

Павлик Х. Б., к.е.н., доцент
кафедри аналітичної економії та міжнародної економіки,
Львівський національний університет
імені Івана Франка,
kh_pavlyk@franko.edu

УПРАВЛІННЯ ЕКЛЕКТИКОЮ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті систематизовано підходи до можливих конфліктів, які зумовлені суттю феномену соціального підприємництва, а також проаналізовано процес управління еклектичними цілями, що притаманні усім соціальним підприємствам.

Ключові слова: менеджмент, протиріччя, конфлікт, соціальні підприємства

Можна виокремити низку тенденцій розвитку громадського сектору в сучасних умовах. По перше, громадські організації (ГО) все частіше працюють з урядом на договірній основі. Участь у тендері та укладення договору підряду для виконання соціальних програм вимагають нових, ринковоорієнтованих навичок. По друге, зменшення грантового та державного фінансування стимулює розвиток підприємницьких бізнес-проектів ГО. По третє, все частіше виникають соціальні підприємства — своєрідний гібридний тип організації, що поєднує соціальні цілі ГО з методами, колись притаманними виключно бізнесу.

Далеко не всі неприбуткові організації є соціальними підприємствами, так як і не всі соціальні підприємства, зареєстровані як неприбуткові організації. Однак як перші, так і другі в сучасних умовах мають подібні виклики [1]. Існування еклектичних цілей, зумовлене необхідністю поєднати соціальну та економічну складову їх діяльності, широко визнається у професійній науковій літературі (наприклад, *Smith et al.*, 2012 р.) проте мало відомо про управління ними у таких організаціях.

Відповідно **метою статті** є поглибити розуміння феномену соціального підприємництва завдяки вивченню процесу управління еклектичними цілями, що притаманні усім соціальним підприємствам.

Результати дослідження

Як вдало зазначено у статті Бул (*Bull*, 2008 р.): «громадський сектор, побудований для спільноти, на основі довіри та єднання, сьогодні проходить випробування новим трендом — тенденцією до максимізації бізнес-практики». Можливість негативного впливу бізнес-логіки на соціальну місію часто висловлюють у формі зростаючої стурбованості щодо зміни фокусу. Як зазначає Йонг, для збереження автентичності та соціальної місії організації краще розробити нові засоби вимірювання її ефективності, що в результаті дозволить примирити фінансову і соціальну сторони діяльності (*Young*, 2005 р.). Дослідники, які погоджуються з цим підходом, формують низку порад і рекомендацій щодо інструментів. Це, зокрема, пропозиція змішаної цінності (*Emerson*, 2003 р.), матриця місія-гроші, як інструкція при ухваленні рішення (*Boschee*, 1998 р.), і перелік принципів збалансування фінансової та соціальної віддачі (*Lynch & Walls*, 2009 р.). Проте емпіричні дослідження практичного використання цих порад наразі відсутні [2].

Інша група науковців вважає, що громадському сектору не слід побоюватись змін. Вони виходять з припущення, що зміни є позитивним процесом еволюції та рекомендують не уникати змін і викликів, а ретельно до них готуватись і швидко пристосовуватись. Соціальні підприємства, будучи одним з результатів еволюції громадського сектору, можуть не лише краще функціонувати в сучасних умовах, але й упоратись з тими завданнями, які досі були не під силу ні неприбутковим організаціям, ні державі, ні бізнесу.

Отже, що таке соціальні підприємства? Учасників процесу формулювання визначення терміну «соціальне підприємство» можна поділити на три групи. Перша, дослідники-теоретики. Друга, соціальні підприємці, що мають практичний інтерес (наприклад, з точки зору законодавчого становища та податкового статусу їх організацій). Третя, фундації головною метою яких є промоція соціального підприємництва. Такі організації, як *Ashoka* та *NESsT*, *Schwab* і *Skoll Foundations* виступають «іскорками» процесу. Їм вдається мобілізувати кошти та збільшувати загальну обізнаність щодо суті, відмінностей і переваг соціального підприємництва.

