



STANFORD  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

STANFORD SOCIAL INNOVATION *review*

# **Социальное предпринимательство нуждается в точном определении**

[Social Entrepreneurship: The Case for Definition]

Роджер Л. Мартин (Roger L. Martin) и Салли Осберг (Sally Osberg)

Stanford Social Innovation Review  
Весна 2007

Copyright © 2007 by Leland Stanford Jr. University  
Все права защищены

© Русская версия, Некоммерческая организация  
"Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2014.



## МУХАММАД ЮНУС (MUHAMMAD YUNUS)

Доступ к малым займам помог людям в разных странах существенно повысить качество жизни и улучшить экономическое благосостояние населения. Человек, стоящий за этой капиталистической революцией – Мухаммад Юнус, учредитель банка Grameen Bank и основоположник микрокредитования.

Роджер Л. Мартин (Roger L. Martin)<sup>1</sup> и Салли Осберг (Sally Osberg)<sup>2</sup>:

*Социальное предпринимательство привлекает все больше талантливых людей, денег и внимания. Однако вместе с усилением популярности начинает размываться представление о том, чем именно занимается социальный предприниматель. В результате, социальным предпринимательством начинают называть самые разные виды деятельности. Некоторое считают, что широкое токование термина – только во благо, однако авторы данной публикации с такой позицией не согласны. Они считают, что настал момент, когда необходимо сформулировать более точное определение.*

<sup>1</sup> **РОДЖЕР Л. МАРТИН (ROGER L. MARTIN)** с 1998 года работает в должности декана Школы менеджмента Джозефа Л. Ротмана (The Joseph L. Rotman School of Management) Университета Торонто (The University of Toronto). Г-н Мартин возглавляет действующий на базе школы Институт корпоративной гражданственности, созданный компанией AIC (The AIC Institute for Corporate Citizenship), и является членом совета директоров Фонда Сколла (The Skoll Foundation). В 2004 году Мартин получил Премию Маршалла Маклюэна за выдающееся лидерство (The Marshall McLuhan Visionary Leadership Award), а в 2005 году стал седьмым «Гуру инноваций» (Innovation Gurus) по версии делового еженедельника Business Week.

<sup>2</sup> **САЛЛИ ОСБЕРГ (SALLY OSBERG)** является президентом Фонда Сколла с 2001 года. До этого момента Осберг была исполнительным директором Детского исследовательского музея Сан-Хосе (The Children's Discovery Museum of San Jose). Теперь она работает для музея в качестве члена совета директоров, а также входит в состав высшего руководящего органа Образовательного фонда компании Oracle (The Oracle Education Foundation). Ее статьи об изменении ландшафта филантропии вошли в сборник «Социальное предпринимательство: Новые модели устойчивых социальных изменений» (Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change) опубликованный в 2006 году издательством Оксфордского Университета - Oxford University Press.

**ЗАРОЖДАЮЩАЯСЯ СФЕРА «социального предпринимательства»** (далее «СП») стремительно растет и привлекает повышенное внимание других секторов. Этот термин постоянно используют СМИ, им оперируют государственные должностные лица, он стал распространенным выражением в университетских городках, а также ключевым понятием стратегий, разработанных известными организациями социального сектора, такими как всемирная сеть предпринимателей Ashoka, швейцарский Фонд Шваба (The Schwab Foundation) и американский Фонд Сколла (The Skoll Foundation).

Причин такой популярности СП - множество. Если рассмотреть ситуацию на самом простом, бытовом уровне, то предприниматели и рассказы о том, «что» и «почему» они делают, сами по себе просто интересны и увлекательны. Люди тянутся к социальным предпринимателям (таким как Мухаммад Юнус, лауреат Нобелевской премии мира / Nobel Peace Prize 2013 года) по тем же причинам, по которым они восхищаются предпринимателями сферы бизнеса (такими как Стив Джобс / Steve Jobs): эти неординарные личности озвучивают блестящие идеи, и несмотря ни на что добиваются успеха, создавая новые продукты и услуги, которые значительно улучшают жизнь людям.

Однако интерес к социальному предпринимательству – это больше чем популярность и восхищение людей. СП сигнализирует о насущной потребности в преобразовании общества и символизирует блага / полезную отдачу от грядущих устойчивых социальных изменений, которые делают данную сферу деятельности и ее игроков особенными.

Несмотря на то что потенциальная выгода от СП очевидна многим субъектам, пропагандирующим и финансирующим данную деятельность, ясности в отношении действий социальных предпринимателей, многократно преумножающих общественные блага, гораздо меньше. Мы утверждаем, что на сегодняшний день определения СП практически не существует. В результате, понятие СП стало настолько емким (чрезмерно «инклюзивным»), что теперь его можно применять ко всем разновидностям общественно полезной деятельности.

В некотором смысле такая инклюзивность – неплохая вещь. Если в социальный сектор вливается много ресурсов, и если множество инициатив, которые в противном случае не смогли бы привлечь достаточного финансирования, теперь получают поддержку, поскольку считаются социальным предпринимательством, то широкое толкование термина даже идет на пользу делу. Тем не менее, мы склонны считать подобные предположения несостоятельными, а позицию – зыбкой.

Социальное предпринимательство является привлекательной конструкцией именно потому, что его перспективы очень значительны. И если эти перспективы не станут реальностью - в силу того что определение термина включает слишком много «непредпринимательских» инициатив - то тогда репутация СП будет подорвана, а идея подлинного СП - утрачена. Мы считаем, что для предотвращения этой угрозы следует сформулировать более точное определение, которое позволит нам устанавливать степень причастности к СП того или иного вида деятельности. Мы не предлагаем сравнивать достижения традиционных социальных служб и результатов СП. Наша цель – показать, чем они отличаются друг от друга.

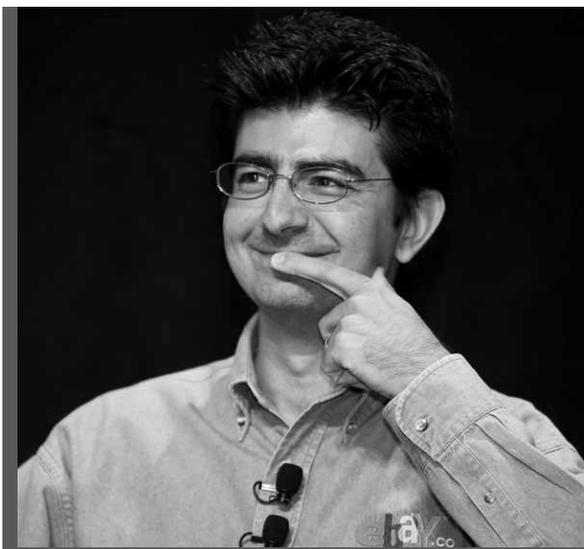
Если мы сможем получить строгое определение термина, то тогда субъекты, поддерживающие СП, смогут сконцентрировать свои ресурсы на формировании и укреплении конкретного и распознаваемого сегмента деятельности. При отсутствии такой дисциплины сторонники социального предпринимательства рискуют стать для скептиков мишенью, которая с каждым днем будет увеличиваться в размерах, а у циников появится больше поводов для принижения социальных инноваций и тех, кто их продвигает.

