

ПОЗИТИВНЫЕ 2 ИЗМЕНЕНИЯ positive changes

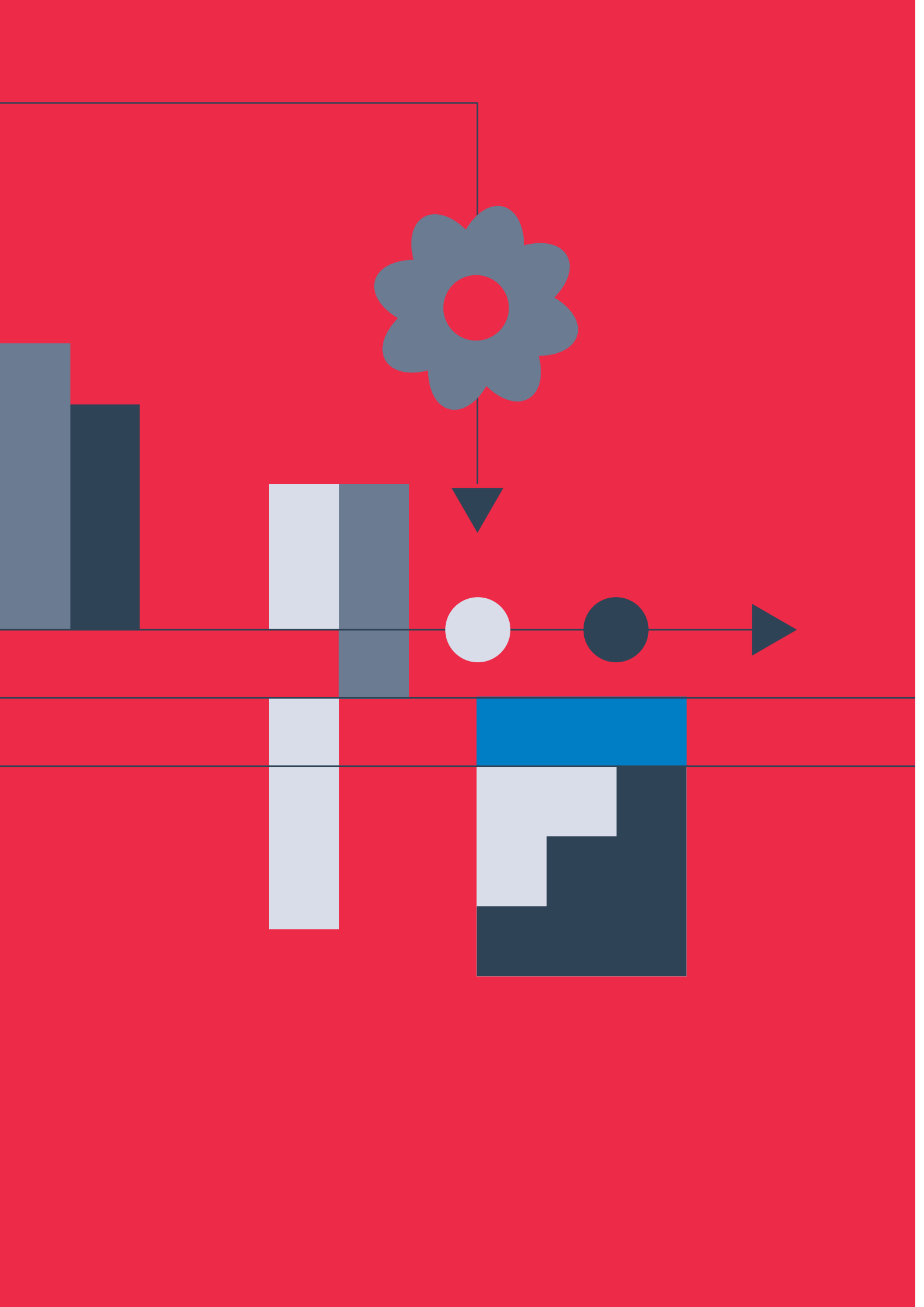
TOM
№4
2022

POPULAR SCIENCE JOURNAL
ON IMPACT INVESTMENTS
AND SOCIAL IMPACT
ASSESSMENT

НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ЖУРНАЛ
ОБ ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИЯХ
И ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНОГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ



VOLUME
ISSUE 4
2022 **2**



От редакции

From the Editor

С момента выхода первого номера журнала «Позитивные изменения» год назад мир изменился до неузнаваемости. Уходящий 2022 для многих стал серьезным вызовом и испытанием на прочность. Как никогда раньше стали актуальными вопросы: Что можно сделать, когда есть ощущение, что сделать ничего нельзя? Где найти внутренние и внешние ресурсы, когда кажется, что помощи ждать неоткуда? Где брать вдохновение на то, чтобы что-то менять?

