СТАТЬИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Анастасия Москвина

УЧАСТИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ: ВЛИЯНИЕ АКСЕЛЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ АКСЕЛЕРАТОРА ЦРНО 2015–2017 гг.)

Многие российские НКО занимаются деятельностью, приносящей доход, рассматривая ее как источник финансовых ресурсов для своих программ и уставных целей. Хотя закон о социальном предпринимательстве исключает некоммерческие организации из этого поля, практика показывает, что многие предпринимательские проекты в этом секторе могут стать реальными социальными предприятиями. Большую роль в развитии предпринимательских проектов некоммерческих организаций играют т.н. акселераторы. Статья посвящена исследованию результативности Социального акселератора ресурсного центра НКО в Санкт-Петербурге в 2015–2017 гг. В статье рассмотрено его влияние на развитие социально-предпринимательской деятельности НКО. Исследование показало, что участие организаций и инициативных групп в акселерационной программе развивает социально-предпринимательское мышление, помогает рационализации миссии, профессионализирует деятельность на личном и организационном уровнях; становится причиной создания дружественной экосистемы поддержки и развития; помогает диверсифицировать источники ресурсов и создавать устойчивые бизнес-модели. Результаты исследования подтверждают, что начало предпринимательской деятельности является вызовом для НКО и заставляет их перестраивать внутренние процессы, искать новый баланс социальной

Анастасия Юрьевна Москвина – к.с.н., ст.н.с., Центр социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ, Санкт-Петербург, Россия. Электронная почта: aymoskvina@hse.ru

миссии и бизнес-подхода. Независимо от того, стал ли предпринимательский проект НКО рентабельным, его запуск ведет к формированию предпринимательского поведения (готовности к риску, инновациям, про-активности), что обеспечивает большую успешность в привлечении средств из традиционных для НКО источников: частных и корпоративных пожертвований, грантов. В отличие от традиционных бизнес-организаций, участники акселератора демонстрируют неконкурентное поведение, стремление объединяться для неформального общения и реализации совместных проектов, образуя сообщество взаимной поддержки. Даже при отказе от развития предпринимательского проекта, происходит профессиональное развитие лидеров и команд. Это способствует карьерному росту сотрудников как внутри организации, так и вне ее, а иногда – выходу из организации для создания собственного проекта социального предпринимательства.

Ключевые слова: акселератор, социальное предпринимательство, НКО, приносящая доход деятельность, профессионализация

DOI: 10.17323/727-0634-2020-18-3-379-394

Предпринимательская деятельность НКО¹ – способ получения дохода с помощью продажи товаров и услуг, производимых НКО, при условии, что вся прибыль направляется на уставную деятельность (Федеральный закон 1996). Отдельным кластером является предоставление социальных услуг на основании ФЗ-442 (2013), продажа услуг государству, когда плательщик и клиент – разные субъекты. Социальное предпринимательство (СП) – это новый способ социально-экономической деятельности, в котором соединяется социальное назначение организации с предпринимательским подходом к самоокупаемости (Московская 2011). Социальное предпринимательство означает решение социальной проблемы на основе устойчивой бизнес-модели. В отличие от предпринимательской деятельности НКО, где большая часть доходов генерируется за счет привлечения грантов, пожертвований или спонсорской помощи, соцпредпринимательская деятельность НКО направлена на систематическую продажу товаров и услуг, и связана с операционной деятельностью (там же: 86–87).

СП как феномен и объект исследования существует в России с 2007 г. с появлением Фонда «Наше будущее», крупнейшего проводника идеи СП, и первых научных исследований зарубежного и российского опыта (там же). Поддержкой социального предпринимательства занимаются благотворительные фонды, Центры инноваций в социальной сфере (ЦИСС), бизнес-корпорации, государственные структуры и органы власти,

¹ В законе об НКО формулировка звучит «приносящая доход деятельность». Однако в данной статье будем применять устоявшееся в практике НКО словосочетание «предпринимательская деятельность НКО».

вузы, бизнес-инкубаторы и ресурсные центры. Они предлагают начинающим и опытным соцпредпринимателям льготное кредитование, конкурсы с денежными и другими призами, субсидии, обучение, менторство, коучинг, зарубежные стажировки и пр.

Акселерационные программы – один из способов развития СП. Рынок таких программ имеет свою специфику. Во-первых, он перенасыщен. Например, в Петербурге осенью 2019 г. проводился набор на 12 акселерационных программ, хотя в небольших городах назревает проблема нехватки обучаемых. Во-вторых, несмотря на большое количество акселераторов и обучающих программ, количество социальных предприятий, предлагающих инновационные решения социальных проблем, держится на одном уровне (ВШЭ 2019). В-третьих, слабо исследовано влияние акселераторов на развитие социально-предпринимательских проектов, что не позволяет прогнозировать результаты их деятельности. В статье подробно рассматривается именно третья проблема.

