

## Гибридные организации в негосударственном секторе социальных услуг: социологический анализ



**Ольга Ивановна  
БОРОДКИНА**

Санкт-Петербургский государственный университет  
Санкт-Петербург, Российская Федерация  
e-mail: oiborodkina@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-0936-5757; ResearcherID: M-8251-2013



**Алина Алексеевна  
СУЛИМОВА**

Санкт-Петербургский государственный университет  
Санкт-Петербург, Российская Федерация  
e-mail: alina.sulimova@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-5847-4159

**Аннотация.** Проблемы развития третьего сектора занимают одно из центральных мест в исследовании современной социально-экономической системы России. Среди актуальных трендов трансформации сферы социальных услуг – возникновение и развитие гибридных организаций, которые в своей деятельности объединяют социальные цели и коммерческие задачи. В то же время вопрос гибридных форм в социальной сфере недостаточно изучен; гибридные организации рассматриваются российскими авторами преимущественно применительно к развитию государственного-частного партнерства в сфере экономики. Цель представленного исследования – анализ теоретических подходов к пониманию гибридной модели организаций и рассмотрение конкретных примеров реализации гибридных форм среди российских некоммерческих организаций, что определяет научную новизну работы. Отдельная задача связана с выявлением

**Для цитирования:** Бородкина О.И., Сулимова А.А. (2024). Гибридные организации в негосударственном секторе социальных услуг: социологический анализ // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 17. № 6. С. 204–217. DOI: 10.15838/esc.2024.6.96.11

**For citation:** Borodkina O.I., Sulimova A.A. (2024). Hybrid organizations in the non-governmental sector of social services: A sociological analysis. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 17(6), 204–217. DOI: 10.15838/esc.2024.6.96.11

наиболее успешных и инновационных практик развития гибридных организаций, представляющих взаимосвязь некоммерческих и бизнес-структур. Для ее решения были проанализированы два кейса – в Пензе и Кисловодске, представляющие кластер организаций, оказывающих услуги детям и взрослым с особенностями развития. Результаты исследования показали, что тенденция развития гибридных форм для некоммерческих организаций во многом связана со стремлением достичь устойчивого финансового положения. В настоящее время имеют место различные гибридные формы, помимо государственно-частного партнерства, учреждения крупными коммерческими организациями аффилированных с ними некоммерческих организаций, развиваются новые институциональные формы, связанные с созданием некоммерческими организациями коммерческих предприятий, которые, как правило, оказывают дополнительные услуги или тиражируют успешные социальные практики на коммерческой основе. Такого рода организации должны обеспечивать финансовую устойчивость некоммерческих организаций, так как часть прибыли идет на поддержку деятельности последних. Этот процесс открывает значительные возможности для развития некоммерческого сектора, но требует поиска баланса между коммерческой и социальной составляющими деятельности подобного партнерства. Гибридный формат создает новые перспективы для третьего сектора, позволяя диверсифицировать ресурсы путем взаимодействия некоммерческих и коммерческих структур и выстраивания более эффективного взаимодействия с региональными органами власти. Дальнейшие исследования в данной сфере могут быть связаны с анализом эффективности гибридных форм по сравнению с традиционными некоммерческими организациями, а также с изучением долгосрочных последствий гибридизации для развития третьего сектора.

**Ключевые слова:** гибридные организации, третий сектор, финансовая устойчивость НКО, социальное предпринимательство.

### Благодарность

Статья подготовлена в рамках проекта РФФ №24-18-00542 «Экосоциальная модель социального государства в России: концептуальные основы, дискурсы, институты», реализуемого в СПбГУ.

### Введение

В современных условиях достижение финансовой устойчивости является одним из ключевых приоритетов для многих некоммерческих организаций. Нерегулярность получения частных пожертвований и корпоративной помощи, барьеры для получения государственной поддержки, ограниченный доступ к грантовой поддержке вынуждают некоммерческие организации (НКО) искать новые пути диверсификации своих доходов. В этом контексте развитие гибридных форм организаций, сочетающих в себе элементы некоммерческой и коммерческой деятельности, представляется одним из возможных вариантов решения проблемы. В самом общем виде гибридные организации стирают границы между государственным, некоммерческим и бизнес-секторами (Billis, 2014; McNutt, Billis, 2016). Однако внедрение гибридной модели в секторе социальных услуг сопряжено с рядом специфических вызовов и барьеров.

Сложности интеграции некоммерческих и коммерческих целей и задач, обеспечение прозрачности и подотчетности перед стейкхолдерами, необходимость развития новых управленческих компетенций требуют тщательного планирования и адаптации организационных процессов. Данные процессы пока не получили должного теоретического осмысления. Проблемы финансовых ресурсов некоммерческих организаций преимущественно рассматриваются с точки зрения доступа к государственному финансированию (Грищенко 2014; Васильцова, Невьянцева, 2017).

Цель работы связана с анализом теоретических подходов к пониманию гибридной модели организаций, а также рассмотрению конкретных примеров реализации гибридных форм среди российских НКО. В качестве эмпирической базы представлены кейсы из Кисловодска и Пензы, которые демонстрируют различные

модели интеграции деятельности коммерческих структур и НКО, а также подчеркивают значимость межсекторного партнерства для решения социальных задач.

#### **Теоретические основы исследования**

В качестве теоретической рамки исследования анализируются понятие «гибридная организация», проблемы финансовой устойчивости, а также социальной ответственности, которые определяют развитие данной модели организаций в сфере социальных услуг.