Последний выпуск 2022 года мы решили посвятить поискам ответов на эти вопросы. Главной темой номера стал гражданский активизм — как люди могут создавать позитивные изменения вне зависимости от внешних условий, полагаясь на себя, на силу своего сообщества, взаимопомощи; становиться «людьми импакта», в какой бы сложной ситуации они не находились. Начиная с этого номера, у нас появилась новая рубрика с таким названием — «Люди импакта». В ней мы будем рассказывать вдохновляющие истории о тех, кто смог достичь значимых изменений в жизни сообществ, регионов и даже стран.

We decided to search for answers to these questions in this last issue of 2022. The topic of this issue is civic activism — how people can create positive change regardless of external conditions, by relying on themselves, on the power of their community, and mutual assistance; how they can become “people of impact,” no matter how difficult the situation. Starting with this issue, we have a new column titled

“People of Impact.” This is where we will share inspiring stories of the people who managed to achieve substantial changes in their communities, regions, and even countries. In this issue, we also honor the winners of the Positive Changes Journal’s First Annual Awards — experts, authors, and organizations making significant contributions to the development of social and economic impact assessment. You

will find a report about the award and an impact investment-oriented overview of the year’s results in the following pages. This issue is dedicated to those who keep the inner light shining and continue to create positive changes, against all odds. It is about the power of association, about the power of personality, about the power of community, and about the fact that everyone has limitless possibilities.

Since the first issue of the Positive Changes Journal saw light a year ago, the world has changed beyond recognition. For many people, 2022 was a serious challenge and test of strength. The following questions became of utmost importance: What can be done when you feel that nothing can be done? Where to find internal and external resources when there seems to be no one to help? Where do you get the inspiration to make a change?

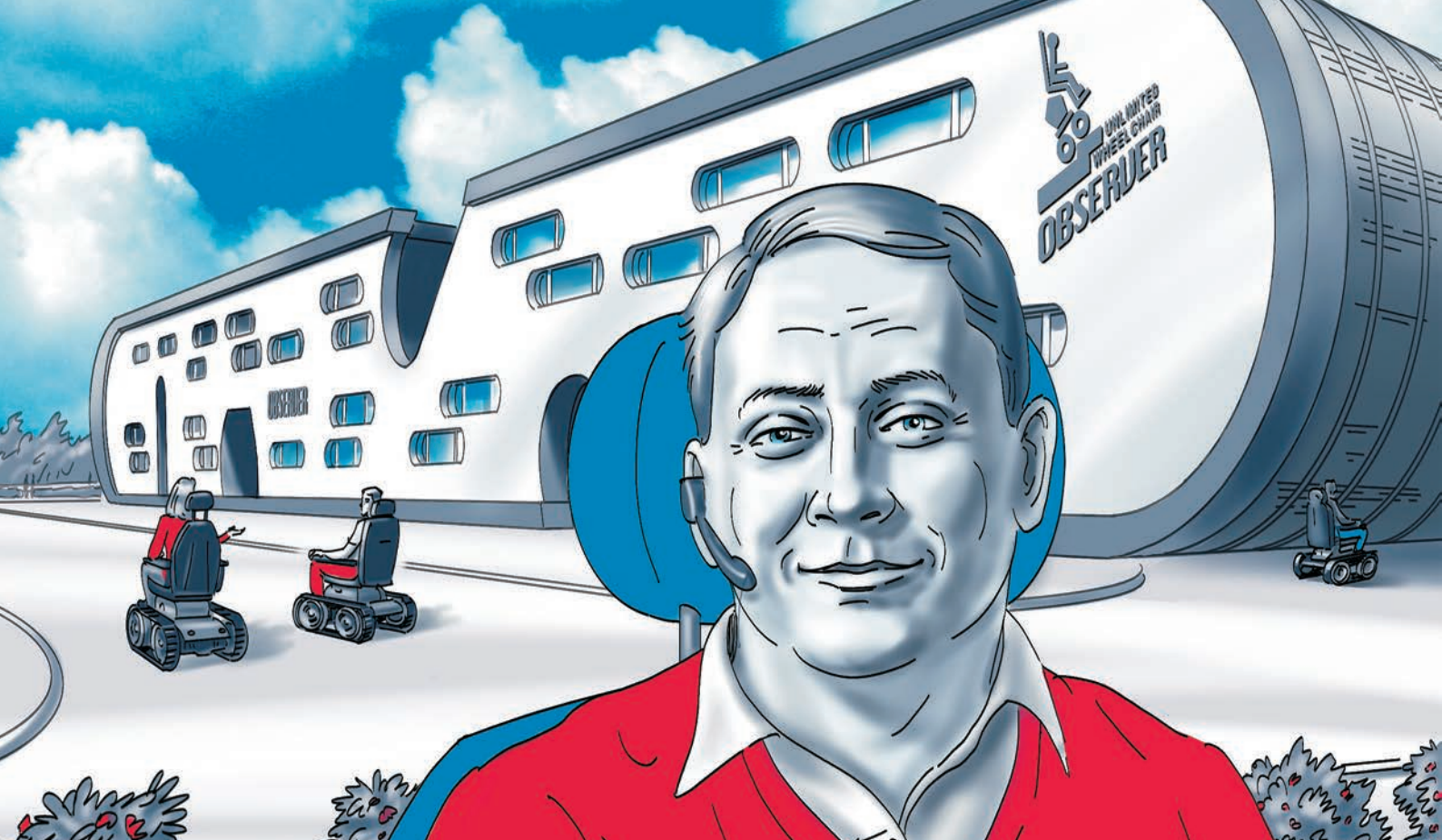
В этом выпуске мы также чествуем победителей Первой ежегодной премии журнала «Позитивные изменения» — экспертов, авторов и организации, которые внесли значимый вклад в развитие оценки социального и экономического воздействия. Репортаж о премии и взгляд победителей на итоги года с точки зрения импакт-инвестиций вы также найдете на страницах этого номера. Мы посвящаем этот выпуск тем, кто продолжает, несмотря ни на что, сохранять свет внутри и создавать позитивные изменения. Этот выпуск — про силу объединения, про силу личности, про силу сообщества и о том, что возможности каждого — безграничны.