Влияние акселерационных программ на развитие социально-предпринимательских проектов (и на СП в целом) мало изучено и в зарубежной, и в российской литературе. Этот вопрос ставится нами впервые и исследуется на примере Акселератора соцпредпринимательских проектов ЦРНО (Центр развития НКО, Санкт-Петербург). Цель этой программы ЦРНО – содействовать финансовой устойчивости НКО, помогая развитию их предпринимательской деятельности и соцпредпринимательских проектов. Исследование проводилось в 2018 г. методами анкетирования (25 анкет), полуструктурированных интервью (11) и анализа документов. Для выполнения задач исследования анализировались следующие факторы успешности проектов СП: развитие проекта и его выход на рентабельность; диверсификация источников доходов НКО, финансовая устойчивость и независимость от грантов/пожертвований; инвентаризация бизнес-процессов организации и оптимизация ее деятельности. Также проанализировано влияние акселератора на профессиональное развитие его участников, лидеров и команды.

В мировой практике НКО составляют большой сегмент СП, умело сочетая социальную миссию и бизнес-модель. В России мало успешных примеров такой деятельности, при этом НКО имеют большой потенциал в этой сфере, поскольку владеют технологиями решения социальных проблем. Государство не рассматривает СП проекты НКО как нуждающиеся в поддержке. Новый закон о СП понимает в качестве приемлемых бизнес-моделей только соцпредпринимательство коммерческих компаний. Для повышения финансовой устойчивости НКО и эффективности выполнения их социальной миссии, социальный акселератор ЦРНО на протяжении трех лет (2015–2017 гг.) поддерживал НКО, которые хотели внедрить СП проекты в свою работу. При этом НКО сталкиваются со значительными рисками: оттягивание организационных ресурсов (например, времени сотрудников)

от традиционных способов привлечения средств (например, частных пожертвований), нарушение баланса социальной миссии и бизнес-подхода, распад команды. Тема оценки эффективности СП проектов НКО по завершению акселератора и деятельности самого акселератора может быть началом дискуссии, которая задается этой статьей.

Профессионализация НКО через коммерциализацию и рационализацию миссии

Теоретическая концептуализация СП началась около 30 лет назад (Nicholls 2006). С 1980-х гг. появляются работы, описывающие теоретические подходы к предпринимательской деятельности НКО (Zhang, Swanson 2013; Anheier, Ben-Ner 2003; Scoot 1987; 1993; Young 1986). Отдельно рассматриваются НКО как субъекты СП (Alter 2007; Dees, Emerson 2001). Проводится концептуализация «бизнес-подобного» поведения НКО, *business-like behavior* (King 2017; Cooney 2006; Dees, Emerson 2001). В результате исследователи выделяют следующие аспекты СП: организационная рационализация, маркетингизация, профессионализация (наём сотрудников вместо волонтеров), а также коммерциализация, связанная с концептами СП и с предпринимательским поведением НКО, включающим инновации, риски и про-активность (Maier et al. 2016: 7–8).

Исследования предпринимательской деятельности НКО проводятся в разных странах (Vasekova et al. 2017; Tan, Yoo 2014; Helm, Andersson 2010). В России исследований влияния предпринимательской деятельности НКО на их устойчивость пока немного (Kravchenko, Moskvina 2018; Московская и др. 2017). ЦРНО издал сборник статей (2013), в котором приведены пять успешных кейсов предпринимательских проектов НКО. С 2018 г. издательством фонда «Нужна помощь» переводятся книги зарубежных практиков, проповедующих бизнес-мышление в некоммерческом секторе (см., Дженаз 2019; Чанг 2019).

Законодательство в России пошло по пути ограничения социального предпринимательства коммерческим сектором и исключения из него НКО (Федеральный закон 2019). Тем не менее многие российские исследователи продолжают рассматривать НКО как актора и субъекта социального предпринимательства, описывая бизнес-модели СП и приводя в примеры НКО (Арай 2018; Московская 2011). В качестве таковых упоминаются типография «Арбуз» Некоммерческого партнерства Центр социальной помощи «Доверие» (трудоустройство людей с инвалидностью); АНО «Партнеры по радости» (больничные клоуны); БФ «Надежда» (производство реабилитационного оборудования для людей с ОВЗ) и др. (Благов 2017: 51–58). Ежегодно эксперты фонда развития медиапроектов и социальных программ Gladway при поддержке Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» и других партнеров, включают около 100 организаций

в каталог «Социальное предпринимательство» (2018), издающийся с 2014 г., примерно половина списка – НКО. Организации отбираются на основе самозаявления и критериев фонда, у которого существует программа беспроцентных кредитов для всех типов организаций.

Методология исследования

Данные для статьи собирались несколькими методами. Участникам проектов, успешно вышедшим на рынок (34) были разосланы анкеты, собрать удалось 25 заполненных анкет. Проведены полуструктурированные интервью с представителями одиннадцати НКО, участвовавшими в акселераторе ЦРНО (см.: Приложение 1). Из каждого набора акселератора (2015–2017) выбраны по четыре из 11–12 проектов. Проекты отбирались по критерию успешности (продолжают вести предпринимательскую деятельность после окончания акселератора) и разнообразия организационно-правовых форм. Информантами выступили руководители НКО или лидеры предпринимательских проектов из инициативных групп. Все информанты – женщины (из 34 проектов шесть возглавляли мужчины), возраст – от 27 до 56 лет, у всех высшее образование.