#### **Понятие «гибридная организация»**

Понятие «гибридная организация» относительно новое в социальной сфере, в связи с чем отсутствует единый подход к пониманию данной организационной формы. По определению Е.С. Огородниковой, гибридная модель – «это специфический тип взаимодействия, объединяющий производителей и источники покрытия ресурсов, относящиеся к государственному, корпоративному и общественным секторам экономики, позволяющий максимизировать выпуск социальных услуг» (Огородникова и др., 2023, с. 754). Примерно такой же позиции придерживаются Е.В. Попов с коллегами, приводя более формализованную дефиницию: «Гибрид можно определить как долгосрочные контрактные отношения между хозяйствующими субъектами, при которых участники взаимодействия объединяют материальные и нематериальные активы для совместного осуществления различных видов деятельности, оставаясь при этом автономными и работая на основе заключенного между ними контракта» (Попов и др., 2016, с. 5). В то же время развивается подход, при котором гибридная модель может быть реализована в деятельности одной организации в случае сочетания социальных и коммерческих целей; при таком подходе социальное предприятие можно рассматривать в качестве гибридной формы (Doherty et al., 2014). Авторы широко обсуждаемой работы «Гибридные организации и третий сектор» («Hybrid Organizations and the Third Sector») полагают (и доказывают на эмпирическом материале), что реформы сферы социального обслуживания, в том числе внедрение принципов менеджерализма, развитие «третьего пути» и другие реформы, связанные

с внедрением рыночных механизмов, по существу приводят к постепенной трансформации «чистых» организационных форм (государственные, некоммерческие, коммерческие) в смешанные. Более того, эти процессы наблюдаются во всех аспектах функционирования организаций: форма собственности, организационное управление, менеджмент человеческих, экономических и финансовых ресурсов (Billis, 2010). Кроме того, в литературе сложился подход, когда гибридными называют организации, сочетающие различные виды деятельности, например предоставление услуг и защиту общественных интересов или прав отдельных групп, что приводит к созданию так называемой сервисной/адвокативной организационной формы. Такого рода организации появляются, когда социально-сервисные организации существуют в изменяющемся социально-политическом контексте и вынуждены брать на себя дополнительные функции (Minkoff, 2002).

#### **Проблема устойчивости НКО**

Для некоммерческих организаций стремление к развитию гибридных форм во многом связано со стремлением достижения устойчивого положения. Общая устойчивость НКО может быть рассмотрена как совокупность различных внутренних видов устойчивости: финансово-экономической, организационно-управленческой, кадровой, информационно-технологической, коммуникационной, а также репутационной<sup>1</sup>.

Построение эффективной модели долгосрочной финансовой устойчивости является одним из приоритетов не только коммерческих структур, но и многих некоммерческих организаций, поскольку от этого зависит выполнение социальной миссии и социальных задач, стоящих перед НКО. В условиях финансовой нестабильности некоммерческие организации вынуждены искать пути диверсификации своих доходов.

<sup>1</sup> Факторы устойчивости НКО (отчет по результатам исследования) // Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора. URL: [https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2021/12/factory-ustojchivostin-ko\\_niu-vshe\\_asi.pdf?ysclid=lv0yтууrvo284941531](https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2021/12/factory-ustojchivostin-ko_niu-vshe_asi.pdf?ysclid=lv0yтууrvo284941531) (дата обращения 12.05.2024).

В научном дискурсе представлены различные теоретические модели обеспечения финансовой устойчивости организаций третьего сектора. В данной работе обозначим основные теории, повлиявшие на гибридизацию социального сектора услуг.

В теории «портфеля доходов» (revenue portfolio theory) некоммерческие организации рассматриваются в качестве структур, обладающих целым «портфелем» источников для устойчивого финансирования своей деятельности (Young, 2007). Диверсификация, по мнению авторов, должна быть произведена с учетом возможных рисков и степени волатильности разных типов доходов: пожертвования, плата за услуги, грантовые средства (Tuckman, Chang, 1991).

Одним из возможных путей диверсификации источников выступает партнерство с бизнесом в рамках концепции корпоративной социальной ответственности (КСО). Сотрудничество с компаниями, реализующими КСО, приносит некоммерческим организациям ряд преимуществ: стабильное финансирование, расширение сети контактов, а также повышение узнаваемости бренда (Austin, 2000).

Теория стейкхолдеров, или теория заинтересованных сторон, является одной из основополагающих в сфере корпоративной социальной ответственности. В противопоставление традиционной модели приоритизации интересов акционеров авторы данного подхода указывают на широкий спектр обязательств, которые компании несут перед всем кругом заинтересованных сторон (Петров, 2004). В этот круг входят те, на кого непосредственно оказывает влияние деятельность компании: сотрудники, местные сообщества, окружающая среда. Компании, по мнению исследователей, должны ориентироваться прежде всего на интересы и потребности перечисленных выше групп, а не фокусироваться исключительно на максимизации прибыли для акционеров.

#### ***Теории корпоративной социальной ответственности***

Об активном участии в решении социальных проблем упоминается и в теории корпоративной социальной деятельности (КСД), которая предлагает системный подход, включающий своевременную оценку, реагирование и управление подобными проблемами (Wartick,

Cochran, 1985). КСД подчеркивает важность стратегического планирования и интеграции социальных аспектов в общую бизнес-стратегию компаний. Эта концепция включает три составные части:

1) принципы социальной ответственности, которые разделяет компания;

2) процессы внутри компании, которые предназначены для реализации данных принципов;

3) результаты деятельности компании в сфере ее отношений с обществом или заинтересованными сторонами (Wood, 1991).