Contents

PEOPLE OF IMPACT	I'm an Optimist and I Know I'll Always Succeed. Interview with Roman Aranin Yulia Vyatkina	4
EXPERT OPINIONS	Impact Investment 2022 Results: A Perspective from the Positive Changes Journal Award Winners Yulia Vyatkina	16
	When Good Deeds Do Go Unpunished: How to Be Involved in the Distribution of the Local Budget Irina Laktyushina	28
EXPERT PUBLICATIONS	Changing the World with the Planet: Crowdfunding Opportunities for Territorial Development Natalia Ignatenko	36
	Social Impact Projects in Russia: First Results of 2022 Nikita Manuilov	42
	"Neighborhood Capital": a Neighborhood Center as the Key to Shaping Cities and Communities Vladimir Vainer	56
RESEARCH STUDIES	Impact Investing: What Problems are Researchers Concerned About? Publications Digest Elizaveta Zakharova	66
	Green Human Resource Management. Assessing the Impact on the Environmental Sustainability of Banks (Nigeria Case Study) Holo Matthew Aker, Abubakar Sadiq Suleiman	82
	The New Village Movement: South Korea's Experience in Rural Development Natalia Gladkikh, Karina Chistiakova	96
	New Life of the Publishing Project "Catalog "Social Entrepreneurship of Russia"	102

Содержание

ЛЮДИ ИМПАКТА	Я оптимист и знаю, что у меня всегда все получится. Интервью с Романом Араниным Юлия Вяткина 4
ЭКСПЕРТНЫЕ МНЕНИЯ	Итоги 2022 года импакт-инвестиций: взгляд победителей премии журнала «Позитивные изменения» Юлия Вяткина 16
	Когда инициатива не наказуема: как быть причастным к распределению местного бюджета Ирина Лактюшина 28
ЭКСПЕРТНЫЕ СТАТЬИ	Меняющие мир на «Планете»: возможности краудфандинга для развития территорий Наталия Игнатенко 36
	Проекты социального воздействия в России: первые итоги 2022 года Никита Мануилов 42
	«Столица района»: соседский центр как ключ к формированию городов и сообществ Владимир Вайнер 56
ИССЛЕДОВАНИЯ	Импакт-инвестирование: какие проблемы волнуют исследователей? Дайджест публикаций Елизавета Захарова 66
	«Зеленый» менеджмент человеческих ресурсов. Оценка влияния на экологическую устойчивость банков (на примере Нигерии) Холо Мэтью Акер, Абубакар Садик Сулейман 82
	Движение за новую деревню: южнокорейский опыт в развитии сельских территорий Наталья Gladких, Карина Чистякова 96
	Новая жизнь издательского проекта «Каталог «Социальное предпринимательство России» 102



Я оптимист и знаю, что у меня всегда все получится

Интервью с Романом Араниным

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-4-4-15

I'm an Optimist and I Know I'll Always Succeed

Interview with Roman Aranin

Журнал «Позитивные изменения» открывает новую рубрику «Люди импакта». В этой рубрике мы будем рассказывать вдохновляющие истории о людях, которые смогли достичь значимых изменений в жизни сообществ, регионов и даже стран. Первым гостем новой рубрики стал Роман Аранин, генеральный директор компании «Обсервер», которая производит и ремонтирует реабилитационную технику для инвалидов. Мы поговорили с ним о том, как создать социальную модель понимания инвалидности, зачем предпринимателю позитивное мышление и как делать в России то, чего никогда не было.



Роман Аранин
Roman Aranin

The Positive Changes Journal is launching a new column, People of Impact. In this column, we will share inspiring stories of the people who managed to achieve substantial changes in their communities, regions, and even countries. The first guest of the new column is Roman Aranin, CEO of Observer, a company producing and repairing rehabilitation equipment for the disabled. We talk to him about ways to create a social model of understanding disability, why an entrepreneur needs positive thinking, and how to do things in Russia that have never happened.



