

Лаборатория ЗНАНИЙ



Социальное предпринимательство раскрывает инновационные и экономически эффективные решения в области развития

Дж. Грегори Дис

Дети учатся при свете керосиновой лампы в Лакхнау, Индия.

В ЮЖНОЙ Африке у беременной матери диагностировали ВИЧ, она напугана и не знает, что делать. Она успокаивается после разговора с «матерью-наставником» из некоммерческой организации “mothers2mothers”, у которой также ВИЧ. Советы наставницы помогают повысить ее шансы на выживание и снизить вероятность инфицирования ее ребенка.

У молодой камбоджийской женщины безрадостное будущее, у нее очень низкие шансы найти хорошую работу, пока она не узнает о возможности научиться преобразованию цифровых данных и получить работу в этой области в социальном предприятии Digital Divide Data (DDD), заработав одновременно стипендию для получения высшего образования.

В Индии отец семейства увидел на рынке лавку, в которой продавались производимые коммерческой организацией “d.light” лампы, которые работают на солнечной энергии. В его доме нет электричества. Он поменял свою керосиновую лампу на лампу компании “d.light”, что позволило ему сэкономить на керосине и улучшить освещение для своих детей, занимающихся по вечерам.

Это только три примера из тысяч других, показывающих, как социальные предприниматели помогают решать проблемы развития, такие как ВИЧ/СПИД, безработица среди молодежи и отсутствие надежного электроснабжения. Масштабы их деятельности практически безграничны и охватывают микрофинансирование, устойчивое лесоводство, водоочистку, санитарии, производительность в сельском хозяйстве, обеспечение женщин работой, образование, здравоохранение (от разработки лекарств и технологий до поставки материалов, продажи продукции и ухода за больными) и многое другое. Иногда их работа эффективна, иногда не очень. Часто успех зависит от дове-

рия и взаимоотношений с основными структурами — государственными органами, ведущими фондами, многосторонними организациями развития, крупными неправительственными организациями (НПО) и корпорациями. Если эти структуры смогут выйти за рамки рекламной шумихи и трогательных историй, а также извлечь и использовать трудные уроки эффективных и подходящих для более широкого применения решений, отдача может быть существенной.

Социальные предприниматели обладают частными ресурсами, изобретательностью, настойчивостью, деловыми навыками и, в некоторых случаях, глубокими знаниями местных условий, которые они используют для решения проблем, сдерживающих развитие общества. Они изобретают, тестируют и совершенствуют новые подходы. Их успехи и неудачи служат источником ценной информации о том, какие решения наиболее эффективны. Их «социальные предприятия» служат постоянно действующими — и очень слабо используемыми — лабораториями для изучения инноваций в области развития. Нам еще многое нужно сделать для того, чтобы правительства и организации развития научились полностью использовать творческий потенциал этой деятельности. Но с появлением все большего объема тщательных оценок мы можем начать определять, какие решения являются эффективными и могут шире применяться, и извлечь полезный опыт из тех идей, которые представлялись многообещающими, но не смогли обеспечить экономически эффективный результат. (См. статью «Помогаем любым возможным способом» в данном выпуске *Ф&Р*.)

Неправильно понятая концепция

Многие путают социальное предпринимательство с более узкой идеей «социального бизнеса» — прибыльных предприятий,

которые также создают социальные блага. Объединение мощного социального новаторства с полностью рентабельной деловой моделью может стать своеобразной чашей Грааля для многих социальных предпринимателей, но это не является главной характеристикой. Это видно из определения концепции ее ведущими сторонниками (см. вставку). Важно стремление к новым способам решения социальных проблем. Деловые модели варьируются от некоммерческих грантозависимых до экономически жизнеспособных некоммерческих организаций.

Какой бы ни была модель, социальные предприниматели творчески приспособляют свои коммерческие инструменты в попытке найти решения проблем, которые более эффективны с точки зрения затрат, устойчивы и пригодны для более широкого применения. Они часто опираются на творческие деловые модели для получения большей социальной отдачи от инвестиций. Хотя они не обязательно должны показывать прибыль, эти предприниматели должны быть изобретательными, речь заходит о структуре издержек, потоках доходов и потребностях в капитале. Если они хотят изменить мир, они должны найти экономически приемлемый для этого путь.

Наши три примера указывают на возможный диапазон деловых моделей.

