

УДК: 65;304

JEL: A2

Ю. Н. Арай, А. А. Петрова-Савченко

МИР ОТКРЫТ ДЛЯ ВСЕХ: МОЖЕТ ЛИ ПАРАТУРИЗМ СТАТЬ БИЗНЕСОМ В РОССИИ? (Учебный кейс)

Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Кейс посвящен проблемам развития и устойчивого функционирования организаций, занятых в сфере социального предпринимательства. Специфика решения этих проблем определяется необходимостью постоянного балансирования между экономическими и социальными целями в социальном предпринимательстве.

Кейс основан на реальной бизнес-ситуации: туристическая фирма, предоставляющая услуги для людей с ограниченными возможностями, с самого начала своей деятельности работает в сфере социального предпринимательства, где цель получения прибыли неразрывно связана с необходимостью интеграции людей с ограниченными возможностями в социально-экономическую жизнь. Работая в сфере социального предпринимательства, законодательно не определенного и не пользующегося в России какими-либо организационными или налоговыми льготами, основатели компании вынуждены постоянно балансировать между экономической и социальной составляющими своего проекта, что ставит под угрозу устойчивость организации и усугубляет проблемы, которые она испытывает по мере своего развития. Кроме того, организация сталкивается и с классическим организационным кризисом, требующим перехода на новый этап жизненного цикла и решения соответствующих управленческих задач. Этот кризис усложняется характерной для социального предпринимательства особенностью, связанной с моральной включенностью основателя организации в решение социальной проблемы, которая лежит в основе деятельности организации.

Кейс предназначен для обсуждения в учебных группах на программах бакалавриата, магистратуры, а также на дополнительных образовательных программах в рамках дисциплин «Этика бизнеса», «Корпоративная социальная ответственность», «Социальное предпринимательство». Он также может быть использован в курсах, изучающих проблемы стратегического управления и процессы развития организации. Основные темы для обсуждения кейса со студентами или слушателями включают в себя: 1) нахождение

Кейс разработан на основе сбора вторичных, а также первичных данных (проведение серии неструктурированных и полуструктурированных интервью с представителями организации «Либерти»). Используемые в кейсе данные опубликованы с разрешения руководства ООО «Либерти».

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2016

баланса между реализацией экономических и социальных целей; 2) достижение устойчивости в долгосрочном периоде без отказа от социальной составляющей деятельности; 3) развитие организации в социальном предпринимательстве.

При работе над кейсом рекомендуется использовать групповые обсуждения и направлять дискуссию в сторону выработки практических рекомендаций, базирующихся на изучении основ социального предпринимательства, теории стратегического менеджмента и концепций жизненного цикла организации.

Кейс апробирован в рамках учебных курсов «Корпоративная социальная ответственность», «Основы менеджмента» (бакалавриат) и на дополнительной образовательной программе и ряде семинаров для социальных предпринимателей.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, бизнес-модель, жизненный цикл организации, паратуризм.

**WORLD IS OPEN FOR EVERYBODY:
IS IT POSSIBLE TO TURN ACCESSIBLE TOURISM INTO A BUSINESS IN RUSSIA?
(Case study)**

Y. N. Aray, A. A. Petrova-Savchenko

Saint Petersburg State University,
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The case is dedicated to the developmental problems of social entrepreneurship in a certain institutional environment and is focused on the problems of organizational development and sustainability. The specific character of these challenges is that they should be dealt taking into account not only the sphere of the company's operation, its history and the specifics of the business environment but also the need of constant balancing between the commercial and social goals. The company also faces a classic organizational crisis demanding transition to a new stage of the life cycle and the management challenges caused by this transition. The crisis is hardened by substantial dependence of the company's activities on moral motivation of its founders.

The case is based on a real situation: a tour company for people with limited abilities from the very beginning has been working in a specific sphere in which the commercial goals are intrinsically linked to a social goal — tackling the problem of the isolation of people with limited abilities from the social and economic life. Working in the sphere of social enterprising which is not defined by the law in Russia and does not result in any organizational or tax latitudes the company's founders have to constantly find a balance between the social and the commercial parts of their project which endangers the stability of the company and deepens the problems faced in the process of its development.