Юлия Вяткина
Редактор журнала
«Позитивные изменения»

Yulia Vyatkina
Editor,
Positive Changes Journal

Как бы вы определили импакт созданной вами компании «Обсервер»?

Мы создали новую социальную модель, где сами люди с инвалидностью определяют, что им надо и как это должно выглядеть.

Для региона это вообще получился очень красивый проект. Появляется предприятие, которым руководит инвалид-колясочник, где 25% от общего числа сотрудников — это инвалиды-колясочники, причем не скрепочки загибающиеся, а работающие сборщиками на производстве или за роботом-сварщиком, за фрезерным станком. То есть мы показываем, что человек при должном приспособлении среды может выполнять абсолютно ту же работу, что и человек без инвалидности.

Наша социальная модель — это когда у тебя есть работа, реабилитация, сопровождаемое проживание. И мы это все сами создаем, а государство получает услугу в чистом виде. Грубо говоря, если бы то же самое строило бы государство, процесс мог растянуться лет на пять и обойтись в 150-200 млн рублей. А мы вложили свои деньги. 10 коттеджей для сопровождаемого проживания — это примерно 35 млн рублей, реабилитационный центр — еще где-то 50 млн рублей. То есть нам это обошлось чуть меньше 100 млн, и мы построили это за год.

Как вы шли ко всем этим результатам? Какие периоды развития вашей компании можно выделить?

Достаточно долго шли. Производством колясок мы начали заниматься в 2009 году. Через четыре года у нас появилась общественная организация «Ковчег», и мы начали трудоустраивать людей с инвалидностью по два-три человека. Сначала в мастерские по ремонту колясок, потом в ресурсный центр, который занимался созданием доступной среды, потом на пляжи и т. д.

В конце концов появилась потребность в чем-то более серьезном, потому что к нам постоянно приходили люди, чьи-то жены, чьи-то матери: «Возьмите, возьмите на работу», а нам просто некуда людей было брать. И тогда мы замахнулись на строительство завода. Но столкнулись с проблемой, что у многих ключевых сотрудников нет жилья, кто-то живет на другом конце города. Мы начали сначала строить коттеджи для троих своих сотрудников, а потом подумали, что надо еще и для реабилитационного центра здание строить.

Начали внедрять сопровождаемое проживание. То есть мы выдергивали из семьи человека, который никогда не жил самостоятельно. Например, молодой человек, который в 16 лет получил инвалидность, живет где-нибудь на пятом этаже в многоквартирном доме и никуда не выходит. Мы заселяли его в наш коттедж и учили жить самостоятельно, чтобы он сам мог себе приготовить, помыться и т. д. А позже уже началась полноценная реабилитация с ЛФК и физиотерапией.

How would you define the impact of your company, the Observer?

We have created a new social model, where people with disabilities themselves determine what they need and what it should look like.

For the region in general, this turned out a very beautiful project. An enterprise appears that is run by a wheelchair user, and where 25% of the employees are wheelchair users, and what they do is not bending staples all day long, but operate assembly lines, welding robots, or milling machines. That is, we show that with a properly adapted environment, a person with disability can do absolutely the same work as a person without a disability.

Our social model is about giving people a job, rehabilitation, assisted living. We create all this ourselves, and the state receives service in its purest form. Roughly speaking, if the government built the same thing, it would probably take five years and cost 150-200 million rubles. Meanwhile, we did it all with our own money. Ten assisted living cottages cost about 35 million rubles, the rehabilitation center another 50 million. That is, we did it in a year and a little less than 100 million.

How did you get to all these results?

What periods can be distinguished in your company's development?

The road was long enough. We started making wheelchairs in 2009. Four years later, we set up a public organization called the Ark, and we started employing people with disabilities — two or three people at a time. First to the wheelchair repair shops, then to the resource center that worked on creating an accessible environment, then to the beaches, etc.

Eventually we felt the need to do something more serious, because someone's wives, someone's mothers kept coming to us, asking for help: "Hire, hire him" and we just didn't have any place left to hire people. And then we made up our mind to build a factory. However, we immediately ran into the problem that many key employees did not have housing, some lived on the other side of town. For starters, we built cottages for three of our employees, and then we thought we would also need a building for the rehabilitation center.

So we went on with the assisted living idea. That is, we would pull a man out of his family, someone who had never lived on his own. For example, a young man who got disabled at 16, lives on a fifth-floor in an apartment building and never goes out. We would move him to our cottage and teach him to live independently, so that he could cook for himself, wash himself, etc. Eventually, we would start full-on rehabilitation, with physical therapy and electrotherapy.

Что помогло достичь таких результатов?

Какие факторы этому способствовали?

Во-первых, мы не боялись ставить планку повыше. Потому что, если ты ее ставишь на 30 см, ты только туда и прыгнешь. Если ты ее ставишь на два метра, то начинаешь уже шест искать, с которых прыгать и т. д. У нас планочка высокая сразу была.

Во-вторых, командная игра. У меня реально есть команда — грамотные люди, которым можно все делегировать, без которых бы я ни с чем не справился.

