

Хлеб, молоко и добрососедство: от исследования магазина к центрам сообществ

Анна Левоновна Гусейнова ^[1]

✉ aguseinova@gmail.com

ORCID: 0009-0009-8943-4203

^[1] ФТС «Пятерочка», Москва, Россия

Для цитирования статьи:

Гусейнова, А. Л. (2024). Хлеб, молоко и добрососедство: От исследования магазина к центрам сообществ. *Фольклор и антропология города*, VI(4), 104–134. DOI: 10.22394/2658-3895-2024-6-4-104-134.

Статья посвящена рефлексии по итогам трехлетней работы автора над проектом корпоративной социальной ответственности «Центры местного сообщества» (ЦМС) на материале пространства «магазинов у дома» ТС «Пятерочка». В 2020–2021 годах была разработана концепция проекта («Пятерочка» совместно с консалтинговым бюро «Ценципер», с поддержкой интегратора You social), проведены глубинные интервью, собраны данные полевых исследований и реализованы пилоты — сначала на пяти, затем на пятидесяти магазинах. В 2022–2023 годах при участии двух НКО (БФ «Добрый город Петербург» и БФ «Хорошие истории») проведено масштабирование ЦМС на 354 магазина в девяти регионах. При участии БФ «Культура благотворительности» проведено исследование с целью выявить социальные эффекты проекта, включающее интервью и фокус-группы с основными стейкхолдерами проекта (28.11.2022–12.01.2023). По итогам оценки результатов исследования проведено масштабирование проекта на 1350 ЦМС. На основе собранных данных показана трансформация привычных сценариев использования магазинов как рабочего места сотрудниками и как места для покупок покупателями под влиянием внедрения нового социального проекта. Описан механизм возникновения проектов корпоративной социальной ответственности, то есть то, каким образом компания выбирает направления для инвестирования и какую роль на этом пути играют социальная антропология и этнографические методы.

Ключевые слова: местные сообщества, коммуникации с потребителями, сеть продуктовых магазинов, социальные практики, социальные связи, общественные пространства

Выражаю благодарность всем удивительным людям, которые стояли у истоков проекта, и тем, кто развивает его сегодня. Благодаря вашей вере, «Центры местного сообщества» получились такими же необъятными, как и наши мечты о них.

Bread, milk and good neighborliness: From store research to community centers

Anna L. Huseynova ^[1]

✉ aguseinova@gmail.com

ORCID: 0009-0009-8943-4203

^[1] Federal Trade Network “Pyaterochka”, Moscow, Russia

To cite this article:

Huseynova, A. L. (2024). Bread, milk and good neighborliness: From store research to community centers. *Urban Folklore & Anthropology*, VI(4), 104–134. DOI: 10.22394/2658-3895-2024-6-4-104-134. (In Russian).

The article reflects on the author’s three-year work on corporate social responsibility project “Centers of Local Community” (CLC), based on “Shops near Home” program of the “Pyaterochka” retail chain. In 2020 and 2021, the project concept was developed by “Pyaterochka” together with the consulting firm “Tsentsiper” and with support from the integrator You Social. In-depth interviews were conducted, field research data were collected, and pilot projects were implemented — first for five stores, then for fifty stores. In 2022 and 2023, the project expanded up to 354 stores across 9 regions with the help of two NGOs (“Good City of Petersburg” and “Good Stories”). With the participation of the “Charity Culture” Foundation, a study was conducted to identify social impacts of the project, which included interviews and focus groups with the project’s key stakeholders (11/28/2022 – 01/12/2023). Based on the assessment of the study results, the project was further expanded to 1,350 CLCs. The collected data demonstrate the transformation of typical scenarios for how stores are used as a workplace for employees and as shopping locations for customers due to the introduction of the new social project. The article also describes the mechanism of how corporate social responsibility projects emerge, including how the company selects projects for investment and the role that social anthropology and ethnographic methods play in this process.

Keywords: local communities, communication with consumers, chain convenience stores, social practices, social connections, socio-cultural transformation of urban space

I express my sincere gratitude to all the amazing people who contributed to the foundation of this project, as well as to those who continue to advance it today. Through your steadfast commitment, the “Centers of Local Community” have become as boundless as our dreams for them.

ВВЕДЕНИЕ

В 2024 году торговая сеть «Пятерочка» отметила свое 25-летие. В 1998 году основатель сети магазинов «Пятерочка» Андрей Роговцев утверждал: «Через год у нас будет десять магазинов, через три — сто, а потом тысяча. Магазины “Пятерочка” появятся у каждого дома, и в каждом будет один и тот же товар, одни и те же цены» [Аронов 2021: 16].

Уже на пятой «Пятерочке» основатели сети поняли, что не может быть такого помещения, которое невозможно было бы приспособить под магазин. Этот магазин был спроектирован специально под торговый зал с учетом накопленного к тому времени опыта и размещался в хорошо заселенном спальном районе. Именно пятая «Пятерочка» стала неким рубежом, и если всех предыдущих на сегодняшний день уже нет, то пятая живет до сих пор. На торжественное открытие этой торговой точки были приглашены представители городской власти, а также глава района — таким образом владельцы бизнеса заявляли о появлении на рынке торговли товарами ежедневного потребления нового крупного игрока.

К концу 1999 года «Пятерочек» было уже 16, а сегодня торговая сеть составляет 23 000 магазинов в 72 регионах страны. Всего в компании трудится около 250 тыс. человек, из них большая часть — сотрудники розницы. Ежедневно в торговой сети делают покупки более 18 млн человек¹.

«Пятерочка», как и предполагали ее основатели, задает тон на рынке не только в плане ведения бизнеса, но и в проявлении корпоративной социальной ответственности (КСО)². В «Пятерочке» действует политика КСО, где одной из главных целей является забота о сообществе³.

В поисках новой социальной роли «магазинов у дома»

Ставшая привычной метафора «соседский магазин» во многом предвосхитила возникновение «Центров местного сообщества» (ЦМС). В 2020 году в трансформационном офисе, который был учрежден для генерации инновационных проектов, возникла задача — разработать новый проект в рамках целей политики КСО, выходящий за рамки стандартных функций магазина (продажи качественных свежих продуктов питания).

Исходной гипотезой послужила идея, что магазины «Пятерочка» — это пространство, где всегда тепло, светло, чисто, полные продуктами полки, благодаря чему они служат местом притяжения местных жителей самых разных возрастов и интересов. По сути, продуктовый магазин — это своего рода медиа, причем достаточно утилитарное,

¹ <https://www.forbes.ru/brandvoice/504029-mihail-arcev-paterocka-klucevoj-potrebnost-u-ostautsa-vygodnye-predlozhenia>

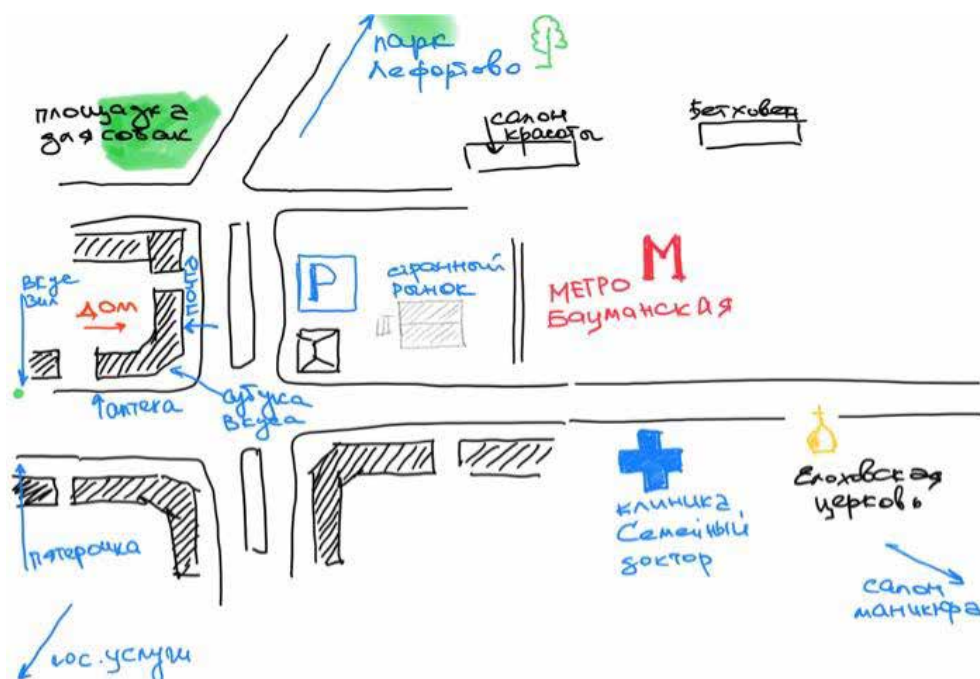
² За последние десять лет в России широкое распространение получили практики внедрения в стратегию бизнес-процессов и в политики КСО ESG-принципов (Environment, Social, Governance). ESG как стратегия развития компании предусматривает прозрачность в менеджменте, заботу об экологии и людях, с которыми соприкасается компания. Политику ESG в качестве мирового стандарта, основанного на общепринятых 17 Целях устойчивого развития (ЦУР), в 2004 году сформулировал генеральный секретарь ООН Кофи Аннан [Беляева, Эскиндаров 2024].