За восемь месяцев 2015–2016 гг. в первом акселераторе приняли участие 15 проектов, 11 из них вышли на публичную защиту результатов проекта (дошли до конца обучения). За шесть месяцев 2016 г. второго акселератора (три месяца пред-акселерации и три участия) принято 11 проектов, все они вышли на защиту. В 2017 г. к участию допущены 16 проектов, 12 проектов вышли на защиту, из них два прошли акселератор, но в защите не участвовали. Таким образом 34 команды успешно закончили акселератор. При анализе организаций-участников, пришедших в 2015–2017 гг. можно выделить три группы: «старые НКО», которые ищут новые источники доходов; новые НКО с молодыми лидерами, которые хотят попробовать «модный» продукт – СП; инициативные группы, ИП или ООО, выбирающие путь главенства социальной миссии над коммерческой составляющей.

Распределение организационно-правовых форм участников выглядит следующим образом: бюджетное учреждение – 1, ИП – 2, инициативная группа – 7, НКО – 22, ООО, аффилированные с НКО, – 4. До акселератора 11 организаций не вели предпринимательскую деятельность или имели только разовые продажи. Большинство интервью проведены в Петербурге, часть из них – онлайн. Дословно интервью не транскрибировались. Также проанализированы сайты и документы организаций-участников.

Результаты и обсуждение

Каждая пятая НКО ведет коммерческую деятельность (Корнеева 2016). Если для одних НКО доля деятельности, приносящей доход, занимает

только 0,48 % (Ночлежка 2018), для других такая деятельность – основная и может достигать до 78 % (Светлый город 2019). Между этими полюсами находится большинство СП проектов НКО.

Переориентация сотрудников НКО в сторону коммерческой деятельности – важный результат работы акселератора: *«ЦРНО учит – это важно – особенно заострять внимание и перестраивать мозг НКО-шников на бизнес-рельсы. Это ресурс. Нужно бизнес-модели развивать в НКО. Иначе они все не выживут»* (Инф. 7). Однако для большинства организаций дилемма «социальная миссия или бизнес» не актуальна: часто организация еще не «набрала обороты», и такой вопрос не стоит. Выбор в пользу одного или другого есть у «старых» НКО, и, как правило, он делается в пользу социальной миссии, а не рентабельной бизнес-модели: *«Как бы хороша ни была бизнес-модель, полностью рентабельной не может быть. Если НКО идет в СП – это бизнес, да, более социальный, но бизнес»* (Инф. 3).

Тем не менее получая опыт предпринимательской деятельности, участники создают успешные бизнес-проекты. Например, когда закрылся СП проект в связи с приостановкой деятельности НКО, информант 7 создала собственное социальное предприятие в форме ИП. Одновременно с этим деятельность всей НКО становится более профессиональной: *«В организации – серьезные изменения: смена позиций... меняется сознание ребят, которые производят – не просто занимать время, проводить, а произвести продукт – качественный, хороший, который бы купили»* (Инф. 3). В результате профессионализации некоторые участники акселератора пересмотрели свою деятельность, поменяли проекты и даже ушли из некоммерческого сектора: *«Я поняла, что не смогла бы работать в НКО на полную занятость. Не потому, что мне это неинтересно, я поняла, что это другой мир, и что люди живут по другим представлениям»* (Инф. 6). Другие уходят из проектов, но соцпредпринимательская деятельность продолжает оставаться для них основной: *«Ушла в магазин "БлагоДарю", месяц назад создала свой магазин – магазин без упаковки "Покупай правильно"»* (Инф. 7).

Экосистема поддержки

Многие фонды и программы поддержки СП возникли задолго до его законодательного закрепления. Конкурсный отбор проектов для предоставления кредита, участия в обучающих и акселерационных программах, зарубежных стажировок, проводился на основе принятых зарубежными организациями критериев СП. Поэтому вовлекались не только ИП и ООО, но и НКО с предпринимательскими проектами. Первыми субъектами поддержки стали Фонд «Наше будущее» (предоставление беспроцентных кредитов, акселераторы), Фонд «Навстречу переменам» (поддержка СП в сфере детства), *Impact Hub*, Москва (акселерационные программы). Таким образом, с 2013–2014 гг. поддержано множество СП проектов НКО. Часть из них прошли несколько акселераторов.

Отдельную нишу занимают фонды, поддерживающие не организации, а лидеров социальных инноваций (например, фонд социальных инноваций «Соль»). Государство содействует социальному предпринимательству в рамках подпрограмм поддержки малого и среднего бизнеса в регионах. В этом случае представителей НКО могли принимать в акселераторы и оказывать консультационные услуги также, как и физических лиц без организационного оформления при условии последующей регистрации юридического лица в коммерческой форме – ООО и/или ИП, поскольку такого организационно-правового оформления требовала отчетность. В ряде регионов созданы Центры инноваций социальной сферы (ЦИСС) осуществляющие программы поддержки СП. СО НКО с их предпринимательскими проектами не попадали в эту сферу деятельности, так как находились в сфере компетенций департаментов и комитетов по социальным вопросам.