The case is made for discussions within bachelor and master courses as well as advanced training programs while studying such disciplines as “Business Ethics”, “Corporate Social Responsibility”, “Social Entrepreneurship”. The case can also be used within courses concentrating on problems of strategic management and processes of organizational development.

The case aims to attain the following learning outcomes: to discuss the idea of social entrepreneurship, illustrate the business model specificity in social entrepreneurial organizations; to develop students' skills in analyzing social and commercial goals of organizations; to develop students' skills in taking management decisions in the balancing between economic and social goals of social entrepreneurship and obtaining long-term stability without abandoning the social part of its work, as well as range of problems of organizational development and transition to a new stage of a lifecycle

While working with the case it is recommended to organize group discussions directed towards the production of practical recommendations based on studying the foundations of social entrepreneurship, strategic management theory and concepts of organization lifecycle.

The case is accompanied by a list of supplementary readings that discuss the specificity of social entrepreneurial organizations, business models as well as challenges of organizational development with the aim of balancing between social and economic goals.

The case was tested on such disciplines as “Corporate Social Responsibility” (Bachelor Program), “Basics of Management” (Bachelor Program), on Executive Education Program and several seminars for social entrepreneurs.

Keywords: social entrepreneurship, business model, organization life-cycle, accessible tourism.

Аня живет в Оленегорске, маленьком городке Мурманской области. С самого рождения она прикована к инвалидному креслу. Аня работает дома — в коммунальной квартире, расположенной на втором этаже двухэтажного деревянного дома без лифта, газа и удобств. Она пишет статьи на заказ. Ближайшая железнодорожная станция не оборудована лифтом или пандусами для передвижения на инвалидном кресле. Заработок Ани нестабилен, ее мама работает на почте за 5 тыс. руб. в месяц, на попечении — брат-инвалид. Аня мечтает увидеть Париж.

ПАРАТУРИЗМ В РОССИИ: ОБЗОР РЫНКА

Паратуризм, или доступный туризм (accessible tourism), подразумевает путешествия людей, которые имеют определенные физиологические или психические ограничения, влияющие на их возможность самостоятельно передвигаться (ограничения опорно-двигательного аппарата, слепота, неврологические расстройства и т. п.). Согласно статистике ООН, люди с ограниченными возможностями составляют около 10 % мирового населения. В Европе примерно 50 млн человек имеют инвалидность, и около 70 % из них в состоянии путешествовать как с физической, так и с материальной точек зрения¹. В частности, в Германии успешно работают около 20 туроператоров для людей с ограниченными возможностями. В России, по официальным данным, проживает около 13 млн человек с ограниченными возможностями, что составляет примерно 9,2 % населения страны². В Санкт-Петербурге люди с ограниченными возможностями составляют около 15 % населения города, при этом 10 тыс. из них являются колясочниками³. Инвалиды-колясочники в наибольшей степени ограничены в возможности путешествовать вследствие физиологических ограничений, и именно на них ориентированы основные усилия по развитию доступности среды. Мировой рынок паратуризма в целом активно развивается в связи с увеличивающейся доступностью инфраструктуры и растущим спросом, вызванным прежде всего процессами старения населения.

¹ Buhalis D., Eichhorn V., Michopoulou E., Miller G. Accessibility Market and Stakeholder Analysis // OSSATE. 2006. URL: http://www.accessibletourism.org/resources/ossate_market_analysis_public_final.pdf (дата обращения: 10.09.2015).

² «О реализации мер, направленных на развитие трудовой занятости инвалидов»: информация от 3 апреля 2013 г. // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/migration/12> (дата обращения: 10.09.2015).

³ Свобода колесить // OK-inform.ru — «Общественный контроль», 10 мая 2013 г. URL: <http://ok-inform.ru/rubriki/sotsialka/2327-svoboda-kolesit.html> (дата обращения: 10.09.2015).

Российский бизнес в области паратуризма представлен несколькими игроками: три фирмы оперируют в Москве («Амадэль Тур», «Инватур», «Велл»), две организации — в Санкт-Петербурге («Либерти» и Социальный гериатрический центр «Опека») и одна — в Казани («Медитуризм»). С чем связан столь малый интерес предпринимателей к данной сфере?