Нормативное давление, с которым сталкиваются компании, особенно корпорации, вынуждает их соответствовать общественным ожиданиям и нормам, что стимулирует принятие инициатив в области КСО (DiMaggio, Powell, 1983). Согласно институциональной теории, компании стремятся к соответствию институциональным требованиям для получения легитимности и социального одобрения (Meyer, Rowan, 1977).

По мнению основоположников ресурсной теории (resource-based view), ответственная практика может стать источником конкурентного преимущества за счет формирования ценных нематериальных активов, таких как репутация, приверженность сотрудников и доверие стейкхолдеров (Barney, 1991). Внедряя принципы устойчивого развития, компании выделяются на фоне конкурентов, а также могут привлекать ведущих специалистов и завоевывать лояльность клиентов, повышая тем самым свою долгосрочную прибыльность и рыночные позиции.

КСО во многом схожа с популярным направлением impact investing (инвестирование с учетом воздействия). Концепция такого рода инвестирования основана на идее о том, что финансовые решения могут одновременно преследовать экономические и социально-экологические цели. Подобная модель реализуется посредством предоставления инвесторами капитала организациям, решающим социальные и/или экологические проблемы (Bugg-Levine, Emerson, 2011). Однако любая инвестиция требует «отдачи», в данном случае – социального воздействия, измерение которого может вызывать затруднения, особенно в случае стремления к качественным, а не количественным показателям.

**Социальное предпринимательство как гибридная форма**

Реализация коммерческой деятельности в формате социального предпринимательства (СП) – не менее популярный способ для НКО обеспечить себе финансовую устойчивость. Преимуществом СП перед другими формами извлечения прибыли является его фокус на решении социальных, экологических и/или культурных проблем, а не на максимизации прибыли (Dacin et al., 2010). Другими словами, НКО, реализующие предпринимательские программы, получают возможность генерировать доход, оставаясь верными своим социальным целям и задачам. Более того, многие авторы определяют социальные предприятия как гибридные именно потому, что в их деятельности соединены цели финансовой стабильности и социальной миссии.

Социальное предпринимательство позволяет НКО диверсифицировать свои источники доходов, сокращая их зависимость от пожертвований и грантов (Bagnoli, Megali, 2009). Снижение зависимости от внешних источников финансирования позволяет организациям быть более гибкими и независимыми в процессе распределения ресурсов и реализации своей миссии (Weerawardena, Mort, 2006).

Помимо перечисленных финансовых преимуществ СП может способствовать улучшению управленческих навыков и повышению общей операционной эффективности, так как оно требует от сотрудников НКО внедрения в свою деятельность более предпринимательского и ориентированного на результат подхода (Austin et al., 2006). Необходимо также отметить, что рыночный подход к решению социальных и экологических проблем повышает эффективность социального воздействия, оказываемого НКО (Boschee, 2006).

**Развитие гибридных форм в социальной сфере  
Барьеры развития гибридных моделей**

Взаимодействие государства, бизнеса и НКО обладает огромным потенциалом для решения глобальных социальных проблем, однако для обеспечения эффективности подобного партнерства необходимо преодолеть ряд барьеров – от организационных различий до сложностей в измерении результатов совместных инициатив (Selsky, Parker, 2005).

Организационные различия являются одним из ключевых препятствий, поскольку государственные, бизнес и НКО-структуры имеют разные миссии, ценности и механизмы принятия решений, что затрудняет согласование совместных действий (Bryson et al., 2006). Различные партнеры могут преследовать несовпадающие или даже противоречащие друг другу цели, что создает напряженность и препятствует эффективному сотрудничеству. Выработка согласованных показателей и методик для оценки эффективности совместных инициатив также крайне сложна, что затрудняет мониторинг промежуточных и итоговых результатов. Построение доверия между организациями из разных секторов является определяющим фактором эффективности межсекторного сотрудничества (Vurgo et al., 2010). Это требует от всех сторон открытой коммуникации и готовности к компромиссам. Совместный анализ барьеров и возможностей помогает выработать реалистичные цели и оптимальные схемы распределения ответственности для минимизации рисков.

**Направления развития гибридных форм в социальной сфере**

В последние годы существенно возросла распространенность гибридных моделей организаций. Причем это утверждение можно отнести как к развитым зарубежным странам, так и к России.

Эмпирические данные, полученные в ходе совместного исследования, проведенного Гарвардской школой бизнеса и Echoing Green (некоммерческой организацией, предоставляющей стипендии с начальным финансированием для начинающих социальных предпринимателей), демонстрируют значительное увеличение числа «гибридных» заявителей на получение финансирования. Согласно результатам исследования, в период 2010–2011 годов доля гибридных заявителей среди 3000 кандидатов достигла 50% по сравнению с 37% в 2006 году<sup>2</sup>. Данные свидетельствуют о тенденции гибридации в секторе социального предпринимательства.

<sup>2</sup> Beyond Heroic Entrepreneurs. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/beyond-heroic-entrepreneurs> (дата обращения 01.10.2024).

Примером может служить опыт американских организаций Embrace и OrganJet. Embrace, созданная в 2008 году как некоммерческая организация с целью предоставления бесплатных грелок младенцам с низким весом при рождении, в 2012 году создала Embrace Innovations, коммерческую компанию, которая занимается проектированием, производством и клиническим тестированием нагревателя<sup>3</sup>. Итогом стало не только стабильное финансирование для некоммерческой организации, но и расширение деятельности посредством объединения ресурсов третьего сектора и бизнес-сектора. OrganJet также состоит из двух организаций, связанных друг с другом<sup>4</sup>. Коммерческое подразделение организации реализует программы срочной перевозки пациентов в центры трансплантации. Некоммерческое подразделение, Guardian Wings, помогает субсидировать эту поездку для тех, кто не обладает необходимыми средствами (стоимость такой перевозки варьируется от 8000 до 10000 долларов США в час). Затраты на подобные транспортировки покрываются частными пожертвованиями, а также доходами коммерческого подразделения. Гибридная модель в данном случае позволяет охватывать больше нуждающихся.