³ <https://esg.x5.ru/ru/news/200821/>

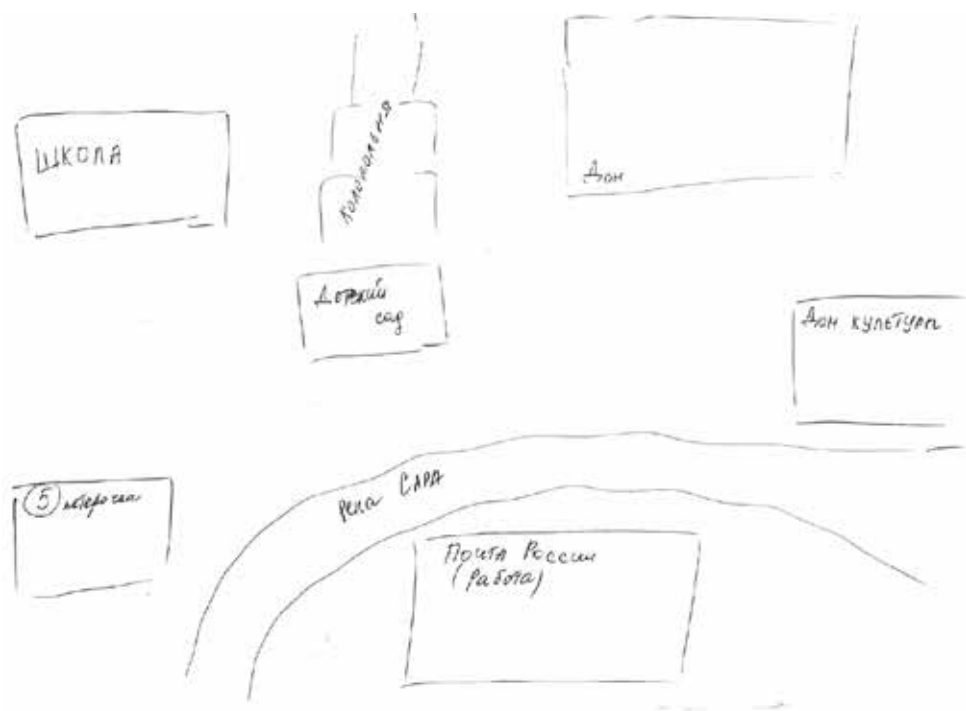
к которому люди обращаются по собственной воле без дополнительных рекламных усилий, так как магазины рассыпаны буквально на каждом шагу, а потребность в еде — первостепенная жизненная необходимость. Здесь мы оказываемся значительно чаще, чем в театре, в библиотеке или в доме культуры. Возникает вопрос: почему бы не использовать такого рода офлайн-медиа для проявления социальной ответственности и не разработать проект, который бы помог широко транслировать цели устойчивого развития и приглашать локальные сообщества проявлять себя в этом направлении?

Во время предпроектного этапа, который проводился совместно с консалтинговым бюро «Ценципер» в конце 2020 года и в первой половине 2021 года, на старте социального проектирования были проведены исследования, которые включали в себя:

- 106 глубинных интервью с жителями России из 6 населенных пунктов: Москва, Екатеринбург, Поречье Рыбное, Балашов, Краснодар, Шарыпово (Краснодарский край);
- 18 интервью с топ-менеджерами «Пятерочки»;
- 5 интервью с руководителями НКО и благотворительных фондов;
- сбор 20 ментальных карт окрестностей (Илл. 1–3).



Илл. 1. Ментальная карта, жен., 32 года, Москва
 Ill. 1. Mental map, female, 32 years old, Moscow



Илл. 2. Ментальная карта, жен., 26 лет, Поречье-Рыбное

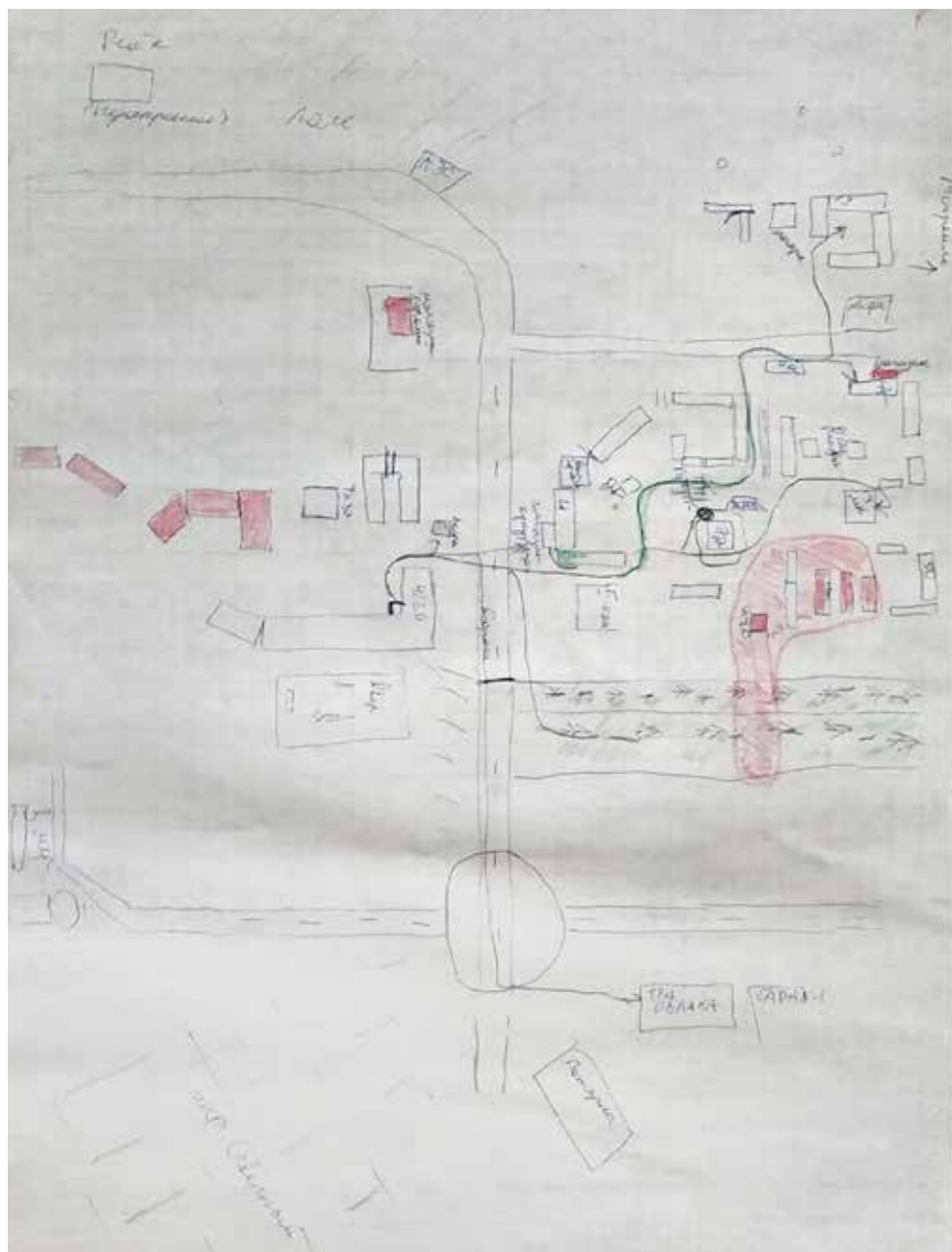
III. 2. Mental map, female, 26 years old, Porechye-Rybnoye