Анализ результатов работы акселератора показал, что создания широкой инфраструктуры поддержки СП недостаточно. Участники ратовали за воплощение профессионального сообщества: *«Появились контакты с новыми интересными людьми – наставники, кураторы, организаторы, так и члены других НКО. И мы продолжаем поддерживать контакты, встречаться»* (Инф. 2). В рамках ЦРНО оказалась востребованной такая форма организации деятельности как Клуб социальных предпринимателей: *«С выпускниками акселератора я общаюсь часто, и тесно, и близко, с выпускниками тех программ [перечислены другие обучающие программы] – нет. Акселератор сформировал некое сообщество, которое объединил нас»* (Инф. 3).

У участников акселератора появляются совместные проекты, продолжается общение с бизнес-наставниками и кураторами и после его завершения. Так, например, проект *Keramista* пригласил проект «Без Слов» (фотографы с нарушением слуха) сделать профессиональную предметную и интерьерную съемки керамики для каталога продукции; «Бюро умных путешествий New Case» организовали семейный волонтерский лагерь для *MamaZone*; «Форсайт» провел психологические тренинги для подопечных «ГАООРДИ» и «МастерОК». Проекты приглашают друг друга провести лекции, мастер-классы, заказывают продукцию и услуги, предоставляют помещения, помогают написать заявки на краудфандинг, помогают с пиар, делая взаимные «репосты» в соцсетях. Возможно, в более долгосрочной перспективе это взаимодействие может повысить устойчивость проектов: *«Один в поле не воин. Мы видим успешность нашего проекта и пригласили несколько других фондов, НКО и СП»* (Инф. 1). Разработка собственных предпринимательских проектов также способствует налаживанию связей с бизнесом: *«Стали лучше понимать бизнес, о чем говорить, о чем не говорить – что это неинтересно, что им важно, а что неважно»* (Инф. 3).

Информанты отметили, что из-за особого статуса социального предпринимательства найти взаимопонимание как с бизнесом, так и с клиентами

бывает сложно: *«Это направление – это и не бизнес, и не НКО, когда ты начинаешь это строить, люди из крупных компаний примерно два месяца вникают, что это такое»* (Инф. 1). Они говорят о том, что к их проектам относятся как к маргинальным, отмечают, что существуют трудности с идентификацией, бизнес их не «принимает в свои ряды», так как прибыль небольшая, цены низкие, а основная миссия – социальная. Вместе с тем существуют проблемы солидаризации с НКО, так как СП НКО «продают услуги». Сама по себе ситуация ожидаема, сложилась из-за недостатка информации о СП в обществе и у потребителей в частности, непонимания его особенностей представителями бизнеса и власти. Просвещение о СП – важная ступень к его дальнейшему развитию.

Проблемы устойчивости

Все проекты, принимавшие участие в акселераторе, находились в ситуации недостатка ресурсов. Это и являлось основным мотивом участников при вступлении в программу, но внимание уделялось не только финансовым ресурсам, но и дефициту профессиональных компетенций: *«Отсутствие достаточных ресурсов. Любых. Любой ресурс можно превратить в финансовый. Например, отсутствие знаний по организации производства»* (Инф. 1). Деятельность акселератора не направлена на решение финансовых проблем участников (только в третьем наборе пять победителей получили гранты на развитие проектов), но проблемы с компетентностью решаются, при этом встречи и консультации с экспертами продолжаются и после окончания программы. Интересным следствием участия в акселераторе стало осознание руководителями проектов своих экспертных знаний как отдельного ценного ресурса: *«Мы назначили цену. Мы поняли, что мы ценны как профессионалы, и это нам помогло встать на коммерческие рельсы, т.к. начиналось как увлечение, странно брать деньги, но теперь это работа, так что это не странно»* (Инф. 11).

С финансовой же устойчивостью ситуация складывается по-разному. У некоторых участников все получается, они успешны: *«Вырос доход, в цифрах. Там было четыре человека – по 5 тысяч в месяц чистый доход. После акселератора мой личный доход вырос в пять раз»* (Инф. 5). Они охотно осваивают новые виды деятельности и фандрайзинг как источник финансирования занимает все меньшую долю: *«Мне кажется, социальное предпринимательство больший ресурс, чем фандрайзинг. Фандрайзинг не может быть никогда стабильным. Большие организации – да, им возможно, можно стратегически держаться за фандрайзинг»* (Инф. 7). Другие так и не могут сделать проект прибыльным или хотя бы вывести на самоокупаемость: *«Про финансовую устойчивость говорить бессмысленно. ... Когда я начала интересоваться этой темой, я надеялась, что это станет кормушкой для организации, за счет продаж мы сможем компенсировать расходы. Но это не так»* (Инф. 3). Стоит отметить, что

ни фандрайзинг, ни предпринимательская деятельность не приносят легких быстрых денег, а требуют вложения значительных ресурсов.