Россия подписала Международную конвенцию о правах инвалидов в 2008 г. Распоряжением от 26 ноября 2012 г. Правительство Российской Федерации утвердило государственную программу «Доступная среда» на 2011–2020 гг. В рамках этой программы постепенно создаются «условия для беспрепятственного доступа к приоритетным объектам и услугам в приоритетных сферах жизнедеятельности инвалидов и других маломобильных групп населения», а общий объем финансирования составляет 180,3 млрд руб.⁴ Однако доступность городской среды для людей с ограниченными возможностями пока оставляет пространство для развития.

Относительный прогресс в отношении транспортной доступности можно наблюдать в крупнейших городах — Москве и Санкт-Петербурге. В Москве работают специализированные автобусы для инвалидов-колясочников, но их не хватает, и туристы, приезжающие в столицу из других городов, как правило, обслуживаются по остаточному принципу. В Санкт-Петербурге оперируют два специализированных автобуса, принадлежащих компании «Либерти», а также несколько микроавтобусов, находящихся в собственности туроператора «Арктур Трэвел» и в частном владении. Однако для индивидуальных туристов реально доступны только два автобуса компании «Либерти», а увеличение подобного автопарка в городе тормозится сезонностью спроса и низкой маржинальностью: когда приходит время обновлять транспорт, чаще всего покупаются автобусы, не оснащенные специальным оборудованием (например, лифтом). Следует отметить, что часть нагрузки берет на себя социальное такси со специальным оборудованием, 90 % стоимости проезда на котором компенсируется из городского бюджета⁵, но оно в основном удовлетворяет транспортные потребности местных жителей.

В Москве и Санкт-Петербурге в автопарк были введены низкопольные автобусы, троллейбусы и трамваи, но их полезность существенно ограничена почти повсеместным отсутствием съездов с тротуаров. Пользоваться подземными переходами также почти невозможно: пандусы на лестницах либо не установлены, либо имеют слишком крутой угол подъема. Городской метрополитен практически закрыт для инвалидов-колясочников: в Санкт-Петербурге лифт или подъемное устройство для лестницы оборудованы только на станциях «Парнас» и «Ленинский проспект». Метрополитен закупил специальные гусеничные устройства для

⁴ О реализации мер, направленных на развитие трудовой занятости инвалидов: информация от 3 апреля 2013 г. // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/migration/12> (дата обращения: 20.09.2015).

⁵ См.: <http://www.staxi.spb.ru/> (дата обращения: 20.09.2015).

транспортировки колясочников по эскалатору, но эти платформы пока ожидают испытаний.

Что касается железнодорожного и авиасообщения, то определенные успехи продемонстрировало ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»): в России курсирует 308 вагонов с подъемниками для инвалидных колясок и специальными купе (более широкие купе, оборудованные ремнями, позволяющими пассажиру без посторонней помощи перемещаться в кресло, специальными спальными полками, а также более просторными туалетами с поручнями)⁶. В новых отечественных двухэтажных вагонах дальнего следования, выпущенных в 2013 г., также предусмотрены специальные трапы для инвалидов-колясочников⁷. Кроме того, в структуре ОАО «РЖД» круглосуточно работает Центр содействия мобильности. Аэропорты Москвы и Санкт-Петербурга оборудованы просторными лифтами, специальными туалетными комнатами, системами оповещения для слабовидящих и слабослышащих. В Шереметьево (Москва) открыт зал ожидания для людей с ограниченными возможностями, пока остающийся единственным в России⁸.

Вместе с тем еще до начала экскурсии инвалиды-колясочники сталкиваются с невозможностью выйти из собственного дома, так как большинство жилых домов не имеет пандусов. В некоторых регионах, особенно на Дальнем Востоке, изношенность жилого фонда достигает 80 %, а старые дома зачастую технически невозможно снабдить пандусами для инвалидных колясок⁹. Фактически колясочники становятся заложниками собственного дома. Если вести речь о проживании во время путешествий, то лишь в крупных городах России существуют отели с номерами, оборудованными для людей с ограниченными возможностями. При этом некоторые отели вынуждены отказываться от таких номеров из-за их невысокой рентабельности — затраты на оборудование номера не могут быть компенсированы в связи с невозможностью повышения тарифов. Кроме того, многие номера приспособлены для проживания колясочников лишь номинально (например, оборудованы поручнями, но не имеют дверных проемов достаточной ширины).