В социальной сфере России на протяжении последних десятилетий гибридные модели активно развивались, в том числе в форме государственного-частного партнерства (Барков, Серова, 2016; Завьялова, Ткаченко, 2018). Кроме того, достаточно широко распространилась практика, при которой коммерческие организации создавали собственные некоммерческие структуры, преимущественно благотворительные фонды. Она позволила бизнесу реализовывать программы корпоративной социальной ответственности и филантропические инициативы в более системном и структурированном виде.

Одним из первопроходцев в этой сфере стала нефтяная компания «Лукойл», учредившая в 1993 году Благотворительный фонд «Лукойл» для осуществления социальных проек-

тов и программ<sup>5</sup>. Впоследствии аналогичные структуры были созданы другими крупными добывающими компаниями, такими как «Норникель», «Русал» и др. В настоящий момент большинство подобных корпораций реализуют проекты в рамках корпоративной социальной ответственности и принципов ESG, поддерживают благотворительную деятельность, инвестиции в регионы присутствия и программы повышения квалификации<sup>6</sup>. Социальные проекты позволяют компаниям получать налоговые льготы, повышать узнаваемость бренда и его репутацию в глазах общественности.

Однако в последнее десятилетие в России наметилась противоположная тенденция, когда НКО начинают комбинировать элементы некоммерческой и коммерческой деятельности, например создавать аффилированные с ними бизнес-структуры и/или развивать коммерческие направления деятельности. Эта практика рассматривается исследователями как путь к обеспечению финансовой устойчивости третьего сектора и снижению зависимости от внешних источников финансирования, таких как гранты, субсидии и пожертвования (Старшинова, Бородкина, 2022). Согласно теории институционального изоморфизма, некоммерческие организации копируют организационные практики бизнеса для того, чтобы в дальнейшем открывать собственные коммерческие подразделения и обеспечивать устойчивый доступ к финансированию.

Теория гибридных организаций подтверждает, что в настоящий момент НКО все чаще начинают сочетать характеристики как некоммерческого, так и коммерческого секторов (Billis, 2014). Однако подобная деятельность несет риск возникновения конфликтов между руководством НКО, ее ключевыми бенефициарами, а также донорами.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация «Благотворительный фонд „Лукойл“». URL: [https://bflukoil.ru/who\\_we\\_are/about\\_fund/](https://bflukoil.ru/who_we_are/about_fund/) (дата обращения 12.05.2024).

<sup>6</sup> Ежегодный аналитический обзор НПА «ESG-рэнкинг российских компаний промышленного сектора» / Национальное Рейтинговое Агентство. URL: <https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/01/esg-rjening-rossijskih-kompanij-promyshlennogo-sektora-22.01.2024.pdf> (дата обращения 12.05.2024).

<sup>3</sup> Non-profit organization “Embrace Global”. URL: <https://www.embraceglobal.org> (дата обращения 01.10.2024).

<sup>4</sup> OrganJet Corporation. URL: <http://www.organjet.com/home.html> (дата обращения 01.10.2024).

В ряде эмпирических исследований (Battilana et al., 2015; Kwong et al., 2017) подтверждается распространенность практики открытия в НКО бизнес-подразделений или создания аффилированных организаций. Основными мотивами для этого, по мнению исследователей, являются диверсификация источников финансирования и снижение зависимости от грантов/пожертвований; использование коммерческих возможностей для получения дополнительной прибыли; повышение организационной эффективности за счет применения бизнес-методов.

Вместе с тем в рамках этих исследований был выявлен ряд барьеров и рисков, с которыми сталкиваются гибридные организации, например сложности интеграции коммерческих и некоммерческих целей и видов деятельности; проблемы обеспечения прозрачности и подотчетности перед стейкхолдерами; необходимость развития управленческих компетенций, отличных от традиционных для НКО.

Однако помимо «гибридных» организационных форм, интегрирующих некоммерческую и коммерческую деятельность, образуются различные формы партнерства бизнес-структур и некоммерческих организаций. В этих случаях НКО инициируют формирование автономного коммерческого подразделения или самостоятельной коммерческой организации, с которой в дальнейшем взаимодействуют в рамках кластерного объединения. Такой подход позволяет отделить коммерческие операции от основной некоммерческой деятельности, обеспечивая более четкое разграничение организационных миссий и целей. При этом взаимодействие в формате кластера дает возможность выстроить эффективные механизмы сотрудничества и достичь синергетического эффекта между партнерами с различной организационно-правовой формой.

Создание автономных бизнес-единиц, аффилированных с НКО, может быть обусловлено рядом факторов, таких как необходимость соблюдения регуляторных требований, оптимизация налогообложения, привлечение инвестиций или управление рисками. Кроме того, оно позволяет сконцентрировать коммерческие операции в отдельной структуре под управлением профессиональной команды.

Подобные гибридные кластерные модели открывают возможности для перекрестного финансирования социальных программ за счет перераспределения средств от коммерческого партнера в пользу некоммерческой организации.