Эффективность акселерации

На момент исследования, осенью 2018 г., пять из 36 организаций отказались от продолжения проекта социального предпринимательства, о судьбе еще трех проектов информацию получить не удалось. Из 28 проектов, продолживших осуществлять предпринимательскую деятельность, 25 планировали развивать ее и дальше (табл.). Две организации-участницы акселератора перестали развивать свои проекты («Хрустальные люди», «Тибож»), однако их лидеры создали другие проекты СП («Покупай правильно» и «Бережки»). Это отчасти подтверждает гипотезу о том, что акселератор влияет не только на организацию, но и на личность лидеров. Участники только пяти проектов или отказались от продолжения СП проектов, или признались, что такая деятельность трудна и они не задумываются о ее развитии в стратегических целях. Остальные участники оптимистичны и планируют развивать свои проекты: открыть коворкинг, достичь рентабельности, доходности, наладить баланс социальных и бизнес целей.

Таблица

Устойчивость результатов (данные по трем акселераторам 2015–2017 гг.)

	Продолжают СП проект			Организация развивается		
	Да	Нет	Нет информации	Да	Нет	Нет информации
Первый акселератор (11 команд)	9	1	1	11	0	0
Второй акселератор (11 команд)	9*	2	0	9	2	0
Третий акселератор (14 команд)	10	2	2	13	0	1
Всего (36)	28	5	3	33	2	1

* в т. ч. 2 в другой организации

Будущее акселерационной деятельности

Успешных примеров СП проектов НКО мало. При этом в мировой практике НКО составляют большой сегмент СП, поскольку умело сочетают социальную миссию и бизнес. В этом смысле акселератор ЦРНО – «первая ласточка» в узкоспециализированной нише. Акселератор заработал в 2015 г.,

позже стали появляться программы для НКО и в других организациях. В партнерстве с ними ЦРНО продолжает акселерационные программы с разной специализацией: помогающие молодежным командам без юридического статуса или проектам НКО, работающим с людьми с инвалидностью.

По мнению участников первого акселератора, он может и должен продолжать свою работу. Информанты считают, что в дальнейшем необходимо обратить внимание на некоторые моменты. Так, эффект будет более устойчивым, если обучение могла бы пройти вся команда, а не один сотрудник: *«Если НКО переходит на модель социального предпринимательства или хотя бы внедряет элементы социального предпринимательства – все сотрудники должны это понимать, но уровень погружения разный»* (Инф. 3). Обращается внимание на инфраструктурную и институциональную неразвитость: *«Никакой акселератор ничего не сделает без инфраструктуры городской, федеральной. Если акселератор встроен в городскую инфраструктуру, и человек будет знать где что получить»* (Инф. 1). В процессе развития СП проектов очень важной становится возможность долгосрочных контактов как с экспертами акселератора, так и с другими участниками: *«Некоторые моменты обучения становятся понятны только сейчас, почти через год, в ходе деятельности проекта»* (Инф. 7). Долгосрочное консультирование, межпроектное взаимодействие, поддерживающая среда и сообщество – важные условия формирования устойчивости проектов.

Не подтверждается мнение о негативном влиянии акселерации на проекты: оттягивания ресурсов от традиционных способов привлечения средств (например, частных пожертвований), изменения баланса социальной миссии и бизнес-подхода, распада команды не происходит. Большинство организаций продолжают работать, стараясь совмещать социальную миссию и предпринимательскую деятельность. В некоторых случаях СП проекты становятся толчком для серьезных изменений. Например, СП модель ткацкой мастерской «МастерОК» не стала самокупаемой, но вошла в большой проект организации «ГАООРДИ» – «Дом сопровождаемого проживания для людей с инвалидностью» (Милосердие.ру 2017).

Некоторые затруднения вызывает и анализ эффективности акселератора. Есть сложности в унификации оценки финансовых показателей разных организаций (например, отделения расходов и доходов предпринимательского проекта от других расходов и доходов НКО), и социального эффекта, который может быть отсроченным или совокупным для нескольких факторов воздействия. Часть проектов является самоорганизацией малых групп граждан для решения своих собственных проблем («мамочкины» проекты, соседские проекты), поэтому их выручка и рентабельность изначально не может быть большой, а сами проекты – масштабируемыми. Важно учитывать факторы, влияющие на устойчивость СП проектов: дополнительная поддержка (участие в нескольких акселераторах или программах), наличие микро- и макро-поддержки, информированность и доверие общества.

Заключение

Акселератор ЦРНО является пионерской программой в стране, направленной на развитие предпринимательских проектов НКО. В первом составе преобладали «старые», опытные организации, которым было трудно перестраивать свое мышление и организационные процессы. Затем в работе акселератора приняли участие инициативы и организации с разным опытом, запросами и бизнес-моделями. Большинство завершивших акселератор продолжают предпринимательскую деятельность и планируют ее развивать. Кроме того, заметным результатом деятельности программы стало профессиональное развитие лидеров СП проектов НКО. Одни изменили свою профессиональную траекторию, начав самостоятельные проекты, другие продолжают развивать карьеры в рамках СП проектов в своих организациях. Третьи стали бизнес-наставниками в новых акселерационных программах.