Организация **mothers2mothers (m2m)** — это базирующаяся в Южной Африке НПО, которая нанимает зараженных ВИЧ матерей для работы наставниками с ВИЧ-инфицированными беременными женщинами с целью уменьшить количество случаев передачи инфекции от матери к ребенку. НПО продемонстрировала, что в лечебных заведениях, использующих услуги матерей-наставников, большее число женщин имеет доступ к уходу в период беременности и продолжает им пользоваться, и меньше количество детей заражается ВИЧ. Без такого ухода от 20 до 45 процентов детей, рожденных ВИЧ-инфицированными женщинами, также заражаются ВИЧ (около 390 000 детей в год во всем мире по состоянию на 2008 год). При отсутствии ухода порядка половины умирает в возрасте до двух лет. При наличии ухода количество случаев передачи инфекции можно сократить до приблизительно 1–2 процентов при отсутствии грудного вскармливания и до менее чем 5 процентов, если кормление грудью является нормой.

Организация **m2m** была основана в 2001 году и в настоящее время работает в более чем 600 населенных пунктах в семи странах Африки к югу от Сахары; она имеет почти 1500 матерей-наставников, которые занимаются с более чем 240 000 бере-

менных женщин, подписавшихся на ее программы в 2011 году. Матери-наставники обучают и консультируют других женщин и представляют собой более эффективный и менее дорогостоящий механизм, чем услуги медсестер или профессиональных работников здравоохранения.

Источниками финансирования для **m2m**, главным образом, служат организации помощи, гранты иностранных правительств, взносы корпораций и т.п., но ее модель сберегает огромные средства в системе здравоохранения, которые были бы необходимы для лечения целого поколения детей, рожденных с ВИЧ. Организация работает над распространением своей модели: в дополнение к прямому оказанию услуг **m2m** теперь консультирует правительства, помогая им встраивать программы матерей-наставников в национальные системы здравоохранения; этот метод был применен в Кении в 2010 году с помощью Агентства по международному развитию США (ЮСАИД). В 2011 году Программа по ВИЧ/СПИД Организации Объединенных Наций утвердила практику матерей-наставников как передовую практику.

Организация **DDD** представляет собой социальное предприятие, которое оказывает услуги ввода, преобразования и хранения цифровых данных для широкого круга клиентов. Она обучает, нанимает и обеспечивает стипендиями для получения высшего образования малоимущих молодых людей в Камбодже, Кении и Лаосе, с тем чтобы они могли приобрести востребованные на рынке труда навыки и выбраться из бедности. Организация **DDD** была основана в 2001 году в Камбодже, а затем распространила свою деятельность на Лаос в 2003 году и Кению в 2011 году. За 11 лет она обучила свыше 2500 молодых людей, 900 из которых в настоящее время работают в ее трех офисах. Эти цифры могут показаться невысокими, учитывая масштабы проблемы в каждой из этих стран, но **DDD** была признана пионером и образцом для подражания в теперь уже крупной и постоянно растущей области «коммерческого социального воздействия» (аутсорсинг деловых процессов, обеспечивающий положительный социальный эффект в результате найма малоимущих и обездоленных). В недавнем докладе консалтинговой фирмы **Avasant**, подготовленном по заказу фонда **Rockefeller Foundation**, количество рабочих мест, образованных в результате коммерческого социального воздействия, насчитывает 560 тысяч и может вырасти до 2,9 миллиона к 2020 году.

Трудно предсказать долгосрочный эффект от этих рабочих мест, но недавно проведенная **DDD** оценка эффективности показывает, что ее выпускники получают в четыре раза более высокий доход, чем другие выпускники средних школ. Хотя **DDD** имеет успешный бизнес, доход от которого в 2011 году составил более 2,4 млн долл. США, юридически она является некоммерческой организацией, собравшей дополнительно 2 млн долл. США взносов на поддержку ее широкой учебной программы и программы стипендий. Она не является бизнес-моделью для всех организаций, относящихся к категории «коммерческого социального воздействия», то есть тех, которые нанимают малоимущих и других обездоленных лиц. Организации, не обеспечивающие того же уровня обучения или аналогичных стипендий, могут не добиться таких же результатов, но этот вывод предстоит подтвердить путем сопоставительных оценок.

Компания **d.light design, Inc.** — это коммерческое социальное предприятие, основанное в 2007 году для обеспечения бедных, не имеющих доступа к надежному электроснабжению, соответствующими осветительными приборами по доступным ценам. Основной продукцией предприятия являются недорогие осветительные приборы, работающие на солнечной энергии — от небольших настольных ламп до высокомоощных светильников, — которые могут также использоваться для зарядки получивших широкое распространение мобильных телефонов. Фирма продает свою продукцию в более чем 45 странах. За короткое время существования **d.light** пользователями ее продукции стали почти 10 миллионов человек, и она ставит перед собой цель

Кто такие социальные предприниматели?