Кроме этого, проводились этнографические исследования самих магазинов, что впоследствии сыграло ключевую роль в поиске новой идеи. Всего было исследовано 48 магазинов в Москве, Московской области (Щелково, Можайск, Верей, Коломна, Домодедово, Солнечногорск, Клин), Екатеринбурге, Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Полевые исследования показали, что некоторые магазины уже являются социальными хабами, которые выполняют сверхнормативную социальную роль на территориях присутствия. Здесь были обнаружены объявления о поиске пропавших животных, о продаже гаражей и участков, реклама местных событий и т. д., были организованные уголки с обменом книгами и с выставками детских рисунков. В разговоре с сотрудниками таких магазинов выяснилось, что они традиционно проводят праздничные мероприятия или сборы благотворительной помощи, как правило, адресной, для ультралокальных целей:

Праздники — это обязательно. Мы и костюмы шьем, и угощения готовим, украшаем зал. У нас коллектив такой подобрался, все очень активные. Не можем без этого. И люди уже привыкли. Спрашивают, что новенького будет? На Масленицу мы до ночи пекли блины в этом году⁴.

⁴ Администратор магазина, женщина, 44 года, с. Борисово (Можайский район).



Илл. 3. Ментальная карта, муж., 36 лет, Краснодар
Ill. 3. Mental map, male, 36 years old, Krasnodar

Я уже много лет помогаю выпускникам из детского дома-интерната, нашего, коломенского. Прошу детей приходить в мой магазин, чтобы учить их нормально закупаться, с умом чтобы... смотрю, мои девочки тоже подключаться стали, видят, что не сложно это...⁵

⁵ Директор магазина, женщина, 52 года, г. Коломна.

Я собачник, у меня меньше пяти собак не бывает дома, я всегда кого-то с улицы подбираю. Мы часто корм для нашего приюта собираем, гости хорошо реагируют, сотрудники тоже участвуют. Однажды мы ветошь собирали для приюта, перед зимой... на кассах рассказывали наши гостям. Потом был просто ужас, завалили весь тамбур тюками...⁶

Причем чем дальше от центральных офисов, а значит, частых проверок со стороны менеджеров старшего звена, тем больше наблюдалось таких неформальных практик. Особенно интересно, что цели обнаруженных в магазинах практик совпадали с ЦУР, на которые ориентируются глобальные транснациональные компании и государства в своих социальных программах.

Поскольку такие проекты достаточно новы для розницы, сотрудники магазинов воспринимали нас — группу исследователей, как проверяющих из главного офиса, где-то специально готовились к нашему приезду — приводили полки в порядок. Кроме этого, в магазин приезжали старшие территориальные менеджеры, которые также расценивали нас как инспектирующих их эффективность. Но так как задача, стоявшая перед нами, включала в том числе реализацию части программы заботы о сотрудниках, то некоторые вопросы были нацелены на выявление проблем, возникающих у сотрудников на рабочем месте. Диалог вокруг вопросов про улучшение условий труда сокращал психологическую дистанцию, и нам удавалось выходить на доверительное общение.

После прояснения того, какую дополнительную социальную роль может играть магазин, следующим шагом стало соединение этой потенциальной возможности с интересами заказчика (а целью заказчика, в том числе, была трансляция собственной социальной ответственности через идею «заботливого» магазина). Это навело на мысль порассуждать с покупателями из разных городов, каким должен быть для них магазин, если представить его как нормального, хорошего и заботливого соседа.

В случае, когда магазин характеризовался исследователями как нормальный и хороший сосед, респонденты говорили про чистое, комфортное помещение, с правильными ценниками на полках, улыбающимся персоналом и свежими продуктами:

Чувствую ли заботу со стороны супермаркетов? Наверное, нет. Принимаю как должное. Когда в «Азбуке вкуса» собирают мне продукты в пакеты — это про сервис и уровень всего, а не про заботу⁷.

Когда же речь заходила о магазине как о заботливом соседе, то риторика менялась, по мнению респондентов, забота — это нечто большее, чем сервисное обслуживание по должностной инструкции:

⁶ Администратор магазина, мужчина, 38 лет, г. Солнечногорск.

⁷ Респондент А., женщина, 32 года, г. Москва.

Это про человеческое отношение. Например, если покупатель на инвалидной коляске, а к магазину нет пандуса, то сотрудники помогают такому человеку попасть в магазин. Или если бабушка плохо слышит и переспрашивает десять раз, ее не гонят, а терпеливо отвечают на все ее вопросы⁸.

То есть понимание заботы выходит за рамки стандартного сервисного обслуживания. А значит, это явление необязательное, самовоспроизводимое и нерегулируемое в условиях повседневных функций магазина, поскольку довольно сложно предусмотреть все возможные ситуации, где сотрудники могли бы проявлять таким образом заботу.

Полевые исследования помогли выявить в некоторых магазинах укоренившиеся практики добрососедства, которые уже использовались там без каких-либо оформленных «сверху» проектов КСО. Например, говоря о помощи инвалидам в совершении покупок, следует упомянуть о том, что среди практик добрососедства встречалась безвозмездная доставка продуктов одиноким пожилым или немобильным соседям. Так, в поселке под Можайском был зафиксирован случай, когда директор магазина привлек к доставке продуктов для одинокого ветерана местных школьников. Школьники 5–6 классов конкурировали за такую возможность. А в г. Новороссийске в магазине было организовано чаепитие по случаю дня рождения одиноко проживающей местной долгожительницы.

Самые частые практики, которые были описаны: сборы вещевой помощи погорельцам и другим нуждающимся, организация праздников в торговом зале, украшение помещения на Новый год, Пасху, 8 Марта, 9 Мая, угощения на Масленицу, выставки рисунков, шкафы для книгообмена, разнообразные способы поддержки старших и нуждающихся в заботе. Позже нам удастся описать эти практики, и они лягут в проектную историю в качестве тиражируемых на первую волну пилотных магазинов.

Также в основу ЦМС лег анализ подобных международных практик, когда ретейлер становился социальным узлом, благодаря которому устанавливались связи внутри местных сообществ. Например, первый магазин американской сети Whole Foods в Остине, в Техасе был настолько социально ориентирован и встроен в жизнь города, что, когда здание магазина было уничтожено страшным наводнением в 1981 году, местное сообщество объединилось вокруг его восстановления⁹.

Другой пример связан с ретейлером Walmart. Ураган «Катрин» в 2005 году повлек за собой сильнейшее наводнение в Новом Орлеане и окружающих территориях и стал одной из самых разрушительных

⁸ Респондент А., женщина, 42 года, г. Екатеринбург.

⁹ В историческом центре Остина (публичная библиотека Остина) есть фотография, где два человека стоят в воде возле плаката с надписью: «Весь рынок “Флоудс Маркет” благодарит Вас за поддержку. Мы вернемся!» (“The entire Flood’s Market thanks you for all your support. We shall return!”) [ФОТО-29470] [https://www.kut.org/austin/2021-05-31/this-holiday-weekend-marks-the-40th-anniversary-of-austins-1981-memorial-day-flood].

катастроф в истории США. Некоторые магазины Walmart в пораженном стихией регионе раздавали продовольствие и одежду, давали приют работникам, устраняющим последствия. Одна управляющая магазином «села в бульдозер и проложила дорогу к магазину. Потом она начала выискивать нетронутый водой товар — ботинки, носки, еду, воду — и раздавать оказавшимся в беде соседям» [Хендерсон 2021: 76]. Руководитель компании поручил команде действовать, не думая о квартальном бюджете, и корпорация оперативно поддержала местные усилия. Было пожертвовано 20 млн \$ — в десять раз больше исходных обязательств — а также сотни грузовиков с товарами и сотни тысяч наборов продуктов питания [Там же].