### **Предпринимательство первично**

Любое определение термина «социальное предпринимательство» должно начинаться с обсуждения «предпринимательства». Слово «социальное» просто модифицирует предпринимательство. Если предпринимательство не имеет конкретного значения, то его модификация с помощью «социального» тоже ничего особо не изменит.

Понятие предпринимательства неоднозначно. В положительном смысле оно означает особую, врожденную способность чувствовать и действовать сообразно возможностям, которая сочетает в себе нестандартное мышление и уникальную решимость создать или дать этому миру что-то новое. А в отрицательном смысле предпринимательство отражает фактический результат, полученный в течение определенного периода (*ex post*), потому что для демонстрации своей настоящей эффективности предпринимательской деятельности требуется некоторое время.

Следует отметить, что мы не имеем в виду тех людей, которые наделены всеми характерными чертами предпринимателя (умение видеть возможности, нестандартное мышление и решительность), но при этом совершенно не справляются со своими предприятиями. Мы назовем такой бизнес провальным. Даже такой человек, как Боб Янг (Bob Young), основатель известной компании Red Hat Software, стал называться «серийным предпринимателем» только после первого успеха; то есть - все его прежние неудачи стали частью работы серийного предпринимателя только после появления первого успеха. Проблема терминов *ex post* в том, что они, как правило, не имеют точных определений. И объять недоказанное очень трудно. Предприниматель, безусловно, может претендовать на звание «серийного», однако, не имея хотя бы одного трофея на поясе, самопровозглашенному деятелю придется здорово потрудиться, чтобы убедить инвесторов «сделать ставки». Инвесторы, в свою очередь, по мере оценки надежности потенциальных предпринимателей и вероятной эффективности предприятий, пребывающих на этапе становления, должны быть готовы к более значительным рискам.



## ПЬЕР ОМИДЬЯР (PIERRE OMI DYAR)

Сначала была компания Sears, потом появилась Wal-Mart, и совсем недавно - eBay. Каждая из этих корпораций повлияла на облик розничной торговли. Удивительно, что источником вдохновения для революции eBay послужило желание Пьера Омидьяр сделать так, чтобы его подруге было проще покупать и продавать игрушки-дозаторы от конфеток PEZ.

Даже имея дело с подобной мотивацией, мы считаем, что для присвоения предпринимательству звания социального предпринимательства, прежде следует разобраться с тем, что мы на самом деле означаем предпринимательство. Это просто чутье на возможности? Творчество? Решительность?

Эти и иные поведенческие характеристики являются частью истории и, конечно же, выполняют для потенциальных инвесторов функцию путеводных нитей, но все же эти признаки – не вся история. Такие же идентификаторы присутствуют в описании изобретателей, художников, руководителей корпораций и других общественных деятелей.

Следуя примеру большинства людей, изучающих предпринимательство, мы сначала обращаемся к французскому экономисту Жану-Батисту Сэю (Jean-Baptiste Say), который в начале 19 века описал предпринимателя как человека, который «перемещает экономические ресурсы из зоны низкой производительности в зону высокой производительности и более высокой доходности». А если немного расширить буквальный перевод с французского, то речь идет о «человеке, который изъявляет готовность» освоить концепцию создания стоимости.<sup>i</sup>

Сто лет спустя австрийский экономист Йозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter) на основе этой базовой концепции создания стоимости сформулировал, возможно, наиболее признанную сегодня идею предпринимательства. Шумпетер определяет предпринимателя как движущую силу экономического прогресса, без которой экономика становится статичной, структурно обездвиженной и подверженной распаду. Обратите внимание на Unternehmer - шумпетеровский дух предпринимательства, стимулирующий распознавание коммерческой возможности (материалов, продуктов, услуг или бизнеса) и процесс организации предприятия для ее реализации. Шумпетер утверждает, что успешное предпринимательство создает цепную реакцию, побуждая других предпринимателей к повторению нового опыта, и в конечном счете доводит масштабы распространения инновации до «созидательного разрушения» - состояния, в котором новое предприятие и все связанные с ним структуры эффективно предоставляют существующие продукты / услуги, а бизнес-модели устаревают.<sup>ii</sup>

Несмотря на некоторый перебор с героическими терминами в описании действующих лиц, анализ Шумпетера помещает предпринимательство внутрь системы, приписывая предпринимательской активности парадоксальные последствия, как разрушительные, так и созидательные. Шумпетер рассматривает предпринимателя в качестве агента изменений в пределах более масштабной экономики. С другой стороны, Питер Друкер (Peter Drucker) не всегда видит в предпринимателях агентов изменений, и, скорее, считает их изворотливыми и хитрыми пользователями изменений. Согласно Друкеру, «предприниматель всегда ищет изменение, реагирует на него и эксплуатирует его как возможность».<sup>iii</sup> Эту мысль также

разделяет Израил Кирзнер (Israel Kirzner), который определяет «бдительность и расторопность» как ключевые способности предпринимателя.<sup>iv</sup>

Независимо от того, кем теоретики считают предпринимателя - прорывным новатором или первым эксплуататором изменений - они всегда изучают предпринимательство в тесной связке с возможностями. Предприниматели воспринимаются как субъекты, обладающие такими качествами, как исключительная способность распознавать и осваивать новые возможности; решимость и целеустремленность, которые необходимы для реализации перспективных задач; и отсутствие страха перед сопутствующими рисками.

Основываясь на этой теоретической базе, мы пришли к выводу, что термин «предпринимательство» описывает сочетание, включающее (1) контекст, в котором существует возможность; (2) совокупность индивидуальных качеств, необходимых для выявления и освоения данной возможности; и (3) получение конкретного результата.

Чтобы раскрыть и проиллюстрировать наше определение предпринимательства, мы предлагаем подробно разобрать примеры из жизни нескольких современных американских предпринимателей (по отдельности или в паре с коллегами): Стив Джобс (Steve Jobs) и Стив Возняк (Steve Wozniak) из компании Apple Computer, Пьер Омидьяр (Pierre Omidyar) и Джефф Сколл (Jeff Skoll) из eBay, Энн и Майк Мур (Ann / Mike Moore) из Snugli, и Фред Смит (Fred Smith) из FedEx.

### **Контекст предпринимательства**

Отправной точкой предпринимательства является то, что мы называем предпринимательским контекстом. Для Стива Джобса и Стива Возняка предпринимательский контекст представлял собой компьютерную систему, в которой пользователи зависели от мэйнфреймов (универсальных компьютеров), которые центр управления охранял как зеницу ока. Пользователи решали свои вычислительные задачи, отстояв длинную очередь за возможностью использовать программное обеспечение (ПО), разработанное специалистами центра. Если пользователи нуждались в ПО для решения каких-либо нестандартных задач, то им предлагалось подождать 6 месяцев, в течение которых программисты выполняли их заказ.