Развитие предпринимательской деятельности при сохранении основных целей и ценностей НКО даёт положительный эффект. Руководители НКО применяют на практике новые бизнес-подходы, развивают управленческие навыки и компетенции, расширяют свое видение, выходя за рамки привычного мышления. Однако в развитии СП проектов очень важно обучение всей команды НКО. При избирательном, единичном обучении, лидеры или руководители под влиянием новых идей иногда уходят и создают свои проекты или другие организации. Повышению эффективности организации и совершенствованию управленческих навыков, консолидации и налаживанию деятельности способствуют навыки стратегического планирования. А умение применять новые подходы, как руководителем проекта, так и командой повышают устойчивость организации.

Об окончательных результатах программ акселерации говорить трудно ввиду того, что прошло мало времени. Кроме того, на оценку их эффективности влияет много факторов. Например, сложно оценить рентабельность СП для отдельных НКО. Новым проектам часто необходима поддержка (например, в течение одного года, как делает Фонд «Навстречу переменам», а не нескольких месяцев), и последующее индивидуальное сопровождение проектов в течение 3–5 лет для выхода на рентабельность. Двойственность статуса СП (бизнес vs социальный) требует особого внимания независимо от организационно-правовой формы. Всегда важно понимать задачи и ожидаемые результаты очередного акселератора, особенно работающего за государственные деньги.

Для развития СП в стране нужны не только обучение продажам, бизнес-планированию, маркетингу, но и построение сообщества поддержки. Решающее значение имеет понимание самой идеи СП в обществе, представителями бизнеса (малого и крупного), органами власти всех уровней. Немалую роль в поддержке СП играют создание благоприятной

законодательной и институциональной среды для соцпредпринимателей, появления социальных инвесторов и импакт-инвестиций (Корытина, Телицына 2019; Москвина 2019). В перспективе предстоит оценить социальное воздействие и проектов, и акселераторов, с помощью опросов благополучателей и бизнес-наставников. Важно продолжать исследование работающих бизнес-моделей СП от НКО.

Список информантов

- Информант 1 – руководитель ООО, учрежденного НКО
- Информант 2 – руководитель АНО
- Информант 3 – руководитель НКО
- Информант 4 – руководитель АНО
- Информант 5 – руководитель инициативной группы, после акселератора создала собственный проект в форме ИП
- Информант 6 – волонтерская организация
- Информант 7 – руководитель СП проекта НКО, после приостановки НКО создала свой проект СП
- Информант 8 – руководитель ИП и АНО
- Информант 9 – руководитель предпринимательского проекта в бюджетном учреждении
- Информант 10 – руководитель СП проекта в НКО
- Информант 11 – лидер инициативной группы, после акселератора зарегистрировала ИП.

Выражения признательности

Благодарю Центр РНО (Санкт-Петербург) за поддержку исследования результатов деятельности акселератора в 2018 г. Выражаю признательность и благодарность Надежде Рождественской, к.э.н., доценту кафедры отраслевой экономики и финансов института экономики и управления РГПУ им. А.И. Герцена и Кузнецову Виталию Николаевичу за помощь в подготовке статьи.

Материалы для анализа

Gladway (2018) *Каталог Социальное предпринимательство-2019*. Москва: Wowhouse.

ВШЭ (2019) *Каким будет социальное предпринимательство в России? – Зависит от поправок к закону*. Доступно по ссылке: <https://clck.ru/QVdWZ> (дата обращения: 7 августа 2020).

Милосердие.ru (2017) *Дом сопровождаемого проживания открыт в Петербурге*. Доступно по ссылке: <https://clck.ru/QVdXk> (дата обращения: 7 августа 2020).

Ночлежка (2018) *Годовой отчет Межрегиональной благотворительной общественной организации помощи бездомным «Ночлежка» за 2018 г.* Доступно по ссылке: <https://clck.ru/QVdZC> (дата обращения: 7 августа 2020).

Светлый город (2019) *Вебинар руководителя АНО «Светлый город» Надежды Самойловой*. Доступно по ссылке: <https://clck.ru/QVdZp> (дата обращения: 28 апреля 2020).

Федеральный закон (1996) *О некоммерческих организациях* N 7-ФЗ от 12.01.1996.

Федеральный закон (2013) *Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации* N 442-ФЗ от 28.12.2013.

Федеральный закон (2019) *О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»* N 245-ФЗ от 26.07.2019.

ЦРНО (2013) *Предпринимательская деятельность НКО*. Доступно по ссылке: <https://clck.ru/QVdcF> (дата обращения: 29 апреля 2020).

Список источников

Арай Ю. (2018) Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования. *Российский журнал менеджмента*, 16 (2): 253–272.

Благов Ю. (ред.) (2017) *Управление проектами в области социального предпринимательства*. СПб.: Изд-во С-Петербург. Ун-та.