В том числе с помощью этнографического исследования были описаны нефинансовые возможности магазина — то есть чем магазин может делиться с местными сообществами. Таких ресурсов оказалось достаточно много (Илл. 4).

▼ **Пространство магазина**

Вход в магазин
Пространство торгового зала
Пространство для сотрудников
Туалет

▼ **Прилегающая территория**

▼ **Коммуникация**

Витрина
Радио в магазине
Разделители для покупок
Ценники
Навигационные вывески
Инфо-панель (планшет) в торговом зале
Смс-рассылка
Корпоративный журнал
Коммуникация на кассе
самообслуживания
Информационная доска
Коммуникация в приложении

Коммуникация на сайте

Пакеты и сумки
Карта лояльности
Чек

▼ **Персонал**

Сотрудники магазинов
Супервайзеры
Сотрудники региональных центров

Сотрудники головных офисов
Образовательный портал для сотрудников
HR-портал

▼ **Цифровые каналы и сервисы**

Мобильные приложения
Собственные сайты
Собственные социальные сети
Интерфейс кассы

самообслуживания

▼ **Данные**

О товарах, продажах и покупателях

Субарендаторы

Логистика

Распределительные центры

Складские площади в магазине •
Автопарк (плюс водители и грузчики)

▼ **Партнеры**

Производители

(в том числе сильные бренды)

Поставщики

Благотворительные фонды (Русь, Линия Жизни, Соединение и др.) и некоммерческие организации (Лиза Алерт и др.)

Илл. 4. Анализ нефинансовых возможностей магазина

Ill. 4. Analysis of the store's non-financial capabilities

Светлое, теплое, системно поддерживаемое и ежедневно посещаемое общественное пространство уже само по себе является ценностью для большей части российских поселений. Фасады, свободные углы, радио «Голос Пятерочки», витрины — все это стало служить ресурсами, которыми могут пользоваться сотрудники и местные жители для собственных целей. В итоге образовался потенциал в 23 000 «домов» в 72 регионах страны со своими сообществами-коллективами, проживающими «под одной крышей» круглый календарный год, где органично выстраиваются собственные традиции, выходящие за рамки спущенной из центрального офиса «корпоративной культуры» и стандартных функций магазинов.

Важную роль в проектировании сыграли глубинные интервью с топ-менеджерами как с носителями корпоративных стратегических планов по развитию бизнеса, информации о воздействии на бизнес

конкурентной среды, тенденциях и рисках для компании и т. д. Беседы с топ-менеджерами помогли точнее описать целевую картину.

Изначально была еще одна гипотеза, которая в итоге не подтвердилась. Предполагалось, что в проекте не будет явного деления на сотрудников и гостей магазина, так как магазин «общий», и те и другие являются частью местного сообщества, поэтому не требуется специального разделения. Однако все оказалось сложнее: как только сотрудник магазина надевает корпоративную зеленую жилетку, он как бы перестает быть просто соседом, превращается в верифицированное, ответственное за пространство магазина лицо. Кроме жилетки, есть еще касса, дебаркадер, задний двор, склад. То есть те пространства и рабочие инструменты, к которым обычные посетители не имеют доступа, выполняют роль границы между сотрудниками магазина и покупателями. В старых форматах магазинов такую явную роль выполнял прилавок [Чапля 2022]. Это деление, с одной стороны, создает границы между гостями магазина и сотрудниками, но, с другой стороны, позволяет сотрудникам входить в роль соответствующей концепции «Я хозяин» в лучшем понимании у местного сообщества, так как именно сотрудник магазина, являясь членом локального сообщества, знает ценности, культурные нормы и потребности своих соседей. Таким образом повышается статус сотрудника магазина в глазах соседей, так как он обладает правом распоряжаться ресурсами магазина, тем самым влияя на жизнь не только магазина, но и территории вокруг него. Ирвинг Гофман описывал это как принимаемую индивидуумом роль переднего плана.

Когда индивидуум исполняет какую-либо партию, он в неявной форме требует от своих наблюдателей воспринимать всерьез то впечатление, которое он пытается произвести на них. Их просят поверить, что персонаж, которого они видят, на самом деле обладает заявленными качествами, что исполняемая им задача будет иметь те последствия, которые в ней подразумеваются, и что в целом дела обстоят так, как это выглядит. В соответствии с этим распространенная точка зрения гласит, что будто бы индивидуум предлагает свое представление и разыгрывает свой спектакль «во благо других людей» [Гофман 2021: 35].

Концепция «Я хозяин» для сотрудников розницы активно продвигается в качестве оплота корпоративной культуры. Это происходит, в частности, потому что бизнес-исследования показали потребность директоров и сотрудников магазинов во многих операционных процессах самостоятельно принимать решения, не согласовывая их с вышестоящим руководством. Так возникла HR-программа «Директор магазина — партнер»¹⁰. К этой программе директора магазинов подключаются добровольно. Фактически, руководителям магазинов предоставили такие же полномочия, как у владельцев бизнеса: они получили возможность самостоятельно запускать маркетинговые акции,

¹⁰ <https://www.retail.ru/cases/kak-pyatyerochka-sdelala-direktorov-magazinov-partnerami/>

управлять ассортиментом и бюджетом, менять режим работы супермаркета, а также регулировать численность сотрудников.

Данная программа больше нацелена на такие бизнес-показатели, как рост прибыли и удержание персонала. За последние четыре года ретейл, как и другие бизнес-сферы, столкнулся с неординарными проблемами. Пандемия, санкции, «кадровый голод», ослабление влияния традиционного маркетинга, перманентное состояние неопределенности — все это заставляет корпорации стремительно меняться, искать новые работающие механики, чтобы сохранить конкурентоспособность. В их числе программы корпоративной социальной ответственности, в которые инвестирует бизнес, нацеленные, в первую очередь, на достижение положительных эффектов для самого заказчика. Хотя, как правило, от таких программ не ожидается срочных эффектов, но даже в ожидании отсроченных эффектов проекты должны работать на имидж компании как ориентированный на запрос российского общества.

Поэтому проект «Центры местного сообщества» (ЦМС) имеет две группы целей — бизнес и социальные. Бизнес-цели — это медиа эффект, рост лояльности к бренду как у покупателей, так и у настоящих и потенциальных сотрудников. Социальные цели ЦМС совпадают с общими ESG-целями компании, которые прописаны в стратегии КСО до 2025 года, одна из которых — забота о сообществе¹¹.

Предварительные исследования позволили выявить не только органическую социально ответственную роль магазина на территориях присутствия, но и подтвердили потенциальную нужность такой активности, поскольку по результатам опросов выяснилось, что в среде городских жителей отмечается недостаток общения с соседями, который можно преодолеть, используя мощности магазинов шаговой доступности как площадки социального взаимодействия. Также была выявлена разница в коммуникативных практиках в пространстве магазина в зависимости от места его расположения. Так, в магазинах в жилых районах небольших устойчивых поселений или спальных районов больших городов складывается своя система отношений между продавцом и покупателем, предполагающая создание тесных личных связей и знание особенностей жизни друг друга. Напротив, в магазинах в зонах мобильности — у метро, на трассах, в рабочих районах, а также исторических центрах средних и больших городов — контакты между людьми носят характер случайных встреч в общественных местах, где люди проявляют большую терпимость и вежливость, хотя сами эти отношения поверхностные. Такие два типа магазинов социолог А. А. Желнина называет своеобразной смесью общественного и личного пространства, которое сочетает в себе, с одной стороны, анонимность окружающей обстановки, а с другой — воспринимается как безопасная и знакомая среда [Желнина 2010: 334].