Если взглянуть на ситуацию глазами пользователей, то такая практика была неэффективной и несовершенной. Однако при наличии единственной модели использования центрального компьютера пользователям приходилось мириться с этими условиями и выстраивать рабочий процесс с учетом задержек заказов и недостатков. В результате возникало пусть не самое совершенное, но все-таки равновесие.

### **ДЖЕФФ СКОЛЛ (JEFF SKOLL)**

**Предприниматели часто работают в парах. Джефф Сколл – это часть дуэта основателей и руководителей eBay, которые управляли компанией на раннем этапе ее становления. Покинув eBay, Сколл направил свою энергию на социальные преобразования, создав Фонд Сколла (The Skoll Foundation) и кинематографическую компанию Participant Productions.**



Системная динамика описывает данную разновидность равновесия как «сбалансированную петлю обратной связи» (balanced feedback loop), потому что нет силы достаточной по своей мощности, которая могла бы вызвать эффект, способный вывести эту систему из устоявшегося равновесия. Примерно так же работает термостат в кондиционере. Когда температура поднимается, кондиционер включается, постепенно понижает температуру, и в итоге термостат выключает устройство.

Централизованная компьютерная система, с которой приходилось мириться пользователям, представляла собой конкретный вид равновесия – несовершенного (unsatisfactory equilibrium), как если бы термостат был установлен на пять градусов ниже допустимой нормы, и все, кто находился в комнате, страдали бы от холода. Зная о том, что температура стабильна и предсказуема, люди просто надевали свитера, хотя, безусловно, предпочли бы этого не делать.

Пьер Омидьяр и Джефф Сколл разглядели несовершенное равновесие в неспособности географических рынков обеспечивать отклик на потребности как продавцов, так и покупателей. Продавцы обычно ничего не знали о своих лучших покупателях, а покупатели, как правило, не знали своих лучших (впрочем, и любых других) продавцов. В результате рынок был неблагоприятным для покупателей или для продавцов. Люди продавали бывшие в употреблении предметы домашнего обихода, например, проводили гаражные распродажи, которые привлекали покупателей, находящихся в ближайшей доступности, но их аудитория, вероятнее всего, была не самой разнообразной, а численность – неоптимальной. У людей, которые пытались приобрести малоизвестные товары, не было иного выхода кроме поиска по разделам «Желтых страниц» – им приходилось звонить и звонить, чтобы найти то, что им действительно нужно, зачастую довольствуясь чем-то не самым лучшим. Потому что покупатели и продавцы не могли представить себе лучшего варианта, в котором преобладало бы стабильное, пусть не до конца оптимальное, но все-таки равновесие.

Энн и Майк Мур рассмотрели неблагоприятное равновесие в том, что родители, имеющие детей младенческого возраста, были ограничены в движении. Родители, которые желали поддерживать контакт с детьми в процессе выполнения повседневных дел, могли воспользоваться двумя вариантами: держать ребенка одной рукой, и работать другой, либо качать младенца в кроватке, люльке или в коляске. Ни одна из этих возможностей не была идеальной. Всем известно, что новорожденным очень полезен тесный физический контакт с матерью и отцом, но даже самые внимательные и преданные родители не могут держать детей на руках постоянно. Не имея других вариантов, родители с трудом передвигались, обучаясь перемещать ребенка с одной руки на другую, либо превращались в «однорукий держатель для бумаг» или занимались делами, пока ребенок спит.

А Фред Смит увидел несовершенное равновесие в практике оказания курьерских услуг на дальние расстояния. До появления компании FedEx отправка корреспонденции в пределах страны была какой угодно, но только не простой. Местные курьерские агентства забирали посылку / письмо и транспортировали ее в единую службу, которая переправляла пакет в удаленный пункт назначения, где его передавали третьей стороне для окончательной доставки адресату (либо направляли местному представителю первого оператора в данном городе). Такая технически сложная система предполагала несколько передач корреспонденции, а график доставки ориентировался на потребности единых служб. Очень часто что-то шло не так, но никто не спешил взять на себя ответственность за решение проблемы. Потребители приучились пользоваться медленными, ненадежными и неудовлетворительными услугами – неприятная, но стабильная ситуация, потому что пользователь не мог ее изменить.

## Предпринимательские качества

Предприниматель вовлекается в такое субоптимальное равновесие в силу своего умения разглядеть «встроенную» возможность для нового решения, продукта, услуги или процесса. Причина, по которой предприниматель видит это особое положение дел или возможность для создания чего-то нового (в то время как многие другие воспринимают ее как неудобство, с которым приходится мириться), проистекает из уникального набора личных качеств, которые он или она привносит в данную ситуацию – это вдохновение, творчество, готовность непосредственно участвовать в реализации новой идеи, смелость и стойкость. Эти особенности и свойства личности имеют фундаментальное значение для инновационного процесса.



### СТИВ ДЖОБС (STEVE JOBS)

**Использование Windows PC стало настолько привычным явлением, что многие люди уже не знают о том, что Стив Джобс сыграл решающую, основополагающую роль в революции персональных компьютеров. Компания Apple может убрать из своего корпоративного имени слово «Computer», но историю это уже не изменит.**

Предприниматель ищет альтернативу неблагоприятному равновесию с огромным *вдохновением*. Вполне возможно, что предпринимателей побуждает к действию сопереживание разочарованным пользователям либо собственный отрицательный опыт. Иногда возможность повлиять на ситуацию настолько увлекает, что желание изменить существующее положение дел становится непреодолимым. В случае с компанией eBay в роли разочарованного пользователя выступила девушка Омидьяра, которая коллекционировала игрушки-дозаторы для конфет PEZ.

Предприниматель обладает *творческим* мышлением и разрабатывает новые решения, которые способны резко изменить статус-кво. Предприниматель не пытается оптимизировать существующую систему с помощью незначительных улучшений, но находит абсолютно новый способ решения проблемы. Омидьяр и Сколл не придумывали лучший вариант организации гаражных распродаж. Джобс и Возняк не создавали алгоритмов, позволяющих ускорить разработку ПО для заказчиков. А Смит не изобретал способа более эффективного и безошибочного обмена корреспонденцией между местными почтовыми компаниями и едиными курьерскими службами. Каждый из этих предпринимателей нашел совершенно новое и творческое решение конкретной проблемы.