И третий момент — это межсекторное взаимодействие, когда ты приходишь к представителям власти и говоришь: «Слушайте, так получилось, что мы больше в теме, чем вы. Давайте вместе пойдем туда-то и будем вместе решать эту проблему».

Мы не боялись ставить планку повыше. Также у меня есть команда — грамотные люди, которым можно все делегировать, без которых я бы ни с чем не справился.

Губернатор Калининградской области три-четыре года назад был вместе со мной на поле, на котором сейчас фабрика «Обсервер». Я ему объяснял, почему строить нужно именно здесь. Когда иностранные гости будут в Россию и Калининградскую область приезжать, у них будет впечатление о стране складываться, начиная с английского зеленого газона и футуристической фабрики. Он понял это и почувствовал сопричастность.

Открывали фабрику мы вместе с министром труда и социальной защиты Российской Федерации Антоном Котьяковым. Я надеюсь, что у него тоже есть сопричастность к проекту. И у всех остальных представителей власти тоже. Кто-то видел все это на этапе котлована и заливки фундамента. И может сравнить с тем, что есть сейчас. Одно из самых важных условий — взаимодействие и сопричастность.

Получается, понимание работы с органами власти — необходимое условие успеха?

Да. Я об этом постоянно везде говорю. Надо, чтобы люди из власти могли к тебе приходиться, чувствовать себя комфортно, зная, что ты не будешь с протянутой рукой, а что вы как одна команда можете что-то делать.

What helped you achieve these results?

What factors contributed to this?

First of all, we weren't afraid to set the bar high. Because if you set the bar at 30 cm, that's as high as you're going to jump. If you set it at two meters, you start looking for a pole to jump with, etc. We set the bar high right from the start.

Second, team play. I have a real professional team — competent people I can confidently delegate things to, without whom I wouldn't be able to do anything.

And the third point is cross-sector interaction, when you can approach the authorities and say: "Look, it just so happens that we're more in the loop than you are. Let's go there together and solve this problem together."

We weren't afraid to set the bar high. Also I have a professional team — competent people I can confidently delegate things to, without whom I wouldn't be able to do anything.

Three or four years ago, the governor of Kaliningrad Region stood with me in the field where the Observer factory is now. I was explaining to him why this was the right spot to build. When foreign guests come to Russia and particularly to Kaliningrad Region, they will get their first impression of the country, starting with a green English lawn and a futuristic factory. He understood this and felt a sense of belonging.

We opened the factory together with the Minister of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Anton Kotyakov. I hope he also has the sense of belonging to the project. Like everyone else in power. Someone saw it at the stage of excavation and pouring the foundation. And now they can compare it to what we have today. One of the most important conditions is interaction and the sense of belonging.

It turns out that learning to cooperate with the authorities is a prerequisite for success?

Yes, that's right. I keep saying this all the time. You need people in the government to be able to come to you, feeling comfortable knowing that you're not going to beg for excessive favors, but that you, as a team, can actually do something.

То есть это не классическая российская история, когда власть в одном месте, а НКОшники и бизнес в другом. У нас все сделано вместе.

***А что, наоборот, мешало в развитии?
Какие ключевые сдерживающие факторы?***

В прошлом году мы успевали только делать и отгружать коляски, а в этом году у нас 300 колясок на складе. Один из сдерживающих факторов — развитие не отечественного производителя, а госзакупки у поставщиков китайских колясок.

Импортозамещение возможно в вашем случае?

Мы — то самое импортозамещение. У нас коляска на 65% сделана в России. Если, не дай Бог, Китай закроется по политическим или по ковидным причинам, мы будем той единственной фирмой, которая будет в состоянии делать коляску внутри страны.

Да, месяц, два, три или полгода могут нам понадобиться, чтобы оставшиеся 35% заменить, но мы — то самое импортозамещение, в отличие от китайских колясок.

Говорят, что сложнее всего — начать. С чего начался ваш проект? Где вы искали инвестиции на старте? Может быть, вас кто-то консультировал, как запустить социальное предприятие?

Я давно в бизнесе, поэтому у меня идей больше, чем возможностей их воплощения. Я с удовольствием делюсь идеями, чтобы кто-то их реализовал.

Начиналось все с ремонта колясок. Мы столкнулись с тем, что ремонтных мастерских не было для электроколясок. Нас поддержал фонд «Наше будущее» Вагита Алекперова и выдал нам беспроцентный заем 5 млн рублей на пять лет. Мы с этих денег и стартовали.

Еще была премия журнала «Генеральный директор», где я неожиданно для себя в 2013 году стал лауреатом. Они дали 100 000 долларов (3 млн рублей по тем временам). На эти деньги мы построили первое помещение.

А единомышленников и команду где искали?