¹¹ <https://esg.x5.ru/ru/>

РАЗВЕРТЫВАНИЕ

Проект ЦМС стартовал в августе 2021 года в пилотной версии. Официальное описание проекта звучит так: ЦМС представляют собой комплекс социальных, культурных и экологических инициатив, организованных внутри и вокруг магазинов «Пятерочка» с фокусом на развитие горизонтальных связей между местными жителями. ЦМС — это не отдельно существующий проект, не временная программа, это интегральная часть «Пятерочки». Роль «Пятерочки» как центра местного сообщества является инструментом для реализации всех направлений корпоративной ESG-программы «Забота о сообществе».

По задумке проект должен через средовые изменения содействовать самоорганизации жителей вокруг благотворительности, взаимопомощи, взаимообмена материальными и нематериальными ценностями в городах и поселках РФ благодаря созданию и поддержанию регулярной работы сети комьюнити-центров.

Структура управления проектом довольно гибкая и менялась по мере его развития и реализации пилотных этапов.

В 2020–2021 годах была разработана концепция проекта («Пятерочка» совместно с консалтинговым бюро «Ценципер», с поддержкой интегратора You social) и реализованы пилоты — сначала на пяти, затем — на пятидесяти магазинах. С сотрудниками магазинов работали пять комьюнити-менеджеров, в обязанности которых входило обучение сотрудников запуску и поддержке ЦМС в магазине, а также знакомство местных жителей с новыми возможными функциями магазина.

Если попытаться описать структуру проекта, то мы видим следующие его части: пространство магазина, вписанное в жизнь поселения, и три актора — работники торгового зала, покупатели и управляющая компания. Компания, в свою очередь, проявляется несколькими акторами в иерархической вертикали, самый близкий уровень которой к сотрудникам магазина — это менеджеры локального управления, а самый далекий, но в то же время самый влиятельный — наблюдательный совет компании. Что касается покупателей, то с появлениями функций ЦМС их влияние на проект меняется, поскольку за ними иногда закреплена роль представителя местных коммерческих, НКО, государственных, культурных, образовательных и других организаций.

Первый проектный подход подразумевал, что магазин со статусом ЦМС отличается от обычного магазина наличием специального оснащения и событий, которые будут проходить внутри или около такой «Пятерочки».

В 2022–2023 годах состоялся более масштабный пилот с участием двух НКО (БФ «Добрый город Петербург» и БФ «Хорошие истории») — операторов на 354 магазина в 9 регионах, которые были рас-

пределены на два кластера по фондам-операторам. Во втором пилоте численность комьюнити-менеджеров увеличилась. На сегодняшний день действует 1350 ЦМС.

Прежде чем перейти к описанию практик, важно отметить методологию отбора магазинов в проект. Самый значимый критерий для попадания в него — желание коллектива сотрудников включить свой магазин в список ЦМС. Этот принцип сохранен и сегодня. На первом этапе исследования был совершен ряд ошибок, когда в проекте оказались магазины по рекомендации вышестоящего руководства. Так, менеджеры из операционных департаментов видели в проекте возможности решения бизнес-проблем: где-то была плохая посещаемость, где-то магазин проигрывал магазину-конкуренту по соседству, где-то наблюдалась высокая текучесть кадров. Только 25% из таких магазинов остались в дальнейшем в проекте.

Несмотря на то, что были прописаны рекомендации к пространству (просторные магазины, с самостоятельной входной зоной, магазин нового формата и т. д.) и расположению магазина (важно, чтобы магазин посещали местные жители, проживающие поблизости), сегодня можно утверждать, что тезис, заявленный основателями «Пятерочки», что нет такого помещения, где нельзя организовать магазин, полностью подходит и для ЦМС. Главное — желание и интерес у сотрудников, и находится множество возможностей при любых исходных параметрах внутреннего пространства магазина и его места расположения.

Вместе с тем при реализации проекта иногда возникают проблемы с выбором магазинов для запуска ЦМС, например, в случае если эти магазины расположены близко друг к другу и обслуживают жителей с похожими ресурсами и запросами. В результате приходится придумывать вдвое больше идей для мероприятий, чтобы привлечь больше людей. Это приводит к конкуренции между магазинами. Также есть сложности с магазинами в курортных городах, так как в туристический сезон интерес к локализованным социальным активностям у местного соседского комьюнити снижается из-за появления гостей.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ КОММУНИКАЦИЙ СОТРУДНИКОВ И ГОСТЕЙ В ПРОСТРАНСТВЕ МАГАЗИНА

В этой части, стараясь сохранить объективно-описательную позицию, я опишу практики, которые сложились благодаря ЦМС в пространствах магазинов в разных уголках страны. Данное описание основано на наблюдениях и анализе мероприятий за весь период существования проекта.

Деятельность проекта заключается в том, что его организаторы (руководитель в центральном офисе «Пятерочки» и операторы НКО) разработали в качестве запускающего механизма ряд простых практик, которые были предложены сотрудникам магазинов и местным сообществам. Эти практики получили название «стандартных меро-

приятий». Для их реализации сотрудникам магазинов не требовался специальный партнер или какие-то особенные навыки. Сюда входят такие формы деятельности, как организация шкафа для обмена книгами, корзины с бесплатными фруктами для детей и людей старшего возраста, поздравление с праздниками, несложные творческие мастер-классы и т. д.

По итогам первой итерации в 2022 году было проведено исследование с целью выявить социальные эффекты ЦМС. Исследование проводилось БФ «Культура благотворительности» и состояло из следующих этапов: 1) знакомство с документами проекта, информацией о ЦМС из открытых источников, выбор модели для анализа воздействия проекта (28.11.2022–05.12.2022); 2) качественное исследование: проведение интервью и фокус-групп с основными стейкхолдерами проекта (08.12.2022–12.01.2023).

Следует отметить, что вопрос о наиболее актуальных направлениях и темах мероприятий был задан в ходе фокус-групп всем участникам исследования по ЦМС, и на него были получены разнообразные ответы, на основании которых, тем не менее, можно сделать некоторые выводы.

1. Многие респонденты, включая комьюнити-менеджеров и членов команды проекта, отмечают высокую востребованность и положительное отношение гостей к мероприятиям, которые проводятся для детей и с участием детей:

Ну, в любом случае, как бы, допустим, взять мой магазин, так и получается, что, когда мы проводим какие-то акции, мероприятия для детей, мам, праздники и мастер-классы, у нас увеличилось количество гостей, у нас увеличилось количество положительных отзывов, то есть и желание сотрудников в позитиве отработать¹².

2. На втором месте респонденты упоминали мероприятия, направленные на помощь животным, также актуальна поддержка пожилых людей:

У нас тоже спальный район, но на самом деле у нас участвуют широкие массы, у нас очень популярные мероприятия, когда проводят приют для животных, приходят и маленькие, и взрослые, и разные возрастные группы. Также у нас проводились оздоровительные мероприятия, больше для людей пожилого возраста, выдавались методички по поводу того, какие делать упражнения, чтобы не заболела спина. Также проводилось мероприятие оздоровительное, тоже пришли в основном люди старшего возраста¹³.

3. Тем не менее, все участники отмечают, что нет универсальной темы или активности, которая гарантированно будет востребована в любом ЦМС, потому что это зависит от ряда факторов, включая состав, возрастные характеристики и интересы жителей в районе ЦМС,

¹² Директор магазина, мужчина, 37 лет, участник фокус-группы, г. Новороссийск.

¹³ Директор магазина, женщина, 29 лет, участница фокус-группы, г. Чапаевск.

а также темы, с которыми работают наиболее активные НКО и другие стейкхолдеры в сообществе. Например, в одном из коломенских магазинов никак «не работал» шкаф для обмена книгами, сотрудники магазина пытались активировать его своими силами, выставляли какое-то время книги, но обмен между соседями не происходил. Изменения произошли после того, как Коломенское библиотечное сообщество заинтересовалось шкафами для обмена книгами, так как им было важно наладить коммуникацию с жителями города и выйти за пределы библиотек. Так шкаф стал мини-представительством районной библиотеки.