Вдохновившись возможностью решения проблемы и творческой идеей, предприниматель переходит к *непосредственным действиям* по ее реализации. Не дожидаясь вмешательства со стороны других субъектов, и не пытаясь убедить кого-то другого заняться решением проблемы, предприниматель приступает к созданию нового продукта или услуги, а также предприятия для дальнейшей работы. Джобс и Возняк не выступали против универсальных ЭВМ и не призывали пользователей к восстанию и низложению IT-департаментов – они изобрели персональный компьютер, который освободил пользователей от власти мэйнфреймов. Энн Мур не публиковала книгу для матерей, повествующую о том, как сделать больше за меньшее время – она разработала Снугли (Snugli), бескаркасный рюкзачок для переноски детей (за спиной или перед собой), который освободил родителям руки. Безусловно, предпринимателям приходится влиять на окружение - сначала на друзей и близких, затем - приглашать к совместной работе коллег, и, в итоге – воздействовать на потребителей, чтобы получить поддержку идей и новаций. При этом следует различать

непосредственное участие предпринимателя в деятельности по воплощению идеи и иные косвенные / вспомогательные действия.

Предприниматели демонстрируют *смелость* на протяжении всего инновационного процесса, принимая на себя ответственность за риски и, как правило, неоднократно сталкиваясь с возможностью провала. Зачастую предприниматели вынуждены идти на большие риски и делать то, что другие считают безрассудным или невероятным. Например, Смиуту пришлось убедить самого себя и целый мир в целесообразности приобретения парка воздушных судов, строительства гигантского аэропорта и сортировочного центра в Мемфисе, чтобы обеспечить доставку корреспонденции в течение одного дня без выхода за пределы курьерской службы FedEx. Он решил эту задачу в тот момент, когда все его закоренелые конкуренты пользовались для сбора и доставки почтовых отправок только местными автопарками и, конечно же, не занимались обеспечением аэропортов и огромного количества самолетов.

И, наконец, предприниматели проявляют *стойкость*, обеспечивая прохождение своих творческих решений через этапы раскрутки, создания продукта и адаптации к условиям рынка. Ни одну предпринимательскую инициативу еще не обошли стороной неудачи или неожиданные повороты событий, поэтому предприниматель должен быть нацелен на поиск творческих вариантов, позволяющих преодолевать препятствия и решать возникающие проблемы. Смиуту пришлось искать способы сохранения веры инвесторов в то, что со временем деятельность FedEx достигнет масштабов, позволяющих оплачивать расходы на поддержание базовой автотранспортной инфраструктуры, парка самолетов, аэропорта и информационных технологических систем, необходимых для работы новой модели. Компании FedEx пришлось пережить потерю сотен миллионов долларов, прежде чем организация увидела первые доходы, и если бы у руля не было преданного делу предпринимателя, то предприятие было бы ликвидировано задолго до этого дня.



### **ЭНН МУР (ANN MOORE)**

**Может показаться, что рюкзачки Снугли – не такое уж великое дело. Но это только до тех пор, пока вы не станете родителями. Пока переноска для детей от Энн Мур не стала популярной, родителям часто приходилось держать плачущего ребенка на одной руке, а другой пытаться донести ложку до рта. Сегодня родители могут посадить ребенка в рюкзачок, и работать двумя руками.**

### **Предпринимательский результат**

Что происходит, когда предприниматель успешно использует свои личные качества для изменения неотпимального равновесия.

Он или она создает новое стабильное равновесие, которое на несколько порядков повышает степень удовлетворенности вовлеченных в систему субъектов. Если согласиться с оригинальными взглядами Сэя, предприниматель проектирует необратимый переход от неудовлетворительного к более совершенному равновесию. Новое равновесие является стойким, потому что оно сначала устанавливается, и, затем, стабилизируется, даже если сохраняются некоторые параметры изначального равновесия (например, дорогостоящая и

менее эффективная курьерская система, гаражные распродажи, и т.п.). Установление равновесия и его успешное закрепление в конечном итоге происходят независимо от предпринимателя и его уникальной предпринимательской инициативы. Именно благодаря адаптации к условиям массового рынка, высокой степени воспроизводства нового опыта и формирования экосистемы вокруг и внутри нового равновесия, оно сначала стабилизируется и затем надежно закрепляется.

Когда Джобс и Возняк создали персональный компьютер, они не просто ослабили зависимость пользователей от мэйнфреймов – они совершили переворот, переместив управление из вычислительного центра на рабочий стол. Как только пользователи своими глазами увидели новое равновесие, они продемонстрировали свой интерес не только компании Apple, но также многим конкурентам, которые тут же ринулись в бой. В относительно короткие сроки первопроходцы создали всю экосистему с многочисленными разновидностями технического и программного обеспечения; поставщиками периферийных устройств; каналами распределения продукции и компаниями-реселлерами, модифицирующими новые продукты с целью повышения их стоимости; с журналами о персональных компьютерах, специализированными выставками и т.д.

Благодаря существованию этой новой экосистемы, через несколько лет компания Apple могла бы уйти с арены без последующей дестабилизации рынка. Иными словами, новое равновесие зависело не от создания отдельного предприятия (в данном случае – Apple), но от ценных характеристик и внедрения модели, а также от расширения инфраструктуры других видов сопутствующего бизнеса. Если рассуждать в шумпетеровских терминах, то совокупный эффект надежно закрепил новую практику работы с вычислительной техникой, а система, основанная на использовании мэйнфреймов, устарела.

В случае Омидьяра и Сколла, создание компании eBay обеспечило покупателей и продавцов улучшенным способом взаимодействия друг с другом, и поспособствовало созданию более совершенного равновесия. Абсолютно новые способы ведения бизнеса и новые предприятия быстро трансформировались в процессы создания мощной экосистемы, которая просто так уже не распадется. Аналогичным образом, Смит создал новый мир доставки корреспонденции, который повысил отраслевые стандарты, изменил деловую практику, взрастил новых конкурентов, и даже увенчался появлением нового глагола – «ФидЭксить», отправлять письма и посылки с помощью FedEx (to FedEx).

В каждом случае разница между качеством прежнего и нового равновесия была огромной. Новое равновесие быстро обретало самостоятельность, и самая первая предпринимательская инициатива пробуждала к жизни множество имитаторов. Все вместе эти результаты (изменения) убеждают в том, что все получатели благ и преимуществ вышли на новый уровень.

## **Переход к социальному предпринимательству**

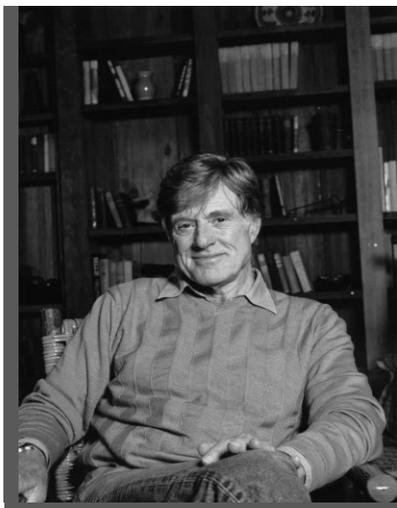
Если ключевые компоненты традиционного предпринимательства выглядят так, как было сказано выше, то чем же социальное предпринимательство отличается от своего коммерческого собрата? Во-первых, мы считаем, что самым перспективным и целесообразным способом определения значения социального предпринимательства является сопоставление данного термина с предпринимательством посредством рассмотрения СП через призму этих трех компонентов (контекст, личные качества, результат). Все остальное вводит в заблуждение и становится бесполезным.