Я сначала пытался делать так: берешь менеджера по продажам, а потом пытаешься из него «социальщика» сделать. Выяснилось, что так не работает. И мы пошли другим путем. С наших «Ковчеговских» мероприятий (сплав на байдарках, адаптированных пляжей в Калининградской области) мы выдергивали «социальщиков», то есть студентов, которых идея проекта цепляла изначально. И потом из этих «социальщиков» мы уже делали пресс-секретарей, менеджеров по продажам, других сотрудников. Так постепенно складывалась команда.

So this is not the classic Russian story with the government in one corner and the NGOs and businesses in the other; we do everything together.

And what about the opposite? What hindered your development? What are the key deterrents?

Last year we barely had the time to produce and ship our wheelchairs; this year we have 300 units sitting in the warehouse. The deterrent here is not another domestic manufacturer appearing, but the government purchasing wheelchairs from China.

Is import substitution possible in your case?

As a matter of fact, we are import substitution. Our wheelchair is made of 65% Russian parts. If, God forbid, China is closed down for political reasons or due to COVID, we will be the only company able to make our wheelchairs domestically.

It might take us a month, or two, or three, or even six months to substitute the remaining 35%, but, unlike the Chinese wheelchairs, we are that import substitution.

They say the hardest part is getting started. How did your project begin? Where did you look for investment at the start? Maybe someone advised you on how to launch a social enterprise?

I've been in business for a long time, so I have more ideas than the opportunities to implement them. I happily share my ideas so someone else can implement them.

It all started with wheelchair repairs. We were faced with the fact that there were no repair shops for electric wheelchairs. We got support from Vagit Alekperov's "Our Future" fund, which offered us an interest-free loan of 5 million rubles for five years. That's how we got our start.

Then, all of a sudden, I won the General Director Magazine award in 2013. The award was 100,000 dollars (3 million rubles back in the day). We used the money to build our first premises.

And where did you look for like-minded people and a team?

At first, I tried taking a sales manager and turning him or her into a "social-mind" worker. Turns out it doesn't work that way. So we changed direction. We started sourcing "social mind" workers from the Ark events (kayaking and adapted beaches in Kaliningrad Region). These were students fascinated by the project idea. Then we turned these "social-mind" worker into press secretaries, sales managers, and other employees. That's how we eventually built our team.

Кто еще вас поддержал?

Мне кажется, когда ты приходишь в социальное предпринимательство не за деньгами, а за решением социальной проблемы, когда у тебя глаза горят, когда ты излучаешь энергию, автоматически в твою жизнь и под твой проект приходят правильные люди и деньги.

Если они вдруг не приходят, то чуть позже, через год или два, ты понимаешь, что ты просто на тот момент не был готов к деньгам. Тебе просто свыше не давали возможности сделать, а когда ты подготовился морально, организационно, тогда появились рядом нужные люди.

Расскажу историю с консулом Евросоюза. Мы получили микрогрант 100 000 евро, который раздавала местная организация. Мы отчитались о своей деятельности: о пляжах, о мастерских, о борьбе за доступную среду, о социально-туристиче-

Когда ты приходишь в социальное предпринимательство не за деньгами, а за решением социальной проблемы, автоматически в твою жизнь и под твой проект приходят правильные люди и деньги.

ском такси и т. д. После этого консул Евросоюза попросился к нам на встречу. Приехал, посмотрел, сказал: «Слушайте, подавайтесь на наш грантовый конкурс». Я, наверное, полчаса отмазывался. Я говорю: «Мы не умеем, нам не до этого». — «И все же подавайтесь».

Мы в результате отправили заявку. Переманили к себе на работу начальника департамента по работе с инвалидами из Правительства Калининградской области. Год писали грант и выиграли сразу 750 000 евро, на которые начали осваивать территорию под фабрику.

А были ли у вас вдохновляющие примеры в лице людей, организаций, которые помогли поверить в себя, в успех, в технологию?

Да, мы много катались по Швеции, Германии, Польше. В Германии у меня есть кумир — дедушка, ему сейчас 78 лет. У него фабрика — 16 000 кв. м, 400 сотрудников. Он — шейник (*так называют людей, получивших травму спинного мозга в шейном отделе. — прим. ред.*), такой же, как и я. И он производит самые крутые в мире катетеры, мочеприемники. Там же у него гостиница — два шикарных корпуса, соединенных между собой стеклянной крышей. Между двумя этими корпусами растут деревья, есть прекрасный

Who else supported you?

It seems to me that when you are into social entrepreneurship not for the money, but to solve a social problem, when your eyes are bright and you radiate the energy, the right people and money will automatically come into your life and to your project.

If suddenly they don't turn up, you will realize eventually, a year or two later, that you just weren't ready for the money at the time. You just weren't given the opportunity from above; and once you are ready morally and organizationally, the right people just come along.

Let me tell you the story of the EU Consul. We received a micro-grant of 100,000 euros, which was handed out by a local organization. We reported on our activities: the beaches, the

When you are into social entrepreneurship not for the money, but to solve a social problem, the right people and money will automatically come into your life and to your project.

workshops, the delivery of accessible environment, the social and tourist taxi, etc. After that, the EU Consul asked for a meeting. He came, he looked, and he said: "Why don't you apply to our grant competition?" I must have spent half an hour talking my way out of it. I told him: "We don't know how, we're not up to it." — "You still have to try it."