Таким образом, в современной России при сохранении модели, в рамках которой коммерческие структуры развивают учрежденные ими НКО, наблюдается противоположная тенденция – создание некоммерческими организациями аффилированных с ними коммерческих предприятий. Такого рода организации должны обеспечивать финансовую устойчивость НКО, так как часть прибыли идет на поддержку деятельности некоммерческих структур. Этот процесс открывает новые возможности для развития некоммерческого сектора, но требует поиска баланса между коммерческой и социальной составляющими деятельности подобных партнерств.

#### Методы исследования

В рамках проведенного исследования была изучена деятельность НКО в различных субъектах Российской Федерации (г. Санкт-Петербург, Ленинградская область, Пензенская область, Свердловская область, Ставропольский край и др.). Основным методом сбора данных стало экспертное интервью с использованием гайда, включающего вопросы, объединенные в следующие блоки: «государственная поддержка», «межведомственное взаимодействие», «социальное инвестирование», «практики работы с получателями услуг», «цифровизация». Для привлечения информантов применялась целевая выборка, критерии отбора – релевантный опыт работы в НКО на позиции специалиста или руководителя организации. Проведено более 30 экспертных интервью с руководителями и сотрудниками НКО<sup>7</sup>, в итоге для анализа были отобраны два кейса, которые наглядно демонстрируют формирование новой институциональной среды некоммерческого сектора, связанное с развитием гибридных

<sup>7</sup> Интервью были проведены в 2022–2023 гг. в рамках проекта РНФ № 19-18-00246-П «Вызовы трансформации социального государства в России: институциональные изменения, социальное инвестирование, цифровизация социальных услуг».

ной модели. Отобранные кейсы относятся к некоммерческим организациям, работающим с людьми с особыми потребностями, выстраивающим достаточно эффективное взаимодействие с коммерческими структурами, но на различных принципах.

Первый кейс – некоммерческая организация из г. Пензы, которая вывела коммерческое подразделение из своего состава. Второй кейс – НКО из г. Кисловодска, создавшая кластер, в который входят как некоммерческая, так и коммерческая организации. Выбор этих кейсов обусловлен следующими факторами: разные модели взаимодействия с коммерческими подразделениями (выделение бизнес-единицы и создание кластера), географическое разнообразие (первый кейс – Приволжский федеральный округ, второй кейс – Северо-Кавказский федеральный округ), схожая ключевая группа благополучателей (дети и взрослые с ограниченными возможностями здоровья).

Результаты исследования будут достигнуты путем детального анализа каждого кейса. Для каждой организации рассматриваются следующие аспекты: история и мотивы создания коммерческого подразделения, организационная структура, источники финансирования некоммерческой деятельности (в т. ч. роль доходов от коммерческой структуры), преимущества и недостатки применяемой модели взаимодействия.

#### **Результаты исследования**

##### ***История и мотивы создания коммерческого подразделения***

В Пензе партнерство НКО и бизнес-структуры сформировалось в начале 2000-х годов.

*«У нас есть три организации, которые между собой тесно сотрудничают. Это фонд „Святое дело“, Центр лечения спины – коммерческая организация ООО, и „Шаг за шагом“. Когда-то Центр был коммерческой частью фонда „Святое дело“. В 2005 году, когда он был организован, он был создан как постоянный источник дохода какого-то, который потом может быть использован для реализации социальных услуг и помощи фонду. Но людям стало непонятно, как это так в составе фонда некоммерческого действует такое коммерческое направление. И мы решили организационно и чисто юридически всё разделить»* (директор благотворительного фонда, Пенза).

С целью повышения прозрачности и доверия к организации многие НКО, реализующие коммерческую деятельность, стремятся вывести подразделения из своего состава. Подобное решение обусловлено во многом тем, что коммерческая деятельность может вызывать сомнения у общественности и спонсоров и негативно сказаться на репутации НКО. Именно эта мотивация стала, по словам директора одного из пензенских ООО, ключевой для принятия решения о выведении из состава фонда коммерческого подразделения.

*«Изначально Центр лечения спины был предпринимательским направлением фонда „Святое дело“, однако позже был зарегистрирован как отдельное юридическое лицо. С 2021 г. Центр вошёл в реестр социальных предприятий Пензенской области как организация, которая реализует товары и услуги для уязвимых групп»* (директор ООО, Пенза).

Медицинско-образовательный кластер, выбранный авторами в качестве второго кейса в Кисловодске, представляет собой, по словам руководителя, уникальный для России пример взаимодействия социально ориентированных структур.

*«Мы в прошлом году создали кластер медицинско-образовательный. Он первый, аналога в России я не знаю, поэтому мы идем как первопроходцы, крейсер такой вот, ломаем какой-то там лед недопонимания»* (руководитель НКО, Кисловодск).

Мотивацией для этого, по словам руководителя, послужили недостаток финансирования и значительный объем работы НКО.

*«Не хватает финансов, потому что у нас, Вы даже не представляете себе, какой у нас объем работы»* (руководитель НКО, Кисловодск).

Кластер позволил получать дополнительный доход и распределить нагрузку и поток клиентов между организациями – членами кластера.

##### ***Организационная структура***

Первый кейс представляет собой партнерство двух благотворительных организаций, реализующих проекты в сфере реабилитации детей и взрослых с ОВЗ, а также ООО, специалисты которого оказывают платные услуги – лечение заболеваний опорно-двигательного аппарата безоперационными методами.



*«Центр лечения спины является партнером фондов „Святое дело” и „Шаг за шагом»» (директор ООО, Пенза).*

Второй кейс — кластер, созданный на основании соглашения о совместной деятельности социально ориентированных организаций и включающий в себя ООО, благотворительный фонд и ассоциацию. Разграничение зон ответственности (привлечение финансов, оказание социальных и образовательных услуг, реализация благотворительных проектов) позволяет трем организациям в составе кластера эффективно достигать поставленных целей.