Відстежити погляди другої групи, підприємців-практиків, щодо розуміння суті соціального підприємства можливо лише методом часткового опитування або на завершальній стадії, коли їм вдалось пролобіювати власне бачення при прийнятті відповідних законів. І тут ми можемо проаналізувати законодавство, але не можемо визначити якою була сила впливу цієї групи. Тому зосередимо увагу на визначеннях запропонованих представниками першої та третьої груп. Отже, соціальне підприємство — це організація в якій [3]:

- одночасного досягають фінансової та соціальної віддачі від інвестицій (*Fuqua School*);

- застосовують практичні, інноваційні та стійкі підходи на благо суспільства в цілому, та з акцентом на знедолених (*Schwab Foundation*);
- професійний, інноваційний та орієнтований на тривалу перспективу підхід до системних змін, який використовує усі можливості задля вирішення соціальних проблем, що зумовлені недоліками ринку (*Said School*);
- підприємницькі навички, які використовують для створення інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем. Ці некомерційні чи прибуткові підприємства мають подвійний критерій ефективності діяльності: соціальні зміни та фінансова самодостатність (*NYU Stern*);
- результатом діяльності є як підвищення соціального добробуту суспільства, так і вигода, яку отримує підприємець (*MacMillan Wharton Center*);
- прибуток отриманий від ринкової діяльності використовують для досягнення соціальних цілей (*Leadbetter*);
- соціальна місія досягається добросовісною підприємницькою поведінкою, та передбачає здатність розпізнавати можливості покращення соціального становища, а також вміння приймати ключові рішення, що передбачають інноваційність, ініціативність і ризиковість (*Mort et al.*);
- поєднано роботу громадських і державних організацій, а також приватних фірм заради соціальної мети (*Shaw*);
- прибуток від інновації, отриманий в умовах ризику і з залученням частини суспільства, використовують на користь суспільства (*Tan et al.*);
- створення вартості відбувається шляхом новітнього способу поєднання ресурсів, який у першу чергу націлений на вивчення та використання можливостей для створення соціальної цінності, стимулювання соціальних змін або задоволення соціальних потреб (*Mair and Marti*);
- люди проявляють здатність розпізнавати і використовувати можливості, запроваджувати інновації, приймати ризик, спритно реагувати на зміни умов у процесі реалізації соціальних ідей (*Peredo and McLean*);
- створено стійку екосистему, щоб забезпечити краще майбутнє для учасників групи так і суспільства загалом (*Martin and Osberg*);
- заходи та процеси здійснюють для пошуку, визначення і використання можливостей підвищення суспільного благополуччя (*Zahra, et al.*);
- використовують переваги співпраці. Це розмиває кордони між бізнесом, державою та громадським сектором. Обмін професійними стандартами та практиками має дозволити, поєднавши найкраще, досягти бажаних соціальних змін (*Mair*).

Як бачимо, представники як першої групи, дослідники-теоретики, так і другої, фундації-промоутери, вважають соціальні підприємства результатом поєднання практик, які існують у різних секторах, і раніше не поєднувались. Водночас, вони не акцентують на проблемах притаманних такому еклектичному поєднанню, і не згадують про управлінські стратегії, що націлені на їх вирішення.

Соціальні підприємства мають доволі широкий спектр стратегій вирішення суспільних проблем. Так, прикладом організацій зосереджених на покращенні добробуту знедолених за рахунок створення зайнятості та навчання в Камбоджі, Лаосі та Кенії є *Digital Divide Data*. За 10 років компанія змінила життя 1500 людей. Подібні підприємства з інтеграції до ринку робочої сили (які ще скорочено називають *WISEs*) зумовлюють позитивні соціальні зміни, пропонуючи не просто заробітну плату, а й стають ланкою до подальшої зайнятості, підвищення кваліфікації та зміни рівня життя родин. Інші організації прагнуть поліпшити добробут і

навколишнє середовище через свої товари, послуги чи процеси. До прикладу, *Cambridge Energy Alliance* надає товари і послуги для підвищення енергоефективності. Соціальні підприємства «справедливої торгівлі», гарантуючи мінімальні ціни на сировину (наприклад, зерна какао чи кави), поліпшують ринкові умови виробників у країнах третього світу. Натомість інші організації пропонують нові, раніше недоступні можливості. Приклад мікрофінансові інституції відкривають доступ до ринку капіталу для людей з обмеженими ресурсами. Деякі соціальні підприємства переглядають процеси виробництва, щоб могли пропонувати товари для людей які живуть на менш ніж 1 долар у день. Наприклад, *Essilor*, світовий виробник оптичних лінз, змінив виробничі процеси та розміщення заводів, щоб зробити їх доступними для людей у сільських районах Індії.

Незважаючи на різноманітність соціальних підприємств, їх об'єднуючою характеристикою є еkleктика. Щоб краще зрозуміти суть, скористаємось підходом *Smith & Lewis* [4] до категоризації можливих конфліктів, що зумовлені еkleктикою у виконанні, організації, приналежності та навчанні.