Дженас К. К. (2019) *Успех социального стартапа. Как запускаются, растут и меняют мир лучшие некоммерческие проекты*. М.: Такие дела.

Корнеева И. Е. (2016) Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования. *Мониторинг общественного мнения*, (4): 48–66.

Корытина Е., Телицына Е. (2019) Деньги для изменений: социальные финансы, ответственное инвестирование и SIB. *Филантроп*. Доступно по ссылке: <https://clck.ru/QVde9> (дата обращения: 28 апреля 2020).

Москвина А. (2019) *От венчурной филантропии до импакт-инвестиций. Мир социального предпринимательства*. Доступно по ссылке: <https://clck.ru/Q8ynx> (дата обращения: 28 апреля 2020).

Московская А. А. (ред.) (2011) *Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования*. М.: ВШЭ.

Московская А. А., Берендяев А. А., Москвина А. Ю. (2017) Между социальным и экономическим благом: конфликт проектов легитимации социального предпринимательства в России. *Мониторинг общественного мнения*, (6): 31–51.

Чанг Э. М. (2019) *Lean Impact. Инновации для масштабных социальных перемен*. М.: Такие дела.

Alter S. K. (2007) *Social Enterprise Typology*. Iselin: Virtue Ventures LLC.

Anheier H. K., Ben-Ner A. (eds.) (2003) *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*. Cham: Springer.

Cooney K. (2006) The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case study of a U. S. Hybrid Organization Caught between Two Fields. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (17): 143–161.

- Dees J. G., Emerson J. (2001) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.
- Helm S., Andersson F. (2010) Beyond Taxonomy: An Empirical Validation of Social Entrepreneurship in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 20 (3): 259–276.
- King D. (2017) Becoming Business-Like: Governing the Nonprofit Professional. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46 (2): 241–260.
- Kravchenko Z., Moskvina A. (2018) Entrepreneurial NPOs in Russia: Rationalizing the Mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (29): 962–975.
- Maier F., Meyer M., Steinbereithner M. (2016) Non-profit Organisations Becoming Business-Like. A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45 (1): 1–23.
- Nicholls A. (eds.) (2006) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Changes*. Oxford: Oxford University Press.
- Scloot E. (1987) Enterprise and Commerce in Non-profit Organisations. In: W. Powell (ed.) *The Non-profit Sector: a Research Handbook*. New Haven, CT: Yale University Press: 380–393.
- Scloot E. (1993) Should Not-for-Profits Go into Business. *Harvard Business Review*, 61 (1): 20–27.
- Tan W-L., Yoo S-J. (2014) Social Entrepreneurship Intentions of Nonprofit Organisations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6 (1): 103–125.
- Vasekova G., Valentinov V., Nemec J. (2017) Rethinking Nonprofit Commercialization: The Case of the Czech Republic. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (28): 2103–2123.
- Young D. R. (1986) Entrepreneurship and the Behavior of Non-profit Organisations: Elements of Theory. In: S. Rose-Ackerman (ed.) *The Economics of Non-Profit Institutions*. New York: Oxford University Press: 161–184.
- Zhang D. D., Swanson L. A. (2013) Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy between Social and Business Objectives. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 25 (1): 105–125.

Anastasia Moskvina

THE PARTICIPATION OF NON-PROFIT ORGANISATIONS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND THE INFLUENCE OF ACCELERATING PROGRAMMES: A CASE STUDY OF THE TSPNO ACCELERATOR CENTRE 2015–2017

Many Russian Non-Profit Organisations (NPOs) conduct commercial activities as a new source of income to help them realize their social mission. Despite the fact that the Federal Law on Social Entrepreneurship excludes NPOs from the field, practice proves that many entrepreneurial projects of NPOs can become real social enterprises. Accelerators play an important role in the development of NPO entrepreneurial projects. The article examines the effectiveness of TsPNO, one of the first Social Accelerators in Russia, implemented by the NGO Resource Centre in Saint Petersburg, Russia in 2015–2017. The impact of the Accelerator on the social entrepreneurship activities of the participants is analysed for the first time in Russia. In terms of methodology, the research is based on an analysis of documents, survey results and semi-structured interviews with leaders of social entrepreneurship projects. The research revealed that participants of the Accelerator demonstrated the following results: development of the business-like thinking, rationalization of the NGO's mission, professionalization of activities in both personal and organizational levels; creation of communities of mutual support; diversification of income resources and improving financial models. The start of entrepreneurial activities is challenging for NPOs as it forces them to re-organise internal business processes, to search for a new balance between social mission and a more business-like approach. Regardless of whether entrepreneurship projects became profitable, NPOs enhance their entrepreneurial behaviour (readiness to take risks, innovate, and conduct proactive activities), which improves fundraising activities. The participants of the Accelerator demonstrate non-competitive behaviour, a desire to collaborate in order to complete joint projects, thus creating a supportive community. Even if participants decide to withdraw from entrepreneurial projects later, leaders and team-members continue to develop professionally.