*«Мы ввели в состав кластера три организации — это коммерческая организация ООО, мы так кластер назвали „Рябина”, то есть коммерческая организация это ООО, следующая организация — это благотворительный фонд, для того чтобы все-таки привлекать какие-то финансовые предложения, какие-то финансовые средства, вот эти вот три организации, и наша АО школа № 21 да НКО, получается ООО, НКО и благотворительный фонд» (руководитель НКО, Кисловодск).*

#### **Источники финансирования некоммерческой деятельности**

Работа в рамках кластера позволяет перенаправлять ту или иную деятельность на более подходящую для этой задачи организацию, например, оказание платных услуг — на коммерческую организацию, а реализацию социально значимых проектов — на благотворительный фонд.

*«Сейчас мы медицину выводим на ООО „Рябина”, потому что услуги платные, а некоммерческие организации не могут этим тоже заниматься» (руководитель НКО, Кисловодск).*

Как уже было отмечено ранее, именно недостаток финансирования выступил ключевой мотивацией для создания кластера. Даже несмотря на получение грантов и субсидий, финансовых ресурсов не хватало для полноценной реализации деятельности организации.

*«Ну, мы гранты играем, субсидии Министерства труда и социальной защиты получаем и вот сейчас, когда мы поняли, что финансов нам несколько не хватает, мы вот и перешли к тому самому ... коллеги удивляются постоянно, как он (регион — прим. автора) нас не поддерживает, а никак» (руководитель НКО, Кисловодск).*

Помимо поддержки бизнес-структуры, проекты благотворительных организаций в первом кейсе активно получают поддержку Фонда президентских грантов, что, по словам директора одной из организаций, стало значимым подспорьем в начале пути фонда. Кроме того, НКО оказывают помощь юридические организации-спонсоры, что также влияет на финансовую устойчивость организации.

*«Когда организовался фонд, мы и начали реализацию этого проекта, и нам очень повезло, что в этот же год мы выиграли конкурс в фонде президентских грантов, что позволило нам купить оборудование, необходимое тут, сразу нанять специалистов и массивно развивать это направление. Естественно, практически все дети, которые тут реабилитируются, получают услуги на бесплатной основе. Как это происходит? У нас есть программа, которая спонсируется неравнодушными людьми, нашими спонсорами, это определенное количество детей. И в содействии с фондом „Святое дело” проводится благотворительная акция» (директор благотворительного фонда, Пенза).*

Тем не менее роль поддержки партнерской коммерческой структуры остается самой существенной среди всех перечисленных выше источников финансирования.

*«То есть все проекты мы реализуем в партнерстве с коммерческим предприятием, которое является социальным предприятием, которое входит в реестр Пензенской области социальных предприятий. Поэтому, конечно, у нас есть хорошая база для реализации масштабных проектов» (директор благотворительного фонда, Пенза).*

#### **Преимущества и недостатки применяемой модели взаимодействия**

В рассматриваемых кейсах объединения коммерческих и некоммерческих организаций можно выделить как общие характеристики, так и специфические достоинства и недостатки каждого подхода.

Общим преимуществом является возможность обеспечить финансовую устойчивость социальных инициатив за счет диверсификации источников дохода и привлечения средств от коммерческой деятельности. Это снижает зависимость от грантов, пожертвований и государственного финансирования, тем не менее организации не стремятся отказываться от них и

существовать исключительно за счет собственных средств, полученных от реализации коммерческой деятельности.

В первом кейсе (партнерство благотворительных организаций и коммерческой структуры) ключевым достоинством выступает синергетический эффект от объединения усилий. Комплексный подход, сочетающий некоммерческие программы и коммерческие услуги, позволяет эффективнее решать проблемы реабилитации детей с ОВЗ.

*«Собственно говоря, центр (Центр лечения спины – прим. автора) – это до сих пор база реализации всех наших проектов, это и сотрудники, и помещения, и возможность поделить расходы, и обучение, потому что обучение – это очень дорого. Послать одного специалиста – это порядка 100 тысяч. Если это серьезное обучение с практикой, с экзаменами и сертификацией – это порядка 100 тысяч. Когда это всё это делится на коммерцию, и мы свой вклад какой-то делаем, это облегчает работу»* (директор благотворительного фонда, Пенза).

Возможность повышать квалификацию специалистов за счет средств бизнес-структуры позволяет улучшать качество оказываемых услуг, однако, как отмечает директор благотворительного фонда, существует тенденция оттока специалистов, что усложняет работу коммерческой структуры и отражается на ее репутации.

*«Вообще „Центр лечения спины“ – это кузница кадров. Сколько инструкторов вышло от нас – их и не сосчитать. И почему-то есть такая тенденция, наверное, не только у нас, что человек, поработав и обучившись методике, думает, почему бы мне не открыть самому такой кабинет. И вот я знаю уже несколько человек, которые у нас обучились, поработали, наработали клиентскую базу и открыли свои кабинеты. Это огорчает, потому что, в первую очередь, это оттягивает клиентов, во-вторых, это репутация нашего центра»* (директор благотворительного фонда, Пенза).

Вместе с тем существенным недостатком является риск конфликта интересов и размытия миссии НКО из-за коммерциализации деятельности.