Разные ведущие организации дают им различные определения.

Ashoka: новаторы на благо общества. «Социальные предприниматели — это лица, которые предлагают инновационные решения наиболее актуальных проблем общества. Они амбициозны и настойчивы, поднимают важные социальные вопросы и предлагают новые идеи, ведущие к масштабным изменениям». См. www.ashoka.org/social_entrepreneur

Фонд Skoll Foundation. «Социальные предприниматели — это проводники перемен в обществе, создатели инноваций, которые нарушают статус-кво и меняют наш мир к лучшему». См. www.skollfoundation.org/about

Schwab Foundation (фонд социального предпринимательства Шваба, филиал Всемирного экономического форума). «Социальные предприниматели стимулируют социальные инновации и преобразования в различных областях, включая образование, здравоохранение, охрану окружающей среды и развитие предприятий. Они преследуют цели сокращения бедности посредством предпринимательского энтузиазма, бизнес-методов и смелости предлагать нововведения и преодолевать сложившиеся устои». См. www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/WhatIsasocialentrepreneur/index.htm

к 2015 году сделать своими пользователями 50 миллионов человек. Продукция d.light заменяет керосиновые лампы на более эффективные источники света, позволяет домашним хозяйствам экономить средства, предотвращает гибель людей в результате пожаров по неосторожности и уменьшает издержки для здравоохранения из-за загрязнения воздуха в жилищах. По оценкам компании, ее продукцией пользуются свыше 2,2 миллиона детей школьного возраста, она предотвратила выбросы 276 000 тонн двуокиси углерода и сэкономила пользователям более 100 млн долл. США расходов на энергию, хотя эти цифры еще не были подтверждены независимыми оценками. (В исследовании МВФ, Anand and others, которое готовится к печати, высказывается предположение, что d.light и другие компании завышают расходы домашних хозяйств на керосин, особенно в таких странах, как Индия, в которых цена керосина в значительной мере субсидируется правительством.) Поскольку d.light является частной компанией, ее финансовая информация также является частной, но она надеется стать прибыльной и обещает направлять 10 процентов чистой выручки от продаж в США и Канаде на обеспечение малоимущих общин более эффективными источниками света посредством партнерств с передовыми некоммерческими организациями.

Компания представляет собой лишь один из многочисленных экспериментов по обеспечению солнечной и другими формами распределяемой электроэнергии сельских районов в развивающихся странах, не имеющих доступа к электроснабжению. Такого рода рыночные операции еще должны пройти испытание рынком. Если продукция не будет обеспечивать экономии средств или улучшение качества жизни, люди не будут ее покупать. Рыночный успех служит показателем ценности продукции для покупателей, но, с точки зрения влияния на развитие, она должна быть оценена в сравнении с другими решениями. Например, широкое применение продукции d.light или других альтернативных решений (таких как солнечные панели для целых домов или деревенские микроэлектросети) может привести к уменьшению или, в конечном итоге, устранению необходимости в государственном субсидировании керосина, крупной статьи расходов правительства Индии. Даже этот рыночный эксперимент заслуживает тщательного изучения с точки зрения его влияния на развитие.

Работа по всем трем проектам еще продолжается, и со временем они будут эволюционировать и способствовать дальнейшему внедрению технических новшеств как в рамках этих, так и других организаций. Эти примеры были отобраны с целью показать не крупномасштабный успех, а различные виды предприятий на разных стадиях прогресса. Примерами крупномасштабного успеха являются крупнейший в мире офтальмологический центр Aravind Eye Care System, в котором оперируется порядка 350 000 пациентов в год — не менее половины из них являются бедными, — а также Комитет развития сельских районов в Бангладеш (КРСРБ) — НПО, которая затрагивает жизни более чем 100 миллионов человек в Бангладеш и десятке других стран с помощью улучшения школ, программ охраны здоровья и фирм, которые нанимают малоимущих. Компания Aravind финансирует свою деятельность путем взимания платы с пациентов, которые способны оплатить услуги, а КРСРБ оплачивает основную часть своих расходов прибылью от своих предприятий. Некоторые эксперименты увенчались большим успехом, но мы должны более систематически изучать достижения этой лаборатории знаний.

