Социальные предприятия как катализаторы

Почему социальное предпринимательство инвестиционно привлекательно для крупного бизнеса и какие вызовы есть у этой формы деятельности, главный редактор «Б.О Women» Яна Шишкина обсудила с Екатериной Тейбаш, владелицей Музея в темноте «Сенсориум», и Натальей Кремнёвой, директором Фонда поддержки социальных проектов (дочерняя структура Агентства стратегических инициатив)



Фото: Фотошкола для детей «Пропаганда» / Сандра Шевелева

Особая природа



Наталья Кремнёва

Фонд ежедневно работает над тем, чтобы создавать и формализовать такой класс деятелей в стране, как социальные предприниматели. Социальное предпринимательство — самостоятельная экономическая модель. Это не классический бизнес, где прибыль первична, и не благотворительность по формуле «донор — благополучатель».

Социальное предприятие работает на общем рынке, но реинвестирует доход в улучшение жизни общества и решение серьезных социальных задач. Оно несет повышенную ответственность: адаптирует рабочие места, сопровождает сотрудников, формирует инклюзивную среду. Задача нашего Фонда — создавать инфраструктурные и индивидуальные решения для поддержки этой особо инициативной и экспертной группы предпринимателей.

Почему мы считаем эту работу важной? Потому что поддержка социального бизнеса — это эффект вдолгую, это инвестиции в самовоспроизводящийся механизм позитивных изменений. Главный аргумент — не в плоскости морали, а в математике. Речь идет о концепции социального возврата на инвестиции (SROI). Этот подход позволяет оценить, сколько ценности в денежном эквиваленте создает каждый вложенный рубль для общества, экономики и экологии.

Результаты ряда исследований подтверждают, что эта модель работает. Так, одна крупная металлургическая компания запустила программу поддержки социальных предпринимателей в регионах своего присутствия, а через несколько лет измерила эффект. Результаты показали, что социальная отдача от инвестиций кратно превышает вложения. Общая стоимость полученных социальных и экономических результатов в 4 раза превзошла объем вложенных средств.

В 2025 году в рамках данной программы только в одном регионе запустились и масштабировались 30 социальных бизнес-проектов: от семейной кофейни до школы альпинизма и мастерской для людей с инвалидностью. И здесь важно отметить, что крупный бизнес может не просто вкладывать деньги в развитие социального предпринимательства, а, имея большое количество ресурсов, давать комплексное сопровождение.

Социальная стратегия для бизнеса — это система управляемых показателей, влияющих на устойчивость и доступ к капиталу. Социальный блок также требует измеримых результатов, встроенных в операционные процессы. На практике партнерство с социальными предприятиями становится одним из наиболее прикладных инструментов достижения этих KPI. Давайте рассмотрим метрики, которые реально работают, ведь сотрудничество с социальными предприятиями усиливает отчетность по многим направлениям.

В нефинансовом контуре: доля закупок у социальных предприятий; сумма контрактов; количество поддержанных рабочих мест; доля инклюзивных поставщиков; динамика устойчивых закупок; инвестиции в обучение уязвимых групп; вклад в развитие регионов; снижение экологического следа производства.

В финансовом измерении: снижение репутационных и регуляторных рисков; повышение рейтингов социальной ответственности и инвестиционной привлекательности; улучшение условий заимствования; рост лояльности клиентов и сотрудников (особенно смыслового молодого поколения); снижение текучести персонала; усиление бренда работодателя и дополнительная PR- и медийная поддержка.

Социальные проекты привлекают внимание СМИ значительно легче, чем классические коммерческие инициативы, и это стоит им дешевле. Для бизнеса это дополнительный коммуникационный ресурс.

«Социальные» выживают там, где «обычные» закрываются



Екатерина Тейбаш

Преимущество социальных проектов прежде всего — в высокой внутренней мотивации. В социальном бизнесе миссия — ежедневный двигатель. Баланс материальной и нематериальной мотивации делает такие команды суперустойчивыми во время кризисов. На базе желания не просто жить, а жить качественно рождается большое количество ноу-хау-решений.

«Сенсориум» растет ежегодно, несмотря на объективные вызовы рынка и сезонность. Как и любой бизнес, мы порой привлекаем инвестиции, работаем со спонсорами, другими партнерскими программами и приходим к гибким договоренностям, но с 2022 года мы не потеряли ни одного рабочего места, даже наоборот, регулярно находим сильных бизнес-партнеров, получаем благодарности мэра, имеем статус лидерского проекта Агентства стратегических инициатив 2025 года и плотно работаем с бизнесом и государством. Конечно, в устойчивости есть наша с супру-

гом заслуга («Сенсориум» создал **Дмитрий Тейбаш**), но надо понимать, что половина команды музея — незрячие сотрудники. Мы опираемся на них в бизнес-процессах так же, как на коллег с обычными возможностями. При этом мы понимаем: поиск работы для незрячего человека — реальная трудность. Это формирует особую командную ответственность и создает дополнительную мотивацию устоять там, где рынок «штормит». А еще мы должны профессионально работать с маркетингом, ведь, по сути, мы занимаемся формированием рынка креативного и этичного взаимодействия с людьми с ограниченными возможностями здоровья на равных и очень благодарны сообществу, без которого это было бы несравненно труднее.

В эпоху тотального развития ИИ, онлайн-сервисов и виртуальной реальности главным дефицитом становятся живые человеческие чувства. «Сенсориум» превращает потребность в подлинной «человечности» в конкурентное преимущество. Инклюзивная команда создает услуги высокого, конкурентного, качества и системно работает с широкой аудиторией, в том числе B2B и B2G.