Во втором кейсе (создание кластера социально ориентированных организаций) главным преимуществом является формирование устой-

чивой экосистемы за счет интеграции разнопрофильных акторов. Объединение компетенций НКО, ассоциации и коммерческих структур позволяет комплексно охватывать различные аспекты решаемых социальных задач. Внутри кластера возможно гибкое перераспределение финансовых потоков для повышения устойчивости организаций. Сила кластера также состоит в совокупном усилении влияния и узнаваемости. Однако большое количество участников может создавать серьезные сложности координации и согласования интересов. Высоки риски противоречий между коммерческими и некоммерческими целями, а также возникновения проблем при распределении полномочий и ответственности.

Представленные кейсы партнерства некоммерческих и коммерческих структур раскрывают их значительный потенциал для обеспечения финансовой устойчивости социальных инициатив, однако имеют существенные отличия в плане перспектив и ограничений. Партнерство благотворительных организаций и бизнес-структуры является более простым в управленческом плане, но в этом случае может возникнуть риск противоречия интересов сторон. Создание кластера – более трудоемкий процесс, однако интеграция разнопрофильных участников предоставляет более широкие возможности для реализации социальных программ.

#### **Заключение**

Организации третьего сектора, сталкиваясь с проблемой финансовой устойчивости, ищут и развивают новые институциональные формы оказания социальных услуг. Возможности получения государственного финансирования в виде субсидий и грантов не в полной мере удовлетворяют потребности третьего сектора; прежде всего в первом случае – по причине низких тарифов и наличия бюрократических барьеров, а в случае грантов – по причине высокой конкуренции среди некоммерческих организаций. В этой ситуации наиболее активные НКО связывают свою деятельность с развитием гибридных форм. Причем речь идет не только о взаимодействии НКО с существующими коммерческими структурами, которые могли бы взять на себя роль своеобразного спонсора и/или партнера. В рассмотренных

в статье кейсах представлена практика создания на базе НКО аффилированных с ними коммерческих структур, которые либо тиражируют успешные социальные практики на коммерческой основе, либо развивают иные коммерческие услуги, связанные с основной деятельностью некоммерческой организации; хотя возможны и иные варианты взаимодействия. При этом следует отметить, что в обоих случаях организации активно сотрудничали с государственными структурами и получали определенную поддержку, в том числе в виде предоставления помещений.

Гибридный формат открывает новые перспективы для третьего сектора, позволяя диверсифицировать ресурсы путем взаимодействия некоммерческих и коммерческих структур и выстраивания более эффективного взаимодействия с региональными органами власти. Следует отметить, что развитие гибридных организаций соответствует происходящим в социальной сфере реформам, направленным, с одной стороны, на повышение доступности и качества социальных услуг, а с другой — на повышение экономической эффективности этой сферы.

Успешная реализация гибридного подхода не только укрепляет финансовую устойчивость НКО, но и способствует повышению социального эффекта от их деятельности. Дальнейшее развитие третьего сектора, очевидно, во многом

связано с внедрением и адаптацией подобных практик.

Результаты проведенного исследования позволяют расширить понимание институциональных трансформаций в третьем секторе и демонстрируют инновационные подходы к решению социальных проблем. Несмотря на то, что эмпирическое исследование ограничено двумя кейсами, оно в совокупности с данными экспертных интервью отражает тенденцию к использованию гибридного формата российскими НКО, что соответствует мировым трендам. Особенности этого процесса в России обусловлены спецификой институционального контекста, который предполагает тесное взаимодействие не только с государственными учреждениями, но и с органами власти, в первую очередь региональными. Кроме того, существует необходимость адаптировать нормативную базу для использования гибридных форм в социальном секторе.

Актуальность изучения гибридизации третьего сектора продиктована происходящими процессами трансформации сферы услуг. Дальнейшие исследования гибридных организаций в сфере социальных услуг должны быть связаны в первую очередь с анализом эффективности гибридных форм по сравнению с традиционными НКО, а также с изучением их долгосрочного влияния на развитие третьего сектора в России.

## Литература

- Барков А.В., Серова О.А. (2016). Государственно-частное партнерство на рынке социальных услуг в свете развития социального предпринимательства: проблемы гармонизации правового регулирования // Вестник Пермского университета. Юридические науки. № 3 (33). С. 268–280. DOI: 10.17072/1995-4190-2016-33-268-280
- Васильцова Л.И., Невьянцева Н.Н. (2017). Рынок социальных услуг: векторы развития и социально-экономические последствия // Дискуссия. Т. 5. № 79. С. 68–73.
- Грищенко А.В. (2014). Механизмы формирования финансовых ресурсов некоммерческих организаций // Финансы: теория и практика. № 4. С. 64–74.
- Завьялова Е.Б., Ткаченко М.В. (2018). Проблемы и перспективы применения механизмов государственно-частного партнерства в отраслях социальной сферы // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. Экономика. № 1 (26). С. 61–75. DOI: 10.22363/2313-2329-2018-26-1-61-75
- Огородникова Е.С., Плахин А.Е., Хохолуш М.С. (2023). Оценка результатов внедрения гибридных моделей развития сферы социальных услуг в регионах России // Экономика региона. № 3 (19). С. 753–765. URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-11>
- Петров М.А. (2004). Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. № 2. С. 51–68.