Объекты культурного наследия, доступные инвалидам-колясочникам в городах России, можно пересчитать по пальцам. В Санкт-Петербурге это Эрмитаж, Русский музей (хотя колясочники могут посетить только корпус Бенуа) и Музей истории религии¹⁰. Колясочники могут также побывать в Исаакиевском соборе,

⁶ Вагоны для лиц с ограниченными возможностями // Мы путешествуем без барьеров. 2013. 27 мая. URL: <http://invtravel.ru/transport/331-vagony-dlya-lic-s-ogranichennymi-fizicheskimi-vozmozhnostyami.html> (дата обращения: 20.09.2015).

⁷ В Москве презентовали двухэтажные пассажирские вагоны // Ридус. 2013. 30 августа. URL: <http://www.ridus.ru/news/106165/> (дата обращения: 20.09.2015).

⁸ Шереметьево. Зал ожидания для инвалидов // Мы путешествуем без барьеров. 2013. 23 февраля. URL: <http://invtravel.ru/transport/137-sheremetev-zal-ozhidaniya-dlya-invalidov.html> (дата обращения: 20.09.2015).

⁹ Страна с ограниченными возможностями // Газета.ру. 2012. 3 декабря. URL: http://www.gazeta.ru/comments/2012/12/03_e_4877321.shtml (дата обращения: 10.11.2015).

¹⁰ Гордиенко Ю. Свободное движение // Коммерсант.ру. 2012. 1 марта. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1870040> (дата обращения: 10.11.2015).

храме Спас на Крови¹¹, Петропавловском соборе, Сампсониевском соборе и Никольском морском соборе (в последнем, однако, ограничено посещение инвалидов на электрических колясках; гиды вынуждены носить с собой специальный пандус)¹².

Слабая развитость инфраструктуры для людей с ограниченными возможностями, относительная недоступность транспорта и объектов культурного наследия являются не единственными факторами, сдерживающими развитие бизнеса паратуризма в России. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности не включает направление «Туризм для инвалидов», и паратуризм не признан способом реабилитации. Никаких налоговых льгот для фирм, работающих в области паратуризма, не предусмотрено — подобная фирма регистрируется как обычный туроператор. При этом паратуризм как таковой характеризуется достаточно низкой маржинальностью, а в российских условиях она часто становится нулевой. Менее 20 % людей с ограниченными возможностями в России трудоустроены, подавляющее большинство живет на иждивении у родственников и государства. Соответственно, самостоятельно оплатить экскурсию и тем более туристическую поездку могут лишь единицы. Внутренний платежеспособный спрос на услуги паратуризма практически отсутствует. Можно ли в таких условиях построить бизнес-модель фирмы, занимающейся паратуризмом? С какими проблемами она неизбежно столкнется и как их можно преодолеть?

«ЛИБЕРТИ» — ТУРИСТИЧЕСКАЯ ФИРМА ДЛЯ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Одноклассницы Наталья Гаспарян и Мария Бондарь со школьной скамьи мечтали создать свой бизнес. То, что, начав свое дело, удастся открыть для кого-то целый мир, подруги вряд ли могли представить¹³. Идея создания туристической фирмы для людей с ограниченными возможностями возникла, с одной стороны, как способ реализации проекта через объединение компетенций, которыми обладали Наталья и Мария (Наталья имела экономическое образование, окончив Технологический университет растительных полимеров, а Мария — лингвистическое, получив диплом немецкого отделения филологического факультета СПбГУ), а с другой — как вариант решения проблемы исключенности людей с ограниченными возможностями из социально-экономической жизни в России.

Только позднее, уже после создания организации «Либерти», девушки осознали, что выбор направления бизнеса был продиктован подсознанием. В детстве

¹¹ Из Екатеринбурга в Петербург: дорога к мечте // Мы путешествуем без барьеров. 2013. 8 июля. URL: <http://invtravel.ru/russia/page,1,3,388-otel-ibis-sankt-peterburg.html> comment (дата обращения: 10.11.2015).

¹² Бондарь М. Храмы всех конфессий // Мы — часть общества. URL: <http://www.we-are-together.ru/2366-храмы-всех-конфессий.html> (дата обращения: 10.11.2015).