1) Поєднання соціальним підприємством соціально спрямованих цілей ГО і економічних завдань бізнесу означає необхідність використання ширшого набору вимірників діяльності. Інвесторам важливішими видаються фінансові показники, а представникам решти цільових груп — соціальні. Відповідно те, що одні можуть вважати успіхом, інші — поразкою. Яскравим прикладом у цьому контексті є досвід *Cambridge Energy Alliance* описаний у роботі *Jay* [5]. Дослідження підтверджують, що за умов конкуруючих цілей домінують лише одна. Поведінкова теорія прийняття рішень стверджує, що більшість людей надають перевагу чітким, кількісним вимірникам, що характеризують досягнення короткотермінових цілей. У випадку соціальних підприємств це може вести до тривалого домінування бізнес цілей над соціальними. З іншого боку, засновниками соціальних підприємств є зазвичай не бізнесмени, а колишні керівники ГО. Їм притаманні відданість соціальним цілям, що у випадку їх тривалого домінування може привести до фінансового краху.

2) Організаційна еkleктика виникає через відмінності в організаційних структурах, культурах, практиках і процесах. Зокрема, перед соціальними підприємствами стоїть вибір організаційної форми та набору персоналу. З одного боку, на це рішення впливає той факт, що компанія хоче бути ефективною та прибутковою. З іншого, соціальна місія обґрунтовує інтеграцію менш кваліфікованих працівників, із числа незабезпечених груп населення. У статті *Battilana & Dorado* [6] описано приклад мікрофінансової інституції, яка обирала між випускниками бізнес-шкіл, що є кращими фінансовими радниками, і соціальними працівниками, що вміють пояснити і допомогти перейти психологічний бар'єр. Отже організаційний конфлікт пов'язаний з тим наскільки сильно соціальні підприємства бажають інтегрувати два підходи.

3) Конфлікти приналежності зазвичай розглядають у контексті проблеми ідентичності. Керівникам соціальних підприємств зазвичай складно давати відповіді на такі запитання: хто ми, що робимо, що переважає соціальна місія чи мотив прибутку. Якщо ж у працівників виникає почуття непевності щодо приналежності, або ж ототожнення з різними організаційними цілями і цінностями, то це може створити підгрупи і генерувати внутрішній конфлікт. Наприклад, *Battilana & Dorado* [6] виявили, що найнявши в *BancoSol* осіб з різною освітою та рівнем соціального забезпечення компанія створила глибоку ліній розлому в колективі, що підживлювалась іншим нерозв'язними конфліктами. Важливо також як соціальні

підприємства управляють відносинами з зацікавленими сторонами. Цільові групи, такі як фонди та донори, часто акцентують на ідентичності яка відмінна від тої, що характерна клієнтам, інвесторам чи постачальникам. Хоча всі ці зацікавлені групи можуть цінувати об'єднані соціальні та ділові цілі соціального підприємства, вони прагнуть акцентувати на своїй конкретній ідентичності.

4) Напруженість щодо навчання виникають через необхідність поєднання часових горизонтів. Соціальні підприємства прагнуть, з одного боку, до довготермінового зростання, і в той же час шукають результативності у короткостроковій перспективі. Також фінансові результати, такі як прибуток, доходи і витрати, можуть бути легко оцінені в короткій перспективі, у той час як результати соціальної місії, такі як зменшення бідності, підвищення грамотності або подолання несправедливості, часто вимагають багато часу. Наприклад, у *Digital Divide Data* обирають чи варто інвестувати в кращі комп'ютери для підвищення ефективності та кращого задоволення потреб клієнтів та інвесторів або ж вкласти кошти в якісніші послуги з охорони здоров'я для поліпшення добробуту працівників у довгостроковій перспективі. Інший компроміс пов'язаний з відкриттям представництва в сільських районах Камбоджі. Це дозволило б забезпечити зайнятість для найбільш знедолених людей країни, тобто реалізувати соціальну місію, але це також створить проблеми продуктивності в короткостроковій перспективі.

Дослідивши управління переліченими конфліктами, що зумовлені еkleктикою притаманною соціальним підприємствам, *Smith, Gonin & Besharov* [2] формують рекомендації відповідно до чотирьох теоретичних «лінз».

I. Інституціональна теорія.

Ефективніше наймати працівників, що не притримуються жодного з кардинальних поглядів, і витрати час на їх навчання, аніж робити спроби змінити працівників, які чітко надають перевагу соціальній чи бізнес-логіці.