We ended up sending the application. Then solicited the head of the Department for Working with the Disabled of Kaliningrad Region government to work for us. We spent a year writing the grant application and won 750,000 euros at once, with which we began to develop the territory for the factory.

Did you have any inspiring examples like people or organizations that helped you believe in yourself, in the success, in the technology?

Yes, we traveled a lot around Sweden, Germany, and Poland. I have an idol in Germany, an old man who is now 78 years old. He has a 16,000-square-meter factory with 400 employees. He has a cervical spine injury, just like me. And he makes the world's greatest catheters and urine receptacles. He also has a hotel there — two luxurious buildings sharing a glass roof. There are trees growing between the two buildings, and a beautiful restaurant in the courtyard. We

ресторанный дворик. Идею коттеджей рядом с фабрикой «Обсервер» мы у него взяли, только добавили кухню.

И ты, живя три дня в этой шикарной гостинице или коттеджах, можешь попасть в любое помещение, даже в бассейн. Ты подъезжаешь, нажимаешь кнопку размером 30 на 10 см на стенке и попадаешь в любое абсолютно помещение. И ты только на третий день понимаешь, что живешь в замаскированном реабилитационном центре, где инвалиды-колясочники варят пиво прямо на кухне, там же готовят еду. Это все очень круто.

Я с ним сижу, разговариваю. У него свой виноградник где-то на Канарах, он меня угощает рислингом. Я говорю: «Слушайте, есть, конечно, идея фабрику построить, но, блин, мне уже 45 лет». Он говорит: «Рома, 45 — это самый возраст, чтобы вляпаться в авантюру, которая называется «фабрика». Вот я и вляпался.

По Швеции мы тоже очень много ездили. Там «страна победившего коммунизма». Также многое мотали себе на ус. Шведский министр соцзащиты теперь мой друг, я ему задаю вопрос: «Слушайте, понятно, мы к вам едем, у вас там будущее, но вы-то к нам зачем едете?». Он говорит: «Рома, когда у тебя денег как у дурака махорки, то сделать коммунизм — это легко. Но у нас денежки тоже заканчиваются, поэтому нам очень интересно, как все то же самое вы делаете без денег». Также интересный пример.

Мы уже начинали говорить про команду, что это одна из составляющих успеха. Расскажите, пожалуйста, чуть подробнее о своей команде сотрудников. Каковы ключевые роли у участников? Есть ли директора по развитию, операционные директора? Сколько человек у вас работает?

Все не так сложно. Мы настолько сейчас быстро меняемся и растем, что наша оргструктура не успевает за изменениями. У нас сейчас четыре юрлица — у каждого свои задачи и виды деятельности, общественная организация, производство, дистрибуция.

Мы в январе 2022 года открыли швейный цех. Шьем все подушки, спинки, основания сидений сами. Там есть руководитель, и я туда даже не заглядываю. Идеально просто все работает. На производстве тоже есть главный инженер, он же мой компаньон, есть руководитель производства, которого мы переманили с завода «Янтарь». Туда я заглядываю и направляю. Но базово мои коллеги все равно тянут сами всю операционку. Есть отдельно реабилитационный центр. Им руководит девушка, которую мы переманили из Правительства Калининградской области. И тоже у меня голова не болит. Я где-то какие-то стратегические решения принимаю, на планерках присутствую, но базово — это все равно практически автономное подразделение.

Честно говоря, глаза боялись, а руки делали. Когда мы дошли до того, что я физически не мог сам тянуть все процессы, я вынужден был делегировать. Сейчас не хватает руководителя отдела продаж, директора по развитию. Подрастем немножко, и они появятся.

borrowed the idea of cottages near the Observer factory from him, just added a kitchen.

You can live in this posh hotel or cottages for three days and be able to get into any room, even the swimming pool. You just ride up, push a 30-by-10-cm button on the wall, and you get into absolutely any room. It's not until day three that you realize you're living in a disguised rehabilitation center where wheelchair users brew beer right in the kitchen, where they cook their food. It's all very impressive.

I was sitting with him, talking. He has his own vineyard somewhere in the Canary Islands, and he was treating me to a Riesling. I told him: "Look, I have this idea to build a factory, but, man, I'm 45 years old." He said: "Roma, 45 is the very age to get into an adventure called the factory. That's how I got in this trouble.

We traveled around Sweden a lot, too. It's "the land of victorious communism." We had a lot to learn from them. The Swedish Minister of Welfare is now a friend of mine, and I asked him a question: "Look, I get it, we're coming to you because you are living in the future, but why are you coming to us?" He said: "Roma, it is easy to build communism when you have money growing on trees. But we are running out of money too, so we're very keen to see how you do it without the money." That's also an interesting example.