В Пермском крае, в Краснокамске «резидентом» одного из ЦМС стала местная общественная организация «Территория успеха». «Серебряные» волонтеры фонда регулярно проводят творческие мастер-классы, организуют соседские праздники для жителей на площадке магазина (Илл. 5). Так, мы вместе отпраздновали день рождения «Пятерочки» на Энтузиастов 22, День защиты детей, Новый год и провели несколько экологических акций с викторинами, раздельным сбором отходов и созданием поделок из вторсырья.



Илл. 5. «Серебряный» волонтер фонда проводит мастер-класс по шитью, г. Краснокамск, фото А. Носковой

Ill. 5. A senior volunteer from the foundation conducts a sewing workshop, Krasnokamsk, photo by A. Noskova

Градация мероприятий по популярности в зависимости от темы в целом соответствует результатам российских исследований массовой благотворительности, которые анализируют направления работы организаций, наиболее охотно поддерживаемые российскими частными жертвователями (см., например, исследование по итогам 2021 года,

подготовленное Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ)¹⁴.

Проект задумывался как социальный, но мы увидели, что некоторые сотрудники компании в офисах и в магазинах воспринимают проектные мероприятия как активности, усиливающие бизнес-показатели, такие как NPS, трафик, РТО и HR-показатели — удержание персонала и eNPS¹⁵. Многие добровольно вошедшие в проект коллективы магазинов воспринимают его как положительно влияющий на эффективность работы магазинов и компании в целом:

Конечно, проект влияет на имидж магазина, непосредственно это видим через показатель NPS. На моем магазине, например, очень показательно, потому что изначально у меня было в районе семи процентов... Вот с тех пор, как мы включились в ЦМС, мой показатель поднялся на двадцать процентов¹⁶.

Может, и не сильно, но все же проект влияет и на трафик, особенно при проведении определенных мероприятий с достаточным охватом и информированностью. Например, мы проводили конкурс снежинок, и к нам несколько десятков человек приехали из других районов города, отдавали снежинки. При этом они, помимо прочего, делали покупки. И они видели, что магазин отличается от других¹⁷.

Привлечь покупателя, привлечь интерес к нам, даже не то, что покупатели, даже и приходят работу спрашивают, потому что заинтересовываются, что у нас, оказывается, не только торговля. Это нужно, это интересно¹⁸.

Если раньше пойти работать в «Пятерочку» это было стремно, то сейчас многие гордятся работой в «Пятерочке», сейчас понимают, что это классная компания. Я раньше думал, что здесь деньги только можно зарабатывать, а оказывается, здесь можно еще проявлять свои таланты¹⁹.

ЦМС — сложно сконструированный механизм, где не всегда удается удержать рамку корпоративного проекта. Изначально предполагалось, что основными лицами в активации центра выступают сотрудники магазина. В ходе интервью и фокус-групп с различными заинтересованными сторонами проекта стало понятно, что разные участники

¹⁴ <https://www.asi.org.ru/news/2022/02/17/issledovanie-76-rossiyan-v-czelom-gotovy-doveryat-blagotvoritelnym-fondam/>.

¹⁵ Net Promoter Score® (NPS) — это метрика, которая показывает уровень лояльности клиентов по отношению ко всему бренду или к конкретному товару и услуге.

РТО (единый товарооборот) — это объем средств, полученных при реализации товаров или оказании услуг за временную единицу.

eNPS — это метрика или индекс, с помощью которого можно определить долю лояльных сотрудников внутри собственной компании.

¹⁶ Директор магазина, женщина, 45 лет, участник фокус-группы, с. Борисово (Можайский район).

¹⁷ Директор магазина, женщина, 29 лет, участник фокус-группы, г. Самара.

¹⁸ Сотрудник магазина, мужчина, 30 лет, участник фокус-группы, г. Анапа.

¹⁹ Директор магазина, мужчина, 37 лет, участник фокус-группы, г. Нижний Новгород.

могут по-разному представлять себе ЦМС и в связи с этим по-своему определять его приоритеты. Так, в ходе исследования при обсуждении того, кто является ключевым стейкхолдером (заинтересованной стороной) проекта, были озвучены следующие мнения:

1. Сотрудники и директора магазинов, где работают ЦМС, потому что именно для них ЦМС решает задачи повышения лояльности гостей, а также дает дополнительные возможности для самореализации через творчество и проявление заботы о территории и местных жителях на рабочем месте. Без них невозможен запуск и работа ЦМС.

2. Гости магазина и те, кто приходит специально на мероприятия ЦМС, потому что именно для них «Пятерочка» должна стать больше, чем просто магазином, где можно купить продукты. Магазин со статусом ЦМС становится местом для встреч с соседями, для взаимного обмена материальными и нематериальными ценностями.

3. Организаторы мероприятий: сами сотрудники, коммерческие и некоммерческие организации, волонтеры, активные и творческие граждане и т. д. Именно им ЦМС дает площадку и аудиторию для самореализации, экспериментов и привлечения внимания к себе и тем социальным проблемам, которые они решают своей работой. Для таких людей и организаций ЦМС — это ценный (в некоторых случаях — пока недооцененный) ресурс, который они могут использовать безвозмездно для выхода на новые аудитории.

Каждую неделю комьюнити-менеджеры описывают успешные акции/мероприятия (есть форма описания), и мы формируем общий кейс, собираем описание. Мы их обрабатываем и возвращаем комьюнити-менеджерам, с тем чтобы они могли брать из этой копилки и что-то реализовывать. Сейчас мы имеем описание более ста акций и оформляем это в общий сборник. К концу проекта мы хотим получить описание двухсот акций. Предполагается, что дальше, когда новые магазины будут вступать в ЦМС, они смогут пользоваться этим сборником²⁰.

К 2023 году было написано руководство, которое включает в себя свыше 300 практик, реализуемых в пространстве магазина. Ниже мы представим наиболее приоритетные практики среди прижившихся.

1. Выставки

Одними из самых любившихся практик в ЦМС на базе магазинов «Пятерочка» стали фото- и художественные выставки (см. *Илл. 6–9*). За время работы проекта с 2021 года прошли тысячи выставок разного масштаба, своим творчеством делятся сами сотрудники, дети и старшие, профессиональные художники и фотографы.

Выставки организуются внутри магазина либо экспонируются на фасаде здания торговой точки и монтируются силами ответственных участников (в их число входят комьюнити-менеджеры, сотрудники

²⁰ Менеджер, мужчина, 36 лет, участник фокус-группы команд проекта, г. Москва.





Илл. 6–9. Примеры фотографических и художественных выставок на базе магазинов торговой сети «Пятерочка», г. Москва, г. Екатеринбург, г. Красноярск, фото Е. Соколовой, А. Медведевой, И. Печковской

III. 6–9. Examples of photographic and art exhibitions held in “Pyaterochka” retail stores, Moscow, Yekaterinburg, Krasnoyarsk, photo by E. Sokolova, A. Medvedeva, I. Pechkovskaya

магазинов, партнеры мероприятия и сами местные жители). Возможна как небольшая выставка, например, рисунков детей из соседнего детского сада, так и крупное партнерство, такое как «Басмания. Музей под открытым небом».

Так, в 2023 году районный музей «Басмания» и районные энтузиасты разместили на фасадах шести московских магазинов «Пятерочка» репродукции картин современных художников, посвященные Басманному району г. Москвы. Раз в неделю с марта по сентябрь 2023 года от «Пятерочек» района стартовали бесплатные краеведческие экскурсии²¹. Финалом этой истории стало торжественное открытие витража в одном из магазинов, посвященного Басманному району. Витраж из переработанного пластика был создан местными жителями под руководством художника и автора проекта «Нео-мозаика» Веры Чекуновой²².