¹³ Земскова Ю. Туризм для инвалидов: бизнес, который не кормит // Санкт-Петербург.ру. 2012. URL: <http://saint-petersburg.ru/m/spb/old/312265/> (дата обращения: 15.11.2015).

каждая из них получила травму позвоночника, после чего пришлось длительное время восстанавливаться: Наталья — в девять лет на занятиях по художественной гимнастике, а Мария — в восемь лет, катаясь на санках.

В 2004 г. по инициативе Марии и Натальи была создана первая туристическая фирма в России для людей с ограниченными возможностями — «Либерти». Турфирма была зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью. С самого начала в число учредителей входили Санкт-Петербургская региональная общественная организация инвалидов и создатели городской газеты для инвалидов «Мы — часть общества». Никакой помощи от государства «Либерти» не получала.

Одной из основных целей организации стало продвижение идеи доступности города для людей с ограниченными возможностями. «Можно, конечно, ждать, пока Петербург изменится сам и будет соответствовать европейским стандартам. Но, к сожалению, в силу особенностей менталитета у нас еще долго будет действовать принцип “Пока жареный петух не клюнет...”, а между тем — время идет, и Северная Венеция остается городом, о красотах которого инвалид-колясочник может лишь в книжках прочитать. Мы решили, что “если не мы, то кто...” и в 2004 г. начали работу над кропотливым исследованием доступности городских объектов. Так появилась наша информационная база и были построены первые специализированные экскурсионные туры для людей с ограниченными возможностями»¹⁴.

Чтобы оценить инфраструктурные возможности города применительно к развитию туристических маршрутов для людей с ограниченными возможностями, Наталья и Мария сажали друг друга в инвалидные коляски и пытались проехать по городу, заезжая в музеи, рестораны, посещая памятники культуры и искусства. Как выяснилось, большой проблемой Санкт-Петербурга с точки зрения развития паратуризма оказалась нехватка пандусов, подъемников, специально оснащенных туалетов в общественных местах, а также отсутствие гостиничных номеров, оборудованных соответствующим образом. На первом этапе девушки смогли разработать только два полноценных маршрута в Санкт-Петербурге для людей с ограниченными возможностями. Эти маршруты были предназначены для иностранных гостей, которые в отличие от российских инвалидов были более свободны в передвижении. В связи с отсутствием на тот момент номеров в гостиницах для людей с ограниченными возможностями было принято решение сосредоточиться только на туристах, прибывающих на круизных паромах, которым не нужно предоставлять проживание. Заведения общественного питания выбирались по принципу наличия в них оборудованного туалета для людей с ограниченными возможностями, а пандус, по которому можно было подниматься, девушки возили с собой.

¹⁴ Сайт компании «Либерти». URL: http://www.libertytour.ru/about/about_rus.htm (дата обращения: 15.10.2015).

Деятельность компании «Либерти» развивалась, и молва об организации стала распространяться по городу. Постепенно возник интерес и соответствующий спрос со стороны российских людей с ограниченными возможностями. Девушки решили, что пришло время заняться и этой группой клиентов. Однако практически сразу Наталья и Мария столкнулись со множеством проблем, которые можно разделить на три категории — психологические, технические и экономические.

Психологические проблемы были вызваны, во-первых, сложностью внутреннего принятия людьми с ограниченными возможностями своих физических особенностей, а во-вторых, их высоким уровнем недоверия по отношению ко всем окружающим вследствие исключенности из социальной жизни. Как отметила Мария Бондарь в интервью, «психологическая особенность таких людей — это крайняя закрытость, недоверие к миру, агрессивность. Они сразу подозревают всех в желании использовать их, в преследовании корыстных целей. Завоевать доверие такого клиента очень сложно, потому что он изначально тебе уже не доверяет».

Технические проблемы передвижения по городу очевидны — порой люди элементарно не могут выйти из дома из-за отсутствия специального оборудования и больших лифтов в подъездах.