- Попов Е.В., Калмыкова О.Н., Симонова В.Л. (2016). Циклы отраслевых рынков и динамика развития гибридных структур // Журнал экономической теории. № 2. С. 110–118. URL: [https://jet-russia.com/wp-content/uploads/2022/09/12\\_Попов-2016-2.pdf](https://jet-russia.com/wp-content/uploads/2022/09/12_Попов-2016-2.pdf)
- Старшинова А.В., Бородкина О.И. (2022). Стратегии устойчивости социально ориентированных НКО: механизм грантовой поддержки // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 15. № 5. С. 221–236. DOI: 10.15838/esc.2022.5.83.12
- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107>
- Austin J.E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69–97. Available at: <https://doi.org/10.1177/0899764000291S004>
- Bagnoli L., Megali C. (2009). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165. Available at: <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Available at: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Battilana J., Sengul M., Pache A.C., Model J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. Available at: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Billis D. (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave Macmillan. Available at: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.c4faf656-665daf50-98a21824-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Hybrid\\_organization](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.c4faf656-665daf50-98a21824-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Hybrid_organization)
- Billis D. (2014). Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy. *Nonprofit Policy Forum*, 5(2), 395–401. DOI: <https://doi.org/10.1515/npf-2014-0015>
- Boschee J. (2006). Social entrepreneurship: The promise and the perils. In A. Nicholls (Ed.) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.
- Bryson J.M., Crosby B.C., Stone M.M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44–55. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Bugg-Levine A., Emerson J. (2011). Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. *Innovations*, 6(3), 9–18. DOI:10.1162/INOV\_a\_00077
- Dacin P.A., Dacin M.T., Matear M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57. Available at: <https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. DOI:10.17323/1726-3247-2010-1-34-56
- Doherty B., Haugh H., Fergus L. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028
- Kwong C., Tasavori M., Wun-mei Cheung C. (2017). Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7–8), 609–638. DOI: 10.1080/08985626.2017.1328904
- McNutt J.G., Billis D. (2012). Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 526–527. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9249-6>
- Menard C. (2004). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160, 345–376. DOI:10.1628/0932456041960605
- Meyer J.W., Rowan B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Minkoff D.C. (2002). The emergence of hybrid organizational forms: Combining identity-based service provision and political action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 377–401. Available at: <https://doi.org/10.1177/0899764002313004>
- Selsky J.W., Parker B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>

- Tuckman H.P., Chang C.F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), 445–460. Available at: <https://doi.org/10.1177/089976409102000407>
- Vurro C., Dacin M.T., Perrini F. (2010). Institutional antecedents of partnering for social change: How institutional logics shape cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 39–53. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0778-0>
- Wartick S.L., Cochran P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
- Weerawardena J., Mort G.S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Wood D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. Available at: <https://doi.org/10.2307/258977>
- Young D.R. (2007). Toward a normative theory of nonprofit finance. In: Young D.R. (Ed.) *Financing Nonprofits*. Rowman & Littlefield.

### Сведения об авторах

Ольга Ивановна Бородкина – доктор социологических наук, доцент, профессор, главный научный сотрудник, Санкт-Петербургский государственный университет (Российская Федерация, 191124, г. Санкт-Петербург, ул. Смольного, д. 1/3; e-mail: oiborodkina@gmail.com)

Алина Алексеевна Сулимова – исследователь, Санкт-Петербургский государственный университет (Российская Федерация, 191124, г. Санкт-Петербург, ул. Смольного, д. 1/3; e-mail: alina.sulimova@gmail.com)

Borodkina O.I., Sulimova A.A.

## Hybrid Organizations in the Non-Governmental Sector of Social Services: A Sociological Analysis

**Abstract.** Issues regarding the development of the third sector are among major ones in research on Russia's modern socio-economic system. Current trends in the transformation of the social services sector include the emergence and development of hybrid organizations whose activity combines social goals and commercial objectives. At the same time, hybrid forms in the social sphere have not been given due attention; Russian authors consider hybrid organizations mainly in relation to the development of public-private partnership in the field of economics. The aim of our research is to analyze theoretical approaches to understanding the hybrid model of organizations and consider specific examples of implementation of hybrid forms among Russian non-governmental organizations, which determines the scientific novelty of the work. Another task is to identify the most successful and innovative practices in the development of hybrid organizations representing the relationship between non-governmental and business structures. To solve it, we analyzed two cases: Penza and Kislovodsk, which represent a cluster of organizations providing services to children and adults with special needs. The results of the study showed that the tendency toward the development of hybrid forms for non-governmental organizations is largely related to the desire to achieve financial security. Currently, there exist other hybrid forms besides public-private partnerships and non-governmental organizations founded by large commercial organizations and affiliated with them; there emerge new institutional forms when non-governmental organizations establish commercial enterprises that, as a rule, provide additional services or replicate successful social practices on a commercial basis. Such organizations are intended to ensure financial stability of non-governmental organizations, since part of the profit goes to support the latter. This process opens up significant opportunities for the development of the non-governmental sector, but requires finding a

balance between the commercial and social components of such a partnership. The hybrid format creates new prospects for the third sector, allowing for the diversification of resources through the interaction of non-governmental and commercial structures and building more effective interaction with regional authorities. Further research in this area may be related to analyzing the effectiveness of hybrid forms in comparison with traditional NGOs, as well as studying long-term consequences of hybridization for the development of the third sector.

**Key words:** hybrid organizations, third sector, financial stability of NGOs, social entrepreneurship.

### **Information about the Authors**

Olga I. Borodkina – Doctor of Sciences (Sociology), Associate Professor, professor, Chief Researcher, St Petersburg University (1/3, Smolny Street, Saint Petersburg, 191124, Russian Federation; e-mail: oiborodkina@gmail.com)

Alina A. Sulimova – Researcher, St Petersburg University (1/3, Smolny Street, Saint Petersburg, 191124, Russian Federation; e-mail: alina.sulimova@gmail.com)

Статья поступила 24.07.2024.