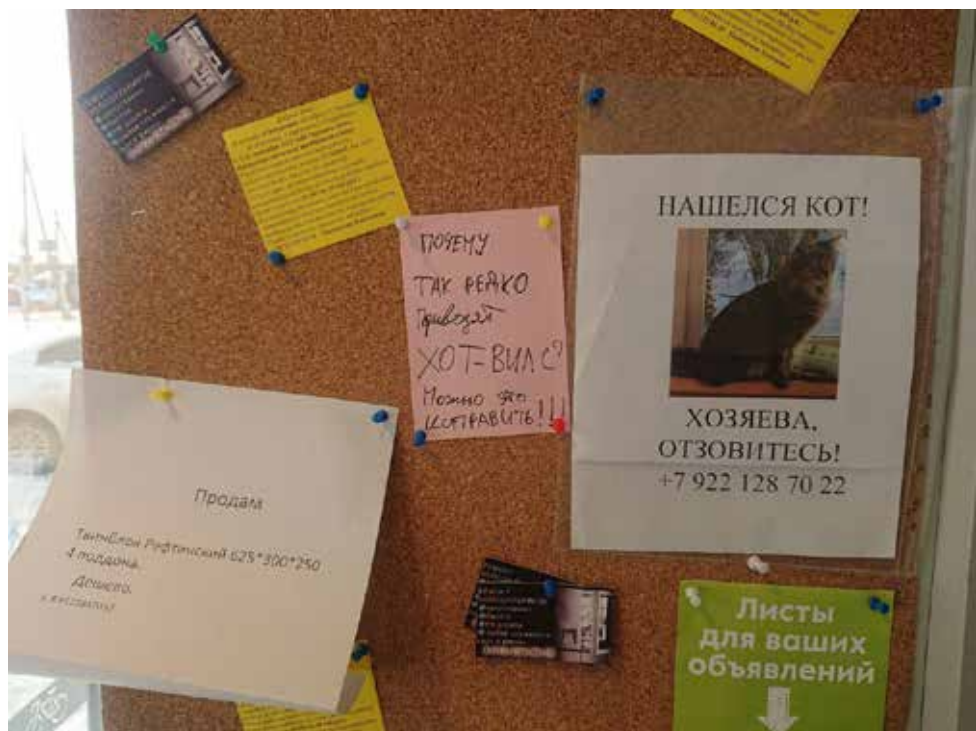
2. Доски объявлений и шкафы для обмена книгами

Доска объявлений и шкафы для обмена книгами — по задумке проекта, его обязательные элементы. Доски и шкаф оснащены небольшой инструкцией, но, несмотря на план организаторов, местные жители используют их по своему усмотрению. В некоторых случаях шкаф и доска слабо или совсем не используются. Наблюдаются случаи, когда тип объявлений задается при старте и сохраняется таким надолго. Например, на доске, где дети стали обмениваться записками, как правило, не появляются деловые объявления. Или, наоборот, дети не включаются в коммуникацию, если на доске присутствуют только коммерческие и другие организационные объявления. Самый распространенный тип объявлений — это поиск пропавших животных, реклама частных услуг, покупка и продажа, благодарности сотрудникам, стихи, шутки и поздравления с праздниками. Наряду с этим, досками активно пользуются местные общественные и благотворительные организации, размещают полезные инструкции, приглашения на свои мероприятия.

Шкафы также используются разнообразными способами. Кроме классического обмена книгами, здесь возникает обмен домашними цветами, обмен семенами, настольными играми, магнитами, игрушками и другими мелкими предметами. Есть пример, когда в подмосковном селе Одинцовского района местный житель купил на 1 сентября тетради и прописи в большом количестве и оставил их в шкафу в помощь нуждающимся (см. *Илл. 10–14*).

²¹ <https://basmania.ru/vystavka-basmanii-v-pyatyorochkah/?ysclid=m2gky5o6oz721153741>

²² <https://basmania.ru/vitrzh-vdohnovlenniy-basmannym-nashel-svoe-mesto-pryamo-v-magazine/?ysclid=m2gocomzdr511822143>





Илл. 10–13. Примеры размещения досок объявлений и шкафов для буккроссинга в магазинах «Пятерочка», г. Москва, г. Дубна, г. Самара, г. Тюмень, фото А. Гусейновой, Д. Тукаевой, И. Печковской, Е. Соколовой

Ill. 10–13. Examples of bulletin boards and bookcrossing shelves placement in “Pyaterochka” stores, Moscow, Dubna, Samara, Tyumen, photo by A. Huseynova, D. Tukaeva, I. Pechkovskaya, E. Sokolova

3. Праздники

В сети магазинов «Пятерочка» регулярно ведется оформление интерьеров к традиционным праздникам, таким как Пасха, Масленица, Новый год, День Победы и др. Кроме того, сотрудники, местные жители и организации проводят интерактивные мероприятия, посвященных этим праздникам (см. Илл. 15–23).



Илл. 14. Пример оформления магазина «Пятерочка» к празднованию Пасхи, г. Казань, фото О. Загребневой

Илл. 14. An example of the “Pyaterochka” store decoration for the Easter celebration, Kazan, photo by O. Zagrebneva



Илл. 15–16. Примеры проведения праздника Масленицы в магазинах «Пятерочка», г. Новороссийск, фото Е. Щепелева

Илл. 15–16. Examples of the Maslenitsa holiday in “Pyaterochka” stores, Novorossiysk, photo by E. Shepeleva



Илл. 17–19. Примеры новогоднего оформления интерьера и организации праздника в магазине «Пятерочка», г. Санкт-Петербург, ст. Троицкая, фото А. Кольцовой, Е. Пронченко

III. 17–19. Examples of New Year's interior decoration and holiday organization in the "Py-aterochka" store, St. Petersburg, Troitskaya, photo by A. Koltsova, E. Pronchenko



Илл. 20–22. Примеры подготовки выставки и организации в магазине «Пятерочка» праздничного мероприятия, посвященного Дню Победы, г. Кунгур, г. Кулебаки, фото О. Сыпачева, О. Серегина

III. 20–22. Examples of the preparation of the exhibition and the organization of a festive event dedicated to Victory Day in the Pyaterochka store, Kungur, Kulebaki, photo by O. Sy-pacheva, O. Seregina

4. Концерты

Концерты в магазинах также становятся достаточно распространенной активностью (см. Илл. 23–24).²³ Идея магазина как площадки для концерта особенно востребована у начинающих музыкантов. Для молодых музыкальных коллективов это доступный способ заявить о себе, получить опыт общения с публикой в нестандартных условиях. На Илл. 24 музыканты — студенты московской консерватории. Сольстка — скрипачка, проживающая в доме по соседству с магазином в московском Гольяново, пригласила коллег, вместе с которыми провела серию мини-концертов в магазине.



Илл. 23–24. Примеры организации концертов на базе магазинов «Пятерочка», г. Москва, г. Екатеринбург, фото А. Гусейновой, Ю. Пятаковой

Илл. 23–24. Examples of concert organization in “Pyaterochka” stores, Moscow, Yekaterinburg, photo by A. Huseynova, Yu. Pyatakova

²³ Одно из выступлений можно посмотреть по ссылке: [https://vk.com/video-213240424_456239022].

5. Взаимодействие соседей

Соседские мероприятия происходят и внутри магазинов, и рядом с ними. Там, где позволяет площадь, появляются столы (иногда это специально приобретенные столы, иногда используются столы для фасовки продуктов).

Самые частые форматы таких взаимодействий внутри магазинов — творческие мастер-классы, настольные игры, образовательные и просветительские события и соседские чаепития. Вокруг магазинов мероприятия проводятся в теплую сухую погоду. Среди уличных форматов — спортивные мероприятия, акции по сортировке мусора, где требуется большая площадь для контейнеров, праздники с хороводами и развлечениями. Поскольку проект все же задает тематическую рамку, а старт всегда обусловлен инициативой сотрудников и в основном схожими условиями пространства магазинов, то в какой-то момент мы начали наблюдать спад возникновения новых инициатив.

Хорошо «прижилась» корзина с бесплатными фруктами для старших гостей. Эти и другие инициативы реализуются за счет проектного бюджета, выделяемого на каждый ЦМС. В определенные дни сотрудники магазина выставляют корзину с фруктами и с табличкой-описанием. Такая корзина наполняется гостями магазина, как только пустеет. Причем, как правило, без дополнительных коммуникаций со стороны сотрудников. Происходит это не во всех магазинах и не сразу, но в какой-то момент, если инициатива начинает работать, то потом сохраняется надолго. Иногда у корзины с фруктами меняется назначение в зависимости от праздников, например, в день студентов, в день защиты ребенка, на 8 Марта. В моногородах были случаи, когда фруктами угощали представителей определенных профессий. Иногда фрукты меняются на конфеты. На Пасху традиционно посетители собирают в корзины куличи, которые потом разбирают те, кто нуждается.