Чтобы понять, чем отличаются друг от друга две группы предпринимателей, следует развеять миф о том, что отличия можно объяснить только разной мотивацией: предпринимателей вдохновляют деньги, а социальными предпринимателями движет альтруизм. Правда в том, что предпринимателей редко мотивирует перспектива финансовой выгоды, хотя сам факт существования шансов заработать много денег часто

выставляет их в невыгодном свете. Как для традиционных предпринимателей, так и для социальных предпринимателей важнейшими источниками мотивации являются распознаваемые ими возможности, неуклонное движение к воплощению нового видения, и значительное моральное вознаграждение от процесса реализации собственных идей. Независимо от того, где они работают – в рыночном или некоммерческом контексте, большинство предпринимателей никогда не получают полной компенсации за время, риски, энергию и капитал, которые они вкладывают в свои предприятия.

Мы считаем, что ключевое отличие предпринимателя от социального предпринимателя заключается в сути ценностного предложения. Для предпринимателя ожидаемое и реальное ценностное предложение находит выражение в рыночной активности, обеспечивающей благоприятные условия для запуска новых продуктов / услуг, и ориентированной на получение денежного дохода. Изначально предполагается, что предприниматель и его / ее инвесторы получают некоторую личную финансовую выгоду. Прибыль является непереносимым условием, необходимым для устойчивого развития любого предприятия, а также средством получения конечного результата в виде широкомасштабного рыночного внедрения новой услуги или модели и, в конечном счете, создания нового равновесия.

Что касается социального предпринимателя, то он не строит ожиданий и не занимается получением финансовой выгоды для себя или для своих инвесторов – как правило, филантропических и государственных организаций. Более того, социальный предприниматель стремится к созданию ценности в виде масштабного блага, имеющего преобразующее значение, которое предназначается для значительного сегмента общества или общества в целом. В отличие от ценностного предложения традиционного предпринимателя, отражающего заботу о рынке, который был бы способен платить за инновации и, возможно, даже обеспечивать существенное увеличение доходов для инвесторов, ценностное предложение социального предпринимателя нацелено на недостаточно обеспеченные услугами, уязвимые или малоимущие категории населения, которые не имеют финансовых механизмов или политического влияния, необходимого для самостоятельного получения преимуществ преобразующего характера. Это не означает, что социальные предприниматели сознательно избегают ценностных предложений, предполагающих извлечение прибыли. Предприятия, созданные социальными предпринимателями, безусловно, могут приносить доходы, и могут существовать как форме некоммерческих, так и коммерческих организаций. Главная отличительная черта социального предпринимателя – верховенство социального блага, которое профессор Университета Дьюка (Duke University) Грег Дис (Greg Dees) в своей фундаментальной работе, посвященной сегменту СП, охарактеризовал как стремление к «устойчивым изменениям общества в процессе выполнения социально значимой миссии».<sup>v</sup>



## **РОБЕРТ РЕДФОРД (ROBERT REDFORD)**

**В 1981 году Роберт Редфорд пригласил 10 начинающих кинорежиссеров в Юту и попросил их снять фильмы, отражающие не голливудские, а собственные взгляды на жизнь. В течение последующих 25 лет его институт Sundance Institute покровительствовал движению за независимое кино, открывая деятелям киноиндустрии возможности для творческой самореализации.**

Мы определяем социальное предпринимательство как феномен, включающий три следующих компонента: (1) выявление стабильного, но принципиально несправедливого равновесия, вызывающего отчуждение, маргинализацию или страдания части человечества, которая не имеет финансовых механизмов или политического влияния, необходимого для самостоятельного получения благ / преимуществ преобразующего характера; (2) распознавание в этом несправедливом равновесии новой возможности, формирование социально значимого ценностного предложения, и мобилизация таких качеств, как вдохновение, творчество, стремление к личному участию в реализации новых идей, смелость и стойкость, с целью разрушения гегемонии устоявшегося положения дел; и (3) формирование нового, стабильного равновесия, которое высвобождает скрытый потенциал или облегчает страдания целевой группы, и обеспечение лучшего будущего для целевой группы и даже общества в целом посредством повторения (имитации) нового опыта и создания вокруг нового равновесия стабильной экосистемы.

Деятельность Мухаммада Юнуса, учредителя банка Grameen и основоположника микрокредитования, является классическим примером социального предпринимательства. Стабильное, но неудачное равновесие, которое он обнаружил, выражалось в том, что малоимущие граждане Бангладеш были ограничены в возможностях получения даже самого незначительного кредита. Будучи не в состоянии претендовать на кредиты в рамках официальной банковской системы, они занимали деньги у местных ростовщиков под непомерные проценты, а чаще всего начинали попрошайничать на улицах. Так выглядело стабильное, но самое неудачное равновесие, которое укоренилось в Бангладеш, усугубляя собственные последствия - безысходную нищету и человеческие страдания.

Юнус оказал сопротивление системе. Он доказал, что бедные люди являются в высшей степени обоснованным кредитным риском, предоставив 42 женщинам из деревни Джобра заем в размере ставших известными 27 долларов, выложенных из собственного кармана. Женщины полностью выплатили кредит, а Юнус убедился в том, что располагая даже очень скромным капиталом, они вложили полученные средства в развитие собственной ресурсной базы, необходимой для получения доходов. Имея, например, швейную машинку, женщины смогли шить одежду и получать заработки, достаточные для погашения кредита, приобретения продуктов питания, обучения детей и выхода из нищеты. Grameen Bank укрепил свои позиции благодаря получению процентов по займам и, затем, приступил к перераспределению капитала с целью оказания помощи другой группе женщин. Юнус привнес в свое предприятие вдохновение, творчество, стремление к личному участию в реализации новой идеи, смелость и стойкость; доказал, что организация может быть жизнеспособной, и за период чуть более 20 лет сформировал глобальную сеть институтов, которые внедрили его модель либо адаптировали ее к особым условиям разных стран и культур, и надежно укрепили позиции микрокредитования в качестве отрасли мирового масштаба.