Глобальная практика

Концепция социального предпринимательства является сравнительно новой, но, по данным программы Глобального мониторинга предпринимательства (ГМП), эта практика получила широкое распространение. В 2009 году сеть организаций ГМП в рамках своего годового общего обследования предпринимательства провела обследование социального предпринимательства в 49 странах. Для данного обследования проектом

ГМП было принято широкое определение социального предпринимательства: «физические лица или организации, участвующие в предпринимательской деятельности в социальных целях» (Terjesen and others, 2012, стр. 8). Средняя доля взрослого населения в возрасте от 18 до 65 лет, занятого в какой-либо форме социального предпринимательства (от нарождающихся до устоявшихся социальных предприятий), была существенной и составила 2,8 процента — более 1 на 40 человек взрослого населения, — от 0,2 процента в Малайзии до 7,6 процента в Аргентине (см. рис.). Различия между странами дают почву для интересных исследований, но данные ясно показывают, что эта деятельность получила широкое распространение.

Широкие выгоды

С точки зрения развития потенциальные выгоды социального предпринимательства разделяются на три категории.

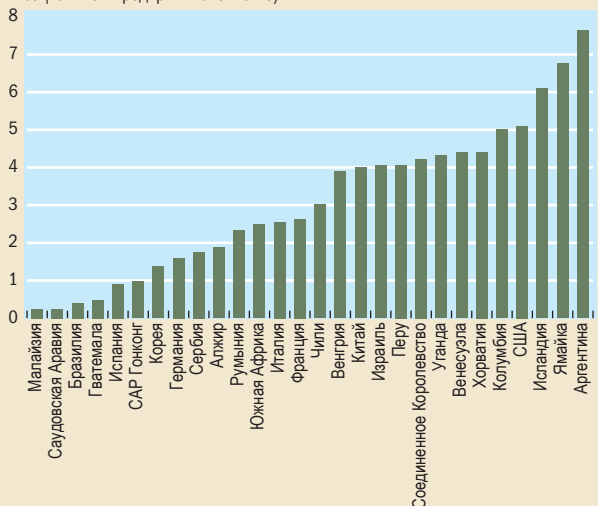
Тестируются новаторских решений. Социальные предприниматели создали целый портфель потенциальных решений проблем развития, которые могут быть критически изучены для определения тех, которые являются эффективными и пригодными для широкого применения. Они обладают гибкостью в выдвижении идей и экспериментировании с ними, в целях решения хронических сложных проблем развития, в то время как такие идеи не могли бы появиться или укорениться в более крупных организациях. Социальные предприниматели сохраняют издержки и риски на низком уровне, проверяя свои идеи в небольших масштабах, что позволяет вносить коррективы до их широкого применения. Фирмы понимают ценность независимого предпринимательства как «испытательной площадки» и часто выискивают инновации среди вновь созданных компаний в их секторе. Даже такая изобретательная компания, как Google, приобрела более 200 таких инноваций, включая Android, который она превратила в крупнейшую мобильную платформу в мире.

Повышение эффективности использования ресурсов. В период дефицита государственных ресурсов социальные предприниматели объединяют деловую находчивость с материальными частными ресурсами. Во многих случаях частные ресурсы используются для финансирования части или всех экспериментов и, возможно, расширения деятельности. Инновационные биз-

Принимая участия

Степень участия в социальном предпринимательстве сильно различается между развитыми и развивающимися странами.

(Процент взрослого населения в возрасте от 18 до 65 лет, участвующего в социальном предпринимательстве)



Источник: Terjesen and others (2012).

нес-модели социальных предпринимателей позволяют снижать издержки относительно достигаемого эффекта и повышать эффективность использования государственных ресурсов путем их дополнения коммерческой прибылью и частными пожертвованиями. В некоторых случаях они полностью устраняют необходимость в субсидиях за счет рыночных моделей, которые становятся устойчивыми и пригодными для самостоятельного широкого применения.

Усиление адаптивного потенциала. Социальные предприниматели помогают в адаптации общества. Развитие было бы правильно охарактеризовать как наращивание потенциала общества для адаптации. Каким образом? Нобелевский лауреат Дуглас Норс считает, что «адаптивная эффективность» усиливается при «децентрализованном принятии решений, позволяющем обществу направлять максимальные усилия на изучение альтернативных способов решения проблем» (North, 1990, стр. 81). Социальные предприниматели — это люди, которые занимаются децентрализованным решением проблем, вырабатывая и тестируя такие альтернативные способы.

Создание более эффективной лаборатории

Как указывает Норс, способность к адаптации — это «готовность общества приобретать знания и опыт, внедрять новаторские решения, принимать риск и применять всевозможные творческие подходы, а также со временем решать проблемы и устранять узкие места в обществе». Чем больше экспериментирует лаборатория, тем лучше, *но только если она остается частью процесса познания.* И это главное.