В основном мероприятия организованы либо самими сотрудниками магазинов, либо местными НКО, библиотеками, творческими объединениями, социальными учреждениями, волонтерскими движениями. Но есть случаи, когда местные жители, не принадлежащие ни к каким организациям, проявляют такую инициативу.

Например, в Самарской области жительница района Волгарь проводит мастер-классы по рисованию для детей. Также в магазинах области прошли выставки ее художественных работ.

По задумке ЦМС самые ценные типы проектов те, которые объединяют и сотрудников, и гостей, и местные учреждения, и при этом еще подразумевают взаимодействие разных поколений. Приведем пример такой практики из Свердловской области: орнитолог собрал рекомендации по кормлению местных птиц, ученики местной школы под руководством учителей подготовили кульки с рекомендованной смесью, которые затем раздали соседям сотрудники магазина.

Разнообразие активностей ЦМС хорошо представлено на странице проекта в социальной сети «ВКонтакте» (см. Илл. 25–28).



Илл. 25–28. Примеры практик социального взаимодействия посетителей в пространстве магазинов «Пятерочка», г. Санкт-Петербург, г. Тюмень, г. Самара, г. Орехово-Зуево, фото А. Кольцовой, И. Печковской, Е. Петровой

III. 25–28. Examples of social interaction practices among visitors in the space of “Pyaterochka” stores, St. Petersburg, Tyumen, Samara, Orekhovo-Zuyevo, photo by A. Koltsova, I. Pechkovskaya, E. Petrova

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обычно инновационные бизнес-практики, в том числе социально ориентированные, развиваются и инвестируются компаниями только при двух обязательных условиях: в случае спроса на инициативу у общества, а также в случае, если эти инициативы приносят пользу бизнесу.

При попытке углубиться в предпроектную подготовку неудавшихся социальных корпоративных инициатив, чаще всего мы сталкиваемся с тем, что исследования проводились стандартными маркетинговыми и социологическими инструментами. Не используя этнографические методы, мы рискуем спроектировать оторванную от реальности, в лучшем случае бесполезную, а иногда и вредоносную социальную программу. И наоборот, этнографические методы, как в случае с ЦМС, позволяют выявить органические запросы общества, которые можно описать и пустить в тиражирование как более удобные качественные решения.

Проект ЦМС за более чем три года, несмотря на множество организационных и управленческих сложностей, показал свою востребованность и уместность. Более того, компания готова адаптироваться и меняться, чтобы ЦМС интегрировались в бизнес. Сейчас, например, когда ТС «Пятерочка» расширяется за счет франчайзинга, в стандартный пакет по бизнес-развитию опционально прикладывается инструкция запуска в магазине ЦМС. По-прежнему решение расширить функцию магазина до новой роли — социального узла — воспринимается как один из способов сохранения позиций на рынке. В то же время это практический пример, когда хорошо всем: и компании в глобальном смысле, и сотрудникам, и местному сообществу.

Благодаря этнографическим исследованиям и последующему проектному опыту, организаторы ЦМС и руководство компании хорошо понимают границы возможностей своего влияния на распространение проекта и расширение его охвата, поэтому сохраняется политика добровольного участия сотрудников магазина в ЦМС.

Для нас, организаторов и проектировщиков ЦМС, главным открытием стало то, что в достаточно жесткой организационной рамке бизнеса могут и должны возникать очаги «корпоративного безвластия», где сотрудники будут иметь возможность свободно проявлять творчество и заботу, используя рабочую инфраструктуру в интересах собственных территорий и проживающих здесь сообществ. За годы существования проекта мы столкнулись лишь с единичными случаями неоднозначного использования пространства магазина, хотя только за 2023 год 5 805 сотрудников проявили себя в роли инициаторов более 5 665 мероприятий, в которых приняли участие 8 259 300 посетителей магазинов в 354 городах и поселениях России. При этом данная программа не строилась как программа корпоративного волонтерства, которая всецело спускалась бы сверху. Скорее это декларация

компании о том, что каждый желающий теперь может использовать пространство магазина для проявления своих талантов, социальных, культурных и благотворительных инициатив, которые бы укрепляли горизонтальные отношения на территориях присутствия.

Данный кейс невозможно копировать «дословно», так как он имеет множество особенных стартовых данных. Сама сеть офлайн-магазинов, в которых развивается ЦМС, — это особенная среда, и все наши инициативы производятся в публичном и открытом, но и в то же время ограниченном его функциональными обязательствами пространстве. Торговый зал магазина можно рассматривать как сцену, где все происходящее находится не столько под корпоративным, сколько под общественным наблюдением. Вероятно, порядок и «правильность» использования предложенных практик обусловлены еще и этим. Вместе с тем, важные особенности, обеспечившие приживаемость ЦМС и их устойчивость, — это сам проектный дизайн, который приглашает участников к сотворчеству и соавторству и, конечно, масштаб торговой сети, специализация на продуктах питания и ее бесперебойная работа. Мы встроили в обязательные, базовые повседневные маршруты человека за молоком и хлебом небольшие изменения, основанные на найденных «живых» практиках, возникающих в жизни магазинов.

ЦМС показывают нам, как до их возникновения централизованный корпоративный контроль за происходящим в пространствах магазинов влиял на степень солидаризации местного сообщества. Данный проект ставит вопросы, требующие более глубоких исследований, особенно с учетом того, что мы видим масштабный запрос на сплочение вокруг предлагаемых проектом направлений и ресурсов для добрососедского общения. Также остается открытым вопрос, столь ли важны темы, которые мы предлагаем сообществам, или все-таки важнее факт приглашения к взаимному действию, основанному на принципах сотворчества и взаимообмена.

Литература

- Аронов, Н. (2021). *Цивилизация X5. Как «Перекресток» и «Пятерочка» изменили российскую торговлю*. М.: АСТ.
- Беляева, И. Ю. (Ред.), Эскиндаров, М. А. (Ред.). (2024). *Корпоративная социальная ответственность: учебник*. М.: КноРус, 2024.
- Гофман, И. (2021). *Представление себя другим в повседневной жизни*. СПб.: Питер.
- Желнина, А. А. (2010). Социокультурное значение пространств потребления в постсоветском городе (на примере торговых центров Санкт-Петербурга). *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12: Социология*, 2010(2), 330–336.
- Хендерсон, Р., Горохов, В. (Пер.). (2021). *Капитализм в огне. Как сделать эффективную экономическую систему человеческой*. М.: БФ «Нужна помощь».
- Чапля, Т. В. (2022). Коммуникативные практики торгового пространства: эволюция и виды. *Вестник славянских культур*, 64, 97–109. DOI: 10.37816/2073-9567-2022-64-97-109

References

- Aronov, N. (2021). *Civilization X5. From stores without goods to stores without sellers. How Perekestok and Pyaterochka changed Russian trade*. Moscow: AST. (In Russian).
- Belyaeva, I. (Ed.), Eskindarov, M. (Ed.). (2024). *Corporate Social Responsibility: textbook*. Moscow: KnoRus. (In Russian).
- Chaplya, T. V. (2022). Communicative practices of the retail space: evolution and types. *Bulletin of Slavic cultures*, 64, 97–109. DOI: 10.37816/2073-9567-2022-64-97-109 (In Russian).
- Henderson, R., Gorokhov, V. (Trans.). (2021). *Capitalism is on fire. How to make an effective economic system humane*. Moscow: Blagotvoritel'nyj fond "Nuzhna pomoshh". (In Russian).
- Hoffman, I. (2021). *Presenting yourself to others in everyday life*. Saint Petersburg: Piter. (In Russian).
- Zhehnina, A. (2010). The socio-cultural meaning of consumption spaces in a post-Soviet city (by the example of shopping malls in St. Petersburg). *Bulletin of St. Petersburg University. Series 12: Sociology*, 2010(2), 330–336. (In Russian).