Известный актер, режиссер и продюсер Роберт Редфорд олицетворяет собой менее привычный, но весьма показательный случай социального предпринимательства. В начале 1980-х годов Редфорд отошел от своей успешной карьеры, чтобы создать в киноиндустрии условия для самореализации творческих людей, и был поражен множеством оппонентов. В стиле работы Голливуда он разглядел деспотическое по своей природе, но стабильное равновесие, воплотившееся в бизнес-модели, преимущественно обусловленной финансовыми интересами; в постановках, тяготеющих к формату дешевых блокбастеров - часто со сценами насилия; и в системе, где доминируют студии, и которая становится все более и более централизованной в своем контроле за финансированием, производством и распространением кинофильмов. В то же самое время, Редфорд обратил внимание на появление новых технологий (оборудования для цифрового редактирования и менее объемного / менее дорогостоящего видео), обеспечивающих создателей кино инструментами для лучшего управления творческим процессом.

Увидев шанс для изменения ситуации, Редфорд решил не упускать возможностей для воспитания творческих людей новой формации. Во-первых, он создал институт Sundance Institute, чтобы «получать деньги с картинки» и обеспечивать молодых кинематографистов необходимой поддержкой и помещениями для воплощения творческих идей. Далее, для демонстрации работ независимых режиссеров он организовал Кинофестиваль «Сандэнс» (The Sundance Film Festival). С самого начала ценностное предложение Редфорда ориентировалось на начинающих независимых деятелей киноиндустрии, чьи таланты не находили признания и возможностей для самореализации в удушающей рыночной атмосфере студийной системы Голливуда.

Редфорд организовал Sundance Institute в форме некоммерческой корпорации, и пригласил знакомых режиссеров, актеров, сценаристов и других деятелей кино для работы с начинающими кинематографистами в качестве волонтеров-наставников. Для Фестиваля «Сандэнс» он установил взнос за участие, который оказался привлекательным и доступным для широкой аудитории. Спустя четверть века «Сандэнс» был признан основоположником движения за независимое кино, благодаря которому одаренные люди сегодня могут снимать фильмы и распространять свои работы, а любители киноискусства имеют доступ к широкому спектру тематических направлений и жанров – от глубоких документальных фильмов-размышлений до волнующих международных работ и игривой анимации. Новое равновесие, которое еще десять лет назад было достаточно шатким, теперь уже окончательно установилось.

Виктория Хэйл (Victoria Hale) – это пример предпринимателя, чье предприятие проходит этап становления, и для которого перечисленные в этой статье критерии являются *ex ante*, т.е. «ожидаемыми». Г-жа Хэйл работала ученым-фармацевтом, и была весьма разочарована действием рыночных сил в своей отрасли. Несмотря на то что крупные фармацевтические компании держатели-патентов были способны вылечить сколь угодно много инфекционных заболеваний, препараты практически не совершенствовались по одной простой причине: категории населения, которые нуждались в лекарствах больше всего, не могли их себе позволить. Движимая вечной заботой о получении финансовой прибыли для своих акционеров, фармацевтическая промышленность была сосредоточена на разработке и маркетинге препаратов для лечения заболеваний, которые беспокоят состоятельных людей, проживающих в основном в развитых странах, и способных платить за лекарства.

Хэйл задалась целью изменить это стабильное равновесие, которое она сочла несправедливым и недопустимым. Она создала Институт IWOH (Institute for OneWorld Health / «Институт здравоохранения для единого мира»), первую некоммерческую фармацевтическую компанию, чья миссия заключалась в том, чтобы препараты, предназначенные для лечения инфекционных заболеваний в развивающихся странах, доходили до населения, которое в них нуждается, независимо от платежеспособности граждан. В настоящий момент предприятие Виктории Хэйл прошло этап тестирования концепции. Организация успешно разработала, протестировала и получила официальное разрешение правительства Индии на свой первый препарат – паромоцин (paromocin), обеспечивающий малозатратное лечение висцерального лейшманиоза, болезни, которая ежегодно уносит жизни более 200 000 человек

Пока рано говорить о том, что г-жа Хэйл преуспеет в создании нового равновесия, которое сможет гарантировать более равноправный подход к лечению малоимущих граждан. Тем не менее, Виктория, вне всякого сомнения, отвечает критериям социального предпринимателя. Во-первых, Хэйл распознала несправедливое равновесие, установившееся в фармацевтической отрасли; во-вторых, она увидела и проработала возможность вмешательства, вложив в это дело свое вдохновение, творчество, стремление непосредственно участвовать в реализации идеи, и смелость, которая помогла ей создать новое предприятие для воплощения решений, учитывающих интересы уязвимых категорий населения; и, в-третьих, она проявила твердость характера, добившись успеха на раннем этапе проекта, и тем самым доказала, что ее модель обладает достаточным потенциалом.

Время покажет, вдохновит ли инновация Хэйл других игроков на повторение ее инициативы, или, может быть, Институт IWON самостоятельно выйдет на широкие масштабы деятельности, которые обеспечат необратимый сдвиг равновесия. Так или иначе, но сегодняшние прогнозы выглядят многообещающе. Заглядывая на 10 лет вперед или даже дальше, ее инвесторы (одним из которых является Фонд Сколла) способны представить день, когда институт г-жи Хэйл разработает новую фармацевтическую парадигму, позволяющую получать такой же впечатляющий социальный эффект, которым сегодня знамениты отрасли микрокредитования и независимой киноиндустрии.

## **Границы социального предпринимательства**

Пытаясь расшифровать понятие социального предпринимательства, очень важно установить границы и опубликовать примеры деятельности, которая может быть весьма достойной, но не соответствующей нашему определению. Если границы не будут обозначены, то термин СП так и останется слишком широким и, по сути, бесполезным.

Есть две основные формы социально значимой деятельности, которые, по нашему мнению, нуждаются в рассмотрении через призму социального предпринимательства. Первый тип социального предприятия – оказание социальных услуг. В данном случае смелые и преданные делу люди распознают неудачное стабильное равновесие (например, дети-сироты, проживающие в странах Африки и страдающие от СПИДа) и запускают программу для решения проблемы (например, школа, гарантирующая обучение и уход за ВИЧ-инфицированными детьми). Новая школа, безусловно, поддержит детей, для которых она создана, и, возможно, поможет некоторым из них вырваться из нищеты и изменить образ жизни. Но если программа не предполагает выхода на широкие масштабы либо не является настолько убедительной, чтобы мобилизовать легионы подражателей, готовых повторить новый опыт, то она, вероятнее всего, не приведет к новому равновесию более высокого порядка.

Такие виды предприятий-провайдеров социальных услуг никогда не выйдут за свои рамки: их социальный эффект будет ограниченным, их услуги будут ориентироваться только на местное население, и содержание их деятельности будет зависеть от тех ресурсов, которые они смогут привлечь. Эти предприятия по своей природе уязвимы, что может означать высокую вероятность приостановки или прекращения работы по оказанию услуг для целевых групп населения. В мире существуют миллионы таких организаций – движимых благими намерениями, благородными целями, и нередко демонстрирующих образцовую практику – но их не следует путать с социальным предпринимательством.