Экономические проблемы людей с ограниченными возможностями вызваны недостаточным социальным обеспечением со стороны государства, а также сложностями трудоустройства. Мария подчеркнула, что, «как правило, эти люди живут очень замкнутой жизнью. Не имея работы, общения, они обладают потребительским отношением к окружающим, которое выражается в их убежденности в том, что все кругом им только должны. Это приводит к безответственному поведению. Другие страны давно поняли, что надо дать возможность человеку развиваться в обществе, и он сам себя будет кормить». Многие из существующих проблем девушки смогли преодолеть только по прошествии времени благодаря положительному опыту, который стал распространяться через «сарафанное радио». В какой-то момент им показалось, что они придумали хорошую схему, которая позволит достаточно стабильно работать, — они продолжали предоставлять туристические услуги иностранным туристам с ограниченными возможностями, что приносило им основной доход, а российским клиентам оказывали услуги по цене, практически равной себестоимости. Смысл второго направления девушки видели в необходимости стимулирования данной сферы услуг и развития соответствующей институциональной среды в России. Однако такая модель оказалась неустойчивой из-за низкого уровня ответственности российских клиентов. Например, вывесив объявление в социальной сети о том, что планируется определенная экскурсия в намеченную дату, «Либерти» получала хороший отклик со стороны клиентов и, казалось, набирала группу, которой было достаточно, чтобы просто окупить затраты на ее проведение. Но, когда дело доходило до самого мероприятия, многие отказывались и не приходили, называя самые разные причины. Поэтому проект, связанный с услугами для российских людей с ограниченными возможностями, либо не приносил никакой прибыли, либо «уходил в минус».

Тогда Наталья и Мария решили попробовать расширить предложение и поработать для российских клиентов туры за границу. К «Либерти» стали обращаться за организованными турами как частные лица, так и различные ассоциации, некоммерческие организации. Прежде всего необходимо было решить проблему ценообразования: как рассчитать цену на туры за границу, принимая во внимание финансовые проблемы большинства людей с ограниченными возможностями? Требовалось увеличивать количество туров для иностранных инвалидов, чтобы компенсировать стоимость туров российским клиентам. Тогда им пришла в голову идея подать заявку в Фонд «Наше будущее» на получение беспроцентной ссуды, за счет которой можно будет расширить деятельность фирмы, используя рекламу, участвуя в выставках, модернизировать старый автобус и провести новые исследования по доступности среды. В процессе подготовки и подачи заявки в фонд девушки идентифицировали себя как социальных предпринимателей и смогли окончательно определить цели, задачи проекта, бизнес-модель. Стало понятно предназначение двух составляющих проекта: коммерческая часть, направленная на предоставление туристических услуг зарубежным гостям с ограниченными возможностями, должна была обеспечивать финансовую стабильность, а социальная, нацеленная на предоставление услуг для российских инвалидов, — выполнять важную социальную функцию, связанную с их интеграцией в социальную жизнь. Ценообразование в коммерческой части проекта должно было происходить согласно рыночным правилам, а в социальной — цена формировалась по принципу покрытия затрат, т. е. без наценки на услугу. Конечно, такая модель особо остро поставила вопрос о соблюдении баланса между этими двумя составляющими.

Как отмечают девушки, именно социальная часть проекта дает небывалый душевный подъем, вызывает чувство удовлетворенности от сделанной работы, потому что таким образом достигается максимальный социальный эффект, выраженный в изменении качества жизни людей.

Аня побывала в Париже. Она впервые в своей жизни увидела огромные дома, летела на самолете, проехала на поезде и воспользовалась лифтом. По возвращении в Петербург Аня была полна новых планов: получить образование (школу она оставила из-за болезни и отсутствия смысла учиться), найти новую работу, показать маме Париж. Сейчас у Ани своя колонка в местной газете, с ней консультируются самые разные организации, работающие с инвалидами, и она опять откладывает деньги — копит на новую поездку, потому что путешествия дают силы жить дальше и, самое главное, жить по-другому.

Девушки понимают, что именно они могут дать шанс Ане и таким, как она, жить по-другому. Вместе с тем они четко осознают, что без финансовой стабильности, которую должна обеспечивать коммерческая часть их проекта, не может на долгосрочной основе реализовываться его социальная часть. Поэтому они прилагают множество усилий для развития услуг для иностранных туристов с ограниченными возможностями. Но в связи с тем, что обороты организации

растут и ужесточается конкуренция, встает вопрос о необходимости усиления систем управления организацией для поддержания устойчивости ее деятельности и дальнейшего развития.