Именно в этом заключается парадокс устойчивости: социальные предприятия одновременно решают фундаментальные общественные задачи и демонстрируют рыночную гибкость. Для банков и крупного бизнеса партнерство с таким сектором — это не только вклад в социальное развитие страны (сегодня рынок прагматичен, как никогда), это участие в формировании новой, более устойчивой модели экономики, в том числе модели крупного бизнеса.

Этика взаимодействия и асимметрия рисков



Наталья Кремнёва

Одна из ключевых задач, которую мы поставили перед Фондом, — помогать социальным предпринимателям выстраивать системные отношения с крупным бизнесом. Потому что именно в такой синергии рождается максимальная польза для общества: крупный бизнес получает «живые» истории, а малый — ресурсы для масштабирования. В такой модели выигрывают все.

Но есть и другие примеры. Встречались ситуации, когда крупный бизнес использует социальное предприятие как бесплатный полигон для проверки гипотез. Если «выстрелило», идею забирают себе, масштабируя на свои мощности и под своим брендом. В результате социальный бизнес тратит свои и так ограниченные ресурсы, а плоды присваивает тот, кто «сильнее, заметнее и больше». Мы видели такое «заимствование» разработанных «социалкой» логотипов, неймингов, мерча, флаконов и упаковок, даже инклюзивных практик.

Кто-то скажет, что это жесткий рыночный механизм, но для социального бизнеса уникальность «стоит» гораздо больше. Категорически недопустимо использование социального предпринимательства в качестве предмета наблюдения и последующего присвоения разработанных им решений в целях оперативного перехвата сформированного социальным предпринимательством рынка. Это путь к дискредитации идеи здоровой конкуренции, где в проигрыше в итоге финансово и репутационно останутся все.



Фото: Фотошкола для детей «Пропаганда» / Сандра Шевелева

Недопонимания



Екатерина Тейбаш

В практике социального сектора нередки случаи, когда компании затягивают переговоры, доводят проекты до высокой степени готовности, а затем «откатывают». Для корпорации это смена приоритетов, для социального предприятия — ненадежность и потерянный ресурс, который может серьезно повлиять на устойчивость.

Возникает асимметрия рисков: сотрудник крупной компании в любом случае получает зарплату, а социальный предприниматель продолжает отвечать за команду и занятость людей, для которых эта работа критически важна.

Несмотря на множественные успешные практики, сектору все еще необходимы более точные механизмы регулирования и корректный партнерский подход со стороны бизнеса, а цель государства — выступить регулятором, поддерживать и стимулировать рост устойчивых инициатив. Социальное предпринимательство станет реальным трендсеттером экономики, это лишь вопрос времени — ведь оно работает не по законам краткосрочной финансовой выгоды и тушения пожаров в третьем секторе. Это полноценное создание рынка гуманной, осознанной экономики, требования к которой уже диктуются и новым поколением пользователей, и современными социально-экологическими реалиями.

Важно

Партнерство с социальным предпринимательством — это стратегическая инвестиция в устойчивость бизнеса и государства. Равноправное сотрудничество, системные долгосрочные контракты и совместное масштабирование с глубоко экспертными социальными проектами формируют фундамент настоящей устойчивости.

Такой формат усиливает бренд через смысл, снижает риски через доверие, повышает инвестиционную привлекательность через реальные действия и одновременно формирует подлинную социальную ценность.

В современной экономике выигрывают те, кто строит партнерства как стратегический союз. Социальные предприниматели смотрят за горизонт десятилетий, инвестируя уже сегодня в потребности будущих поколений и фундаментальные, а не временные ценности — в доверие, вовлеченность и новую архитектуру общества. Именно там рождается экономика, способная выдержать эпоху неопределенности. Б.О



Юлия Парфилова,
директор
по коммуникациям
Еврейский музей и центр толерантности

Действительно, сегодня мы наблюдаем трансформацию отношений бизнеса и социального сектора из формата «спонсор — получатель» в формат «стратегический партнер — партнер». Точечная благотворительность превращается в экосистемное партнерство. Для коммуникаций это означает, что мы должны отчитываться не только о потраченных бюджетах, но и о системных изменениях, которые произошли благодаря такому партнерству. Поэтому задача PR — превратить эти ценности в измеримые медиаактивы, репутационные риски — в протоколы действий, а истории — в масштабируемый контент. Социальные проекты легче получают медийное внимание, однако важно идти дальше, создавая не разовые упоминания, а сквозной сторителлинг. Вместо точечных публикаций о партнерстве выстраивать долгосрочный нарратив: как меняется жизнь сотрудников с ограниченными возможностями здоровья, как трансформируется аудитория, какие инсайты получает бизнес и т.д. Пользовательский контент (UGC) — это доверительный актив. Голоса самих участников процесса — сотрудников, посетителей с ограниченными возможностями здоровья, волонтеров — в соцсетях и СМИ часто работают убедительнее корпоративных пресс-релизов. При этом молодая аудитория — ключевой драйвер и союзник социального предпринимательства. Ведь сегодня это те, кто ценят аутентичность выше глянца — честные истории о трудностях и победах работают с ними лучше «отполированных» кампаний. Часто сами становятся амбассадорами — если проект резонирует с их ценностями, они бесплатно продвигают его в своих сетях. Однако они требуют честности и прозрачности и готовы проверять, реально ли бизнес поддерживает инклюзию. Вовлечение молодежи в создание контента, мероприятий, дизайна мерча, контента для соцсетей усилит ее лояльность и укрепит эмоциональную связь с брендом.