; Liza Malinkina from Kenan Institute; Ergun Ertekin from World Bank; Daniel Balson from Accion; Michael Curtin and Andy Finke from DC Central Kitchen; Ian Fisk from Mentor Capital Network; Fernande Raine and Diana Wells from Ashoka; Jennifer Warden from B Lab; Katrina Ngo from Global Impact Investing Network; а также всем своим старым и новым американским друзьям и коллегам.

Пономарев Сергей Витальевич

**Российские и американские практики  
поддержки социального предпринимательства**

Для бесплатного распространения.

Корректор - Тамахина Ольга Владимировна.  
Вёрстка - издательская группа «**ПОЛИНАПРЕСС**».

При оформлении обложки использованы изображения  
с портала [rihabay](http://rihabay.com).

Отпечатано в ООО «Типография «Модерн».  
Заказ № 1369.  
Тираж 1000 экз.

### **Сергей Пономарев**

Эксперт Фонда «Наше Будущее»,  
ведущий тренер Школы социального  
предпринимательства.

14-тилетний стаж работы в пяти  
сильнейших некоммерческих  
организациях России,

прошел стажировки и обучения  
в 11 странах мира, успешно реализовал  
около 100 социальных проектов,  
включая международные.

Провел более 400 семинаров и вебинаров  
для общественных организаций,  
предпринимателей и органов власти.

Кандидат политических наук, автор около  
40 публикаций, 12-летний опыт  
академической деятельности.



Контакты:

Email: [svip81@mail.ru](mailto:svip81@mail.ru)

Facebook: [www.facebook.com/svip81](http://www.facebook.com/svip81)