Вибіркове зіставлення соціальної та бізнес-практик дозволяє організаціям підтримувати обидва напрями.

Організаційні структури, які збалансовують інтегрування і диференціювання, підтримують існування конкуруючих підходів, бізнесового та соціального.

II. Теорія організаційної ідентичності.

Створення інтегративної організаційної ідентичності разом із врахуванням ідентичності різних підгруп, може пом'якшити конфлікт.

Сприйняття плюралістичним думкам, розвиток інтеграційних рішень і закріплення соціальної місії в робочих процедурах може зменшити властиву для соціальних підприємств проблему приналежності.

III. Теорія зацікавлених сторін (*Shareholder*).

Оскільки соціальні підприємства об'єднують різні цільові групи, то їх успіх залежить від співпраці з усіма зацікавленими сторонами.

Правову форму соціального підприємства варто обирати залежно від важливості кожної із зацікавлених груп.

IV. Теорія парадоксу.

Тривалий успіх організації залежить не стільки від уміння вирішити конфлікт, скільки від сприйняття еkleктики як керівниками, так і іншими цільовими групами.

Еkleктика притаманна соціальним підприємствам може бути по трактована не як необхідність вибору між двома опціями, а як стимул розробити третій, альтернативний підхід, який усуне причину конфлікту.

Щодо останнього варто зауважити, що якщо альтернативний підхід дозволить урешті-решт вирішити певну соціальну проблему, то зміна місії та втрата стартової ідентичності організації не мала б мати особливого значення. Багато хто застерігає, що використання бізнес-логіки неприбутковими організаціями, та, зокрема, створення соціальних підприємств є лише каталізатором їх відхилення від місії і, відповідно, не забезпечити бажаних соціальних змін. Однак у дослідженні *Fritsch, Rossi & Hebb* [7] вивчено досвід соціальних підприємств, розташованих в Оттаві. Застосувавши теорію залежності від ресурсів (*Resource Dependence Theory*), автор довела, що еволюція місії соціальних підприємств є природнім процесом. Ці організації схильні до відхилення від початково задекларованої соціальної місії через складність середовища, в якому вони функціонують, зміну ресурсів чи ринкових умов. А оскільки процес еволюції є неминучим, то спроби фіксації місії та цілей у довготривалій перспективі є марними. Ефективніше направити зусилля на підготовку до змін, ніж на спроби їх уникнути.

Підсумки

Соціальні підприємства прагнуть реалізувати соціальну місію керуючись бізнес-логікою. Однак, зазвичай, методи досягнення соціальних і бізнес-цілей базуються на відмінних цінностях і нормах, що створює конкуруючі потреби і етичні дилеми. Ефективність соціальних підприємств, отже, залежить від розуміння природи цієї еkleктики та вміння нею управляти.

У статті поглиблено розуміння феномену соціального підприємництва завдяки вивченню процесу управління еkleктичними цілями, що притаманні усім соціальним підприємствам. Спершу розглянуто низку визначень терміну соціальне підприємство, що підтвердило існування підґрунтя для конфлікту соціальних і фінансових цілей. Тоді класифіковано типи еkleктики та наведено рекомендації управлінцям з перспективи чотирьох теорій.

Література

1. *Michaud V.* Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites // *Management* 16:3, 2013. — P. 294–331.
2. *Smith W., Gonin M, Besharov M.* Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise // *Business Ethics Quarterly* 23:3, 2013. — P. 407–442.
3. *Павлик Х.* Хто є хто, або що таке соціальне підприємництво та чим займаються соціальні підприємці? Доповідь на конференції «Соціальне підприємництво: перспективи розвитку в Україні», Інститут лідерства та управління УКУ, 2012. Режим доступу: <http://management.lviv.ua/img/upload/1.pdf>
4. *Smith W., Lewis M.* Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing // *Academy of Management Review*, 36:2, 2011. — P. 381–403.
5. *Jay J.* Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations // *Academy of Management Journal*, 56:1, 2013. — P. 137–159.
6. *Battilana J., Dorado S.* Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations // *Academy of Management Journal*, 53:6, 2010. — P. 1419–1440.
7. *Fritsch B., Rossi B., Hebb T.* An examination of the tension between business and mission among social enterprises // *Carleton Centre for Community Innovation Working Paper*, May 2013. Режим доступу: <http://carleton.ca/3ci/wp-content/uploads/An-examination-of-the-tension-between-business-and-mission-among-social-enterprises.pdf>

Стаття надійшла до редакції 18.03.2014