«Нам часто не хватает времени и сил на очень важные — стратегические — моменты, без которых невозможно дальше активно развиваться и сохранять свою конкурентную позицию, например на развитие интернет-рекламы», — отмечает Мария.

Наталья и Мария как основатели и руководители организации привыкли сами все контролировать, а также вести операционную деятельность компании — от бухгалтерии до разработки и проведения экскурсий. В некоторых видах деятельности девушки стали использовать аутсорсинг, чтобы снять с себя ряд рутинных задач, например, по проведению исследований и разработке новых маршрутов, а также все больше стали задумываться о необходимости перехода к наемному менеджменту для разделения операционной и стратегической деятельности в организации.

«Но нас все время останавливает вопрос: кто же может сделать лучше, чем мы сами?» — подчеркивает Мария.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Проанализируйте бизнес-модель «Либерти»: выделите основные заинтересованные стороны и их ожидания, определите группы потребителей и их характеристики, назовите источники получения дохода и ключевые направления затрат. В чем заключается особенность бизнес-модели «Либерти», позволяющей компании устойчиво функционировать в сфере социального предпринимательства?

2. Опишите основные проблемы соблюдения баланса между коммерческой и социальной составляющими деятельности фирмы. Какие дополнительные сложности возникают в связи с двойным целеполаганием и какие преимущества оно может дать?

3. Определите, на какой стадии жизненного цикла находится организация. С какими проблемами на данной стадии она сталкивается, а каких удалось избежать? Какие пути решения обозначенных проблем вы можете предложить?

4. Как может выглядеть перспективная организационная структура фирмы? Как правильно организовать передачу части полномочий наемному менеджменту, учитывая специфику моральной мотивации организации? Может ли привлечение волонтеров служить одним из способов решения организационных проблем?

5. Является ли бизнес компании «Либерти» уникальным или его можно масштабировать и тиражировать в разных регионах России? Если данный бизнес является скорее уникальным, то что именно делает его таким?

6. Как влияет институциональная среда на аналогичные бизнесы и какие условия необходимы для их появления, развития конкуренции в этой сфере? Если данный бизнес можно тиражировать, то какие его формы наиболее перспективны?

Рекомендуемая дополнительная литература

По социальному предпринимательству

- Арай Ю. Н. Социальное предпринимательство в начале XXI века: основные понятия и страновые особенности // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11, № 1. С. 111–130.
- Арай Ю. Н., Бурмистрова Т. А. Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12, № 4. С. 55–78.
- Благов Ю. Е., Арай Ю. Н. Социальное предпринимательство: проблемы типологии: (предисловие к разделу) // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 3. С. 109–114.
- Остин Дж., Стивенсон Г., Вей-Скиллерн Дж. Социальное и коммерческое предпринимательство: сходства и различия // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 3. С. 115–145.
- Alter K. Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC, 2007. <http://www.virtueventures.com/setypology>
- Battilana J., Lee M. Advancing Research on Hybrid Organizing — Insights from the Study of Social Enterprises // The Academy of Management Annals. 2014. Vol. 8, N 1. P. 397–441.

По теориям жизненного цикла организации

- Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2007
- Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
- Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, N 3. P. 55–68.

По бизнес-моделям

- Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014.

Для цитирования: Арай Ю. Н., Петрова-Савченко А. А. Мир открыт для всех: может ли паратуризм стать бизнесом в России? (Учебный кейс) // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2016. Вып. 3. С. 166–176. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2016.307

For citation: Aray Y. N., Petrova-Savchenko A. A. World is Open for Everybody: Is It Possible to Turn Accessible Tourism into a Business in Russia? (Case Study). *Vestnik SPbSU. Ser. 8. Management*, 2016, issue 3, pp. 166–176. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2016.307

Статья поступила в редакцию 4 мая 2016 г.; принята к печати 22 июня 2016 г.

Контактная информация:

Арай Юлия Николаевна — кандидат экономических наук, младший научный сотрудник;
aray_yulia@gsom.pu.ru
Петрова-Савченко Анастасия Андреевна — ассистент; savchenko@gsom.pu.ru

Aray Yulia N. — PhD, Junior Researcher; aray_yulia@gsom.pu.ru
Petrova-Savchenko Anastasia A. — Assistant Professor; savchenko@gsom.pu.ru