Одного децентрализованного решения проблем недостаточно. Без надлежащей поддержки и дисциплины децентрализованное решение проблем может оказаться фрагментированным, дублирующим и малозначимым: за исключением редких успехов, оно будет разочаровывать, его неудачи не будут ничему учить, а эффективность затраченных усилий будет оставаться неизвестной. К счастью, многие участники начинают усиливать эту лабораторию.

Организации Skoll Foundation, Schwab Foundation, Ashoka, Echoing Green, Acumen Fund, Omidyar Network и другие занимаются поиском и поддержкой подающих надежды новаторов. Базирующаяся в Вене (Австрия) организация HUB создает сеть «инкубаторов» социальных новаторов в различных городах мира — их уже создано 25 на пяти континентах, и эта работа продолжается. Организации Innovations for Poverty Action (IPA) и Jameel Poverty Action Lab применяют строгие методы оценки различных инноваций. IPA основала Proven Impact Fund для поддержки инициатив, ведущих к положительным результатам. Организация Impact Investment Exchange Asia работает над фондовой биржей для социальных предприятий. Некоторые страны, например США и Соединенное Королевство, экспериментируют с новыми видами социальных предприятий. Примерами такого нового класса компаний служат организации общественного блага и благотворительные корпорации, представляющие собой сочетание общественного предприятия с коммерческой структурой. Инновационные финансовые инструменты, такие как социальные облигации, принимаются к погашению государственными органами только при выполнении заявленных минимальных задач. Колумбия и США создали национальные ведомства по вопросам социальных нововведений. Многие университеты во всем мире приняли научно-образовательные программы в этой области. Это по-прежнему является новым и экспериментальным направлением работы.

Как организации развития — государственные и частные, национальные и многосторонние — интегрируют эту деятельность в свою работу?

Параллельно с тремя выгодами социального предпринимательства организации развития могут предпринять следующие шаги:

- *Оказывать содействие передовым социальным нововведениям:* облегчать разработку социальных инноваций, поддерживать строгие оценки, обеспечивать принятие доказанных эффективных предложений.

- *Поддерживать продуктивные подходы:* поощрять и стимулировать разработку ресурсо-эффективных бизнес-моделей, особенно таких, которые не требуют выделения дефицитных государственных ресурсов или используют их с высокой эффективностью.

- *Усилить местный адаптивный потенциал:* инвестировать средства в местные механизмы, обеспечивающие децентрализованное решение проблем и получение выгод, такие как конкурсы решений наиболее насущных проблем, осуществлять финансирование, привязанное к конечному результату, проводить строгие оценки и создавать инкубаторы социальных предпринимателей.

Многие агентства принимают первые шаги, как, например, ЮСАИД с m2m в Кении.

Поддержка продуктивных подходов, второй из указанных выше шагов, может охватывать фонды, инвесторов в инструменты воздействия и других участников построения условий для рыночных и государственных затратноберегающих подходов посредством гибридных или коммерческих социальных предприятий. Деятельность фонда Rockefeller Foundation в области коммерческого социального воздействия, например посредством DDD, является одним из примеров такой поддержки.

Третий шаг предусматривает оказание помощи местным единицам (таким как государственные органы, местные благотворительные организации, инвесторы, университеты) в создании инфраструктуры для стимулирования и капитализации социального предпринимательства. Это может означать объединение лидеров и обмен опытом по таким вопросам, как новые юридические образования, новые механизмы финансирования, национальные бюро социальных инноваций и т.д. Это может даже означать стимулирование разработки университетских программ «дизайна высокой доступности», как, например, программы в Стэнфордском университете, приведшей к созданию d.light.

Социальное предпринимательство, как постоянно действующая лаборатория знаний по решению проблем, служит ключом к наращиванию адаптивного потенциала обществ. Но она может быть успешной только в том случае, если национальные лидеры признают ее ценность и помогут в создании институтов и культуры, обеспечивающих надлежащее сочетание дисциплины и поддержки. ■

Дж. Грегори Дис — клинический профессор социального предпринимательства и один из основателей Центра развития социального предпринимательства при Школе бизнеса им. Фукуа в Университете Дьюка. В настоящее время он является приглашенным профессором Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета.

Литература:

Anand, Rahul, Adil Mohommad, James P. Walsh, David Coady, and Vimal Thakoor, forthcoming, "India's Fuel Subsidies: Incidence and Reforms," IMF Working Paper (Washington: International Monetary Fund).

North, Douglass C., 1990, Institutions, Institutional Change and Economic Performance (Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press).

Terjesen, Siri, Jan Lepoutre, Rachida Justo, Niels Bosma, and Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2012, Global Entrepreneurship Monitor, 2009 Report on Social Entrepreneurship.