## **ВИКТОРИЯ ХЭЙЛ (VICTORIA HALE)**

**Фармацевтические компании владеют ноу-хау и знают, как лечить малярию, черную лихорадку и другие заболевания, которые ежегодно губят миллионы людей, проживающих в развивающихся странах. Но корпорации ничего не предпринимали до тех пор, пока Виктория Хэйл не создала первую в мире некоммерческую фармацевтическую компанию, благодаря которой препараты для лечения этих заболеваний стали разрабатываться основательно.**

Школу для ВИЧ-инфицированных сирот можно было бы трансформировать в социальную предпринимательскую инициативу. Но для этого потребовался бы план, согласно которому школа самостоятельно сформировала бы целую сеть школ и заложила бы фундамент для постоянного сопровождения ее деятельности. В результате могло бы сложиться новое стабильное равновесие, благодаря которому закрытие одной школы не пошатнуло бы вновь созданную надежную систему, позволяющую ВИЧ-инфицированным детям получать образование на постоянной основе.

Отличие между двумя видами предприятий – социальной предпринимательской инициативой и провайдером социальных услуг – заключается не в первоначальных предпринимательских контекстах и не в личных качествах учредителей, но в характере результатов деятельности. Представьте, что Эндрю Карнеги (Andrew Carnegie) построил только одну библиотеку вместо того, чтобы придумать систему публичных библиотек, которая сегодня обслуживает миллионы американских граждан. Принести пользу сообществу могла бы даже одна библиотека Карнеги, однако его видение целостной системы библиотек сформировало новое постоянное равновесие, которое обеспечивает доступ к информации и знаниям всему населению страны, и подтверждает право Карнеги называться социальным предпринимателем.

Второй тип социального предприятия – это общественная деятельность. В этом случае стимул к действию тот же самый – неудачное, но стабильное равновесие. И некоторые особые качества данного субъекта тоже совпадают с предпринимательскими – это вдохновение, творчество, смелость и стойкость.

А главное отличие кроется в природе побудительных мотивов к действию. Вместо непосредственного участия в реализации инновационной идеи, общественный деятель пытается изменить проблемную ситуацию косвенным образом, воздействуя на других игроков – на органы власти, неправительственные организации, на потребителей, рабочих и т.д. Общественные деятели могут создавать или не создавать предприятия или организации для содействия желаемым изменениям. Их успешная деятельность может существенно улучшать существующие системы и даже приводить к новому равновесию, однако стратегический характер активности будет тяготеть не к «прямым действиям», а к практике «влияния».

Диаграмма 1

**«Чистые» формы участия в социально значимой деятельности**



Почему бы не назвать этих людей социальными предпринимателями? Ведь никакой трагедии в этом вроде бы нет. Однако такие субъекты уже давно имеют иное название и высокие традиции - традиции Мартина Лютера Kinga, Махатмы Ганди и Вацлава Гавела. Их называют общественными деятелями. Присваивая им абсолютно новое имя (то есть, звание социальные предпринимателя), можно ввести в заблуждение широкую общественность, которой уже известно, кто такой общественный деятель, и тем самым нанести урон работе как общественных деятелей, так и социальных предпринимателей.

## Оттенки серого

Теперь, когда мы сформулировали определение «социального предпринимательства» и отделили его от «оказания социальных услуг» и «общественной деятельности», нам следует понять, что на практике многие субъекты социальной сферы реализуют стратегии, отражающие эти формы активности «в чистом виде», либо создают гибридные модели. Три определения негибридных форм приведены в диаграмме с правой стороны. В случае использования такой «беспримесной» формы успешный социальный предприниматель лично выполняет действия, направленные на реализацию новой идеи, и создает новое и устойчивое равновесие; общественный деятель влияет на других игроков, чтобы получить новое и устойчивое равновесие; а провайдер социальной услуги выполняет прямые действия, повышающие результативность существующего равновесия. Очень важно различать эти негибридные разновидности социально полезной работы, однако в реальной жизни гибридные модели, вероятнее всего, встречаются чаще «чистых». Например, формат общественной деятельности, используемый Юнусом для ускорения темпов роста и усиления влияния банка Grameen, вряд ли является классическим примером социального предпринимательства. Освоив гибридную модель, основанную на сочетании социального предпринимательства с общественной работой, Юнус добился того, что микрокредитование стало движущей силой перемен глобального масштаба.

Многие другие организации тоже представляют собой гибриды, основанные на одновременном применении практики СП и общественной деятельности. Примерами таких институтов, в частности, являются организации, устанавливающие стандарты или сертифицирующие деятельность разных субъектов.

Несмотря на то что сами по себе действия «стандартизирующей» организации не преобразуют общество [действия, которые способствуют реальным социальным изменениям, выполняют те игроки, которым предлагают или которых заставляют соблюдать конкретные стандарты], эта организация, тем не менее, может демонстрировать социальное предпринимательство, разрабатывая для законодателей и участников рынка убедительный подход к постановке стандартов. Самые известные примеры подобной работы - это маркетинг и сертификация продукции на условиях справедливой торговли от компаний Cafédirect (Великобритания) и TransFair USA (США), расширяющих нишу рынков кофе и других товаров, которые продаются по более высокой цене и тем самым гарантируют малым производителям более справедливое вознаграждение.

Кампания RugMark («Маркировка ковров»), которая проводится по инициативе Кайлаша Сатьярти (Kailash Satyarthi) - это один из наиболее ярких примеров гибридной модели. Понимая ограничения, свойственные его деятельности по спасению детей от рабского труда в сфере производства индийских ковров, Сатьярти поймал в прицел всю ковровую отрасль. Благодаря разработке программы сертификации RugMark и проведению общественной кампании, нацеленной на просвещение потребителей, которые невольно укрепляют несправедливое равновесие, Сатьярти существенно повысил эффективность своей службы, воспользовавшись опосредованной стратегией активиста. Наличие на ковре знака RugMark информирует покупателя о том, что создание данного изделия осуществлялось на условиях справедливой организации труда, исключая детское рабство. Он рассудил так: если просветить достаточное количество потенциальных покупателей, то одним выстрелом можно изменить положение дел во всей ковровой индустрии.

Работа Сатъяри по разработке кампании и пропаганде RugMark находится на пересечении предпринимательства и общественной активности: сам по себе знак RugMark – это не что иное, как творческое решение и, одновременно, необходимое прямое действие, представляющее собой механизм просвещения / воздействия на других игроков, который ориентируется на установление и сохранение нового и гораздо более удовлетворительного равновесия между рынком и производством.

На более «тактическом» уровне оказание социальных услуг в совокупности с общественной деятельностью тоже может привести к получению эффекта, эквивалентного результату социального предпринимательства. Для примера можно рассмотреть практику провайдера социальных услуг, который управляет школой для детей из малоимущих семей, и добивается значительных индивидуальных результатов образования. Если организация демонстрирует происходящие изменения, чтобы положить начало движению общественников, выступающих за расширение государственной поддержки инициатив по адаптации и внедрению аналогичных программ, значит, провайдер социальной услуги может в целом изменить равновесие и добиться такого же эффекта, который получает социальный предприниматель.