Key words: accelerator, social entrepreneurship, NPO, commercial activity, professionalization

DOI: 10.17323/727-0634-2020-18-3-379-394

References

- Alter S.K. (2007) *Social Enterprise Typology*. Iselin: Virtue Ventures LLC.
 Anheier H.K., Ben-Ner A. (eds.) (2003) *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*. Cham: Springer.

Anastasia Moskvina – Cand. Sci. (Soc.), Senior Research Fellow, Centre for Social Entrepreneurship and Social Innovations, National Research University 'Higher School of Economics', Saint Petersburg, Russian Federation. Email: aymoskvina@hse.ru

- Aray Yu.N. (2015) Biznes modeli v sotsial'nom predprinimatel'stve: tipologiya i osobennosti formirovaniya [Business Models in Social Entrepreneurship: Typologies and Peculiarities of Formation]. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* [Russian Management Journal], 12 (4): 55–78.
- Blagov Yu. (ed.) (2017) *Upravlenie proektami v oblasti sotsial'nogo predprinimatel'stva* [Project Management in the Sphere of Social Entrepreneurship]. St. Petersburg: SPbGU.
- Chang E. (2019) *Innovatsii dlya masshtabnykh sotsial'nykh peremen* [Lean Impact. Innovations for Social Changes]. Moscow: Takie Dela.
- Cooney K. (2006) The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught between Two Fields. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 17: 143–161.
- Dees J.G., Emerson J. (2001) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.
- Dzhenas K.K. (2019) *Uspekh social'nogo startapa. Kak zapuskayutsa, rastut i menyayut mir luchshie nekommercheskie proekty*. [Success of a Social Start-up. How the Best Non-commercial Projects are Launched, Grow and Change the World]. Moscow: Takie Dela.
- Helm S., Andersson F. (2010) Beyond Taxonomy: An Empirical Validation of Social Entrepreneurship in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 20 (3): 259–276.
- King D. (2017) Becoming Business-Like: Governing the Nonprofit Professional. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46 (2): 241–260.
- Korneeva I.E. (2016) Fandraising v rossiyskikh nekommercheskikh organizatsiyakh: resul'taty empiricheskogo issledovaniya [Fundraising in Russian Non-profit Organizations: Results of an Empirical Study]. *Monitoring obshchestvennogo mnenia* [Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes], (4): 48–66.
- Korytina E., Telitsyna E. (2019) *Den'gi dlya izmeneniya: sotsial'nye finansi, otvetstvennoe investirovanie i SIB* [Money for Changes: Social Finance, Responsible Investing and SIB]. *Filantrop* [Philantrop]. Available at: <https://clck.ru/QVde9> (accessed 28 April 2020).
- Kravchenko Z., Moskvina A. (2018) Entrepreneurial NPOs in Russia: Rationalizing the Mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (29): 962–975.
- Maier F., Meyer M., Steinbereithner M. (2016) Non-profit Organisations Becoming Business-Like. A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45 (1): 1–23.
- Moskovskaya A.A. (ed.) (2011) *Sotsial'noe predprinimatel'stvo v Rossii i s mire: praktika i issledovaniya* [Social Entrepreneurship in Russia and the World: Practice and Research]. Moscow: HSE.
- Moskovskaya A.A., Berendyaev A.A., Moskvina A. Yu. (2017) Mezhdru social'nym i ekonomicheskim blagom: conflict legitimatsii sotsial'nogo predprinimatel'stva v Rossii [Between Social and Economic Good: Conflicting Projects of Legitimation of Social Entrepreneurship in Russia]. *Monitoring obshchestvennogo mnenia* [Monitoring of Public Opinion], (6): 31–51.
- Moskvina A. (2019) Ot venchurnoy filantropii do impact-investitsiy [From Venture Philanthropy to Impact-Investment]. *Mir Sotsial'nogo predprinimatel'stva* [The World of the Social Entrepreneurship]. Available at: <https://clck.ru/Q8ynx> (accessed 28 April 2020).
- Nicholls A. (eds.) (2006) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Changes*. Oxford: Oxford University Press.
- Scloot E. (1987) Enterprise and Commerce in Non-profit Organisations. In: W. Powell (ed.) *The Non-profit Sector: A Research Handbook*. New Haven, CT: Yale University Press: 380–393.
- Scloot E. (1993) Should Not-for-Profits Go into Business? *Harvard Business Review*, 61 (1): 20–27.
- Tan W-L., Yoo S-J. (2014) Social Entrepreneurship Intentions of Nonprofit Organisations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6 (1): 103–125.
- Vasekova G., Valentinov V., Nemec J. (2017) Rethinking Nonprofit Commercialization: The Case of the Czech Republic. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (28): 2103–2123.
- Young D.R. (1986) Entrepreneurship and the Behavior of Non-profit Organisations: Elements of Theory. In: S. Rose-Ackerman (ed.) *The Economics of Non-Profit Institutions*. New York: Oxford University Press: 161–184.
- Zhang D.D., Swanson L.A. (2013) Social Entrepreneurship in Non-profit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy between Social and Business Objectives. *Journal of Non-profit and Public Sector Marketing*, 25 (1): 105–125.