Корпорация Билла Стрикленда (Bill Strickland) Manchester Bidwell Corporation, которая является признанной на национальном уровне программой художественного образования в сфере обустройства городской среды, учредила Национальный центр искусств и технологий (The National Center for Arts & Technology), чтобы наладить систему пропаганды своей Питтсбургской модели и приступить к ее распространению в других городах. Стремясь усилить федеральную поддержку, необходимую для широкого внедрения новой практики, Стрикленд возглавил информационно-просветительскую кампанию. В настоящее время в США работают четыре новых центра, и еще несколько пребывают на организационном этапе. Имея устойчивую систему центров, действующих в разных городах и регионах страны, Стрикленд успешно справился с созданием нового равновесия. Именно благодаря этой кампании инициатива Стрикленда получает инвестиции от Фонда Сколла и других организаций.

Почему так важно различать типовые и гибридные модели? Потому что будучи оснащенными точными определениями, мы все лучше подготовимся к освоению конкретных видов общественной активности. Наличие отчетливого представления о механизме, посредством которого конкретная деятельность способствует созданию социального блага, а также о характере желаемого целевого социального блага, позволяет сторонникам – среди которых мы рассматриваем Фонд Сколла и ряд других институтов – прогнозировать степень устойчивости и масштабы социальных преобразований; строить предположения относительно потребностей, которые могут возникнуть в процессе дальнейшего становления организации; и формировать обоснованные предположения, касающиеся потенциального предпринимательского результата.

### **Почему мы должны заботиться о точности определений?**

Долгое время пренебрегаемое экономистами (чьи интересы тяготели к рыночным моделям, сконцентрированным на политике ценообразования и поставке более удобных для интерпретации данных), в последние годы предпринимательство переживало что-то наподобие «возрождения интереса» со стороны причастных субъектов. Опираясь на фундамент, заложенный Шумпетером, Уильям Бомол и некоторые другие ученые постарались вернуть предпринимателю его законное место в теории «производства и распределения», а также показать, что в этом процессе предпринимательству отводится ключевая роль.<sup>vi</sup> По мнению Карла Шрамма (Carl Schramm), руководителя Фонда Эвинга Мариона Кауффмана (The Ewing Marion Kauffman Foundation), предприниматели, «несмотря на пренебрежение или даже полное его исключение из экономической драмы»,<sup>vii</sup>

остаются важнейшим ингредиентом системы свободного предпринимательства и абсолютно незаменимым компонентом рыночной экономики.

Нас беспокоит то, что серьезные мыслители вновь начнут игнорировать социальное предпринимательство, и тогда возникнет опасность неизбирательного применения данного термина, подрывающего ценность СП и его потенциальное значение для тех, кто стремится постичь особенности социальных изменений и прогресса. Мы убеждены в том, что социальное предпринимательство имеет такое же жизненно важное значение для общественного прогресса, как и традиционное предпринимательство для развития экономики. Поэтому СП заслуживает более строгого и серьезного внимания по сравнению с тем, что наблюдается сегодня.

Очевидно, что нам предстоит многое узнать и понять о социальном предпринимательстве и, в том числе, выяснить, почему исследования данного явления не принимаются всерьез. Мы считаем, что более точное определение СП будет способствовать развитию данной сферы деятельности. Под «социальным предпринимателем» следует понимать того, кто (1) направляет свои силы на борьбу со стабильным, но несправедливым равновесием, которое приводит к пренебрежению, маргинализации или страданиям части человечества; (2) вкладывает в решение проблемы свое вдохновение, творчество, готовность лично участвовать в реализации новых идей, решительность и стойкость; и (3) в конечном итоге стремится повлиять на процесс создания нового стабильного равновесия, обеспечивающего постоянное создание благ для целевой группы населения и общества в целом.

Данное определение помогает отличать социальное предпринимательство от оказания социальных услуг и от общественной деятельности. Провайдеры социальных услуг, общественные деятели и социальные предприниматели зачастую осваивают стратегии друг друга и разрабатывают гибридные модели, которые, как мы считаем, по своей природе менее запутаны и более понятны по сравнению с неизбирательным использованием этих терминов. Мы надеемся, что наша классификация позволит внести ясность относительно особого значения и ценности, которую приносит обществу каждый подход, и в конечном итоге поможет сторонникам и пропагандистам положительных социальных преобразований сформировать об СП более точное представление.

*Авторы благодарят коллег из Фонда Сколла – руководителя Ричарда Фахи (Richard Fahey) и старшего программного специалиста Рут Норрис (Ruth Norris), которые ознакомились с рабочей версией данной статьи и озвучили несколько важных идей для дальнейшего развития дискуссии.*

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ:** Что вы думаете по поводу этой статьи?

Оставьте свой комментарий на [www.ssireview.org](http://www.ssireview.org)

---

<sup>i</sup> Жан-Батист Сэй (Jean-Baptiste Say), цитата из публикации Дж. Грегори Деса (J. Gregory Dees) «Значение социального предпринимательства» (*The Meaning of 'Social Entrepreneurship'*) в ред. 30 мая 2001: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/Dees\\_SEdef.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/Dees_SEdef.pdf)

<sup>ii</sup> Йозеф А. Шумпетер (Joseph A. Schumpeter), «Капитализм, социализм и демократия» (*Capitalism, Socialism, and Democracy*). Нью-Йорк: Harper, 1975, стр. 82-85

<sup>iii</sup> Питер Друкер (Peter F. Drucker), «Инновация и предпринимательство» (*Innovation & Entrepreneurship*). Нью-Йорк: Harper Business, 1995, стр. 28

<sup>iv</sup> Израил Кизнер (Israel Kirzner), цитата из публикации Уильяма Дж. Бомола (William J. Baumol) «Возвращение человека-невидимки: 'микроэкономическая теория стоимости' инвесторов и предпринимателей» (*Return of the Invisible Men: The Microeconomic Value Theory of Inventors and Entrepreneurs*): [http://www.aeaweb.org/annual\\_mtg\\_papers/2006/0107\\_1015\\_0301.pdf](http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2006/0107_1015_0301.pdf)

---

<sup>v</sup> Грег Дес (Greg Dees), 2.

<sup>vi</sup> Уильям Дж. Бомол (William J. Baumol), 1.

<sup>vii</sup> Карл Дж. Шрамм (Carl J. Schramm), «Предпринимательский капитализм и конец бюрократии: изменение хода дискуссии о взаимном неприятии риска» (*Entrepreneurial Capitalism and the End of Bureaucracy: Reforming the Mutual Dialog of Risk Aversion*):  
[http://www.aeaweb.org/annual\\_mtg\\_papers/2006/0107\\_1015\\_0304.pdf](http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2006/0107_1015_0304.pdf).