We already started talking about the team, which is one of the components of success. Can you tell us a little more about your team of employees? What are the key roles of the participants? Are there development directors, operations directors? How many people do you have working for you?

It's not really hard. We are changing and growing so fast right now that our organizational structure cannot keep up with the changes. We now have four legal entities, each with its own tasks and activities, social organization, production, distribution.

We opened a sewing shop in January 2022. We make all the cushions, backrests, seat bases ourselves. It has its own supervisor, and I don't even go there. Everything just works perfectly. At the production site we have the chief engineer, who is also my partner, the head of production facility. We lured him from the Yantar plant. I do visit them and guide them from time to time. But generally my colleagues are handling the operations on their own anyway. There rehabilitation center is a separate entity. It is run by a girl who we poached from the Government of Kaliningrad Region. I am not worried about that side of operations at all. I make some strategic decisions, I attend the meetings, but basically this unit is almost entirely autonomous.

Honestly, we just did what we had to. When we got to the point where I physically could not handle all the workload myself, I had to delegate. What we are missing now is a sales director and a development director. We will grow up a little more, and they will appear.

Когда вы поняли, что стали медийной и публичной личностью, появилось внимание со стороны СМИ и органов власти? В какой момент это произошло?

Мне всегда было важно выступать на публике, делиться своими идеями, зажигать ими людей и т. д. Просто, когда я в 2004-м сломал шею и был сумасшедший недостаток информации, именно в то время появился широкополосный интернет, первые форумы, и я начал писать о том, что со мной происходит. У меня уже тогда была толпа подписчиков, потому что для всех это была живительная влага, информация о том, как, куда и зачем поехать на реабилитацию.

Дальше, когда мы организовали общественную организацию инвалидов «Ковчег» и начали что-то делать, у этой организации появился авторитет. Мэр города, губернатор знали, что ребятам из «Ковчеха» можно доверять. То есть мы — та сумасшедшая организация, которая, к примеру, получив грант на 100 000 рублей, добавила своих 100 тысяч, еще 100 тысяч собрала с калининградцев, все это вложила в проект и что-то полезное сделала. Где-то в районе 2013 года активная деятельность началась. И мы с этим авторитетом уже начали реально развиваться.

Насколько изменилась ваша жизнь после этого?

Она изменилась настолько, что раньше у меня был девятичасовой рабочий день, сейчас стал 15.

Наверняка, у вас были периоды, когда казалось, что все, тупик, не получится, дальше никак. Что помогло вам в такие моменты?

А я оптимист. Я знаю, что все получится. Всегда.

Я своим дочкам говорю: «Ты знаешь, в чем разница между мной и вот тем человеком? Он, начиная очень крутое дело, сразу знает, что стакан наполовину пуст, и потому почти наверняка у него ничего не получится. Он берется за любое дело, но изначально настроен негативно. И Вселенная его слышит: «Ладно, как скажешь».

За что бы я ни брался, даже уже когда совсем пропащее дело, я точно знаю, что получится. Не так — так вот так раскорячимся. Полетим не напрямую, но мы все равно долетим, куда надо.

Получается, вы сторонник позитивного мышления?

Наверное. Это все идет не от того, что я книжек начитался, это мое внутреннее ощущение. Так всегда было. Я знаю, что всегда все получится.

Когда приходится рассказывать о результатах вашей деятельности, в каких «измерениях» или «величинах» вы это делаете? Есть ли у вас специальная система оценки результатов, воздействия проекта?

Например, у нас есть анкеты удовлетворенности клиентов, получивших наши коляски, и анкеты для людей, которые были у нас

When you realized that you had become a media and public personality, did the attention of the media and authorities appear? At what point did this happen?

I always found it important to speak in public, to share my ideas, to ignite people with them, etc. Then I broke my neck in 2004 and I experienced an insane lack of information. Just then the broadband Internet appeared, the first forums, and I started writing about what was happening to me. I already had a crowd of subscribers at the time, because for everyone it was a life-giving refreshment, information on how, where and why to go to rehab.

Next, when we organized “The Ark,” a public organization for the disabled, and started doing things, the organization gained reputation. The mayor and the governor knew they could trust the guys from the Ark. That is, we are the crazy organization that, for example, received a grant of 100,000 rubles, added 100,000 of our own, raised another 100,000 from the Kaliningrad residents, invested it all in a project and did something useful with that money. Active work started around 2013. With that reputation, it was easier to develop.

How did your life change after that?

It changed so much that I moved from working nine hours a day to 15.

Surely you had periods when it seemed that everything was a dead end, you couldn't get any further. What helped you in those moments?

I'm an optimist. I know it's going to work out. Always.

I tell my daughters: “Do you know the difference between me and that man over there? He starts a great business and knows right away that the glass is half empty, so he almost certainly won't succeed. He takes on any task, but he has a negative attitude from the start. And the universe hears him: “Okay, whatever you say.”

Whatever I take on, even when it seems like a completely lost cause, I know exactly I will have it work out. If it doesn't work one way, we'll try another. We may not get the results directly, but one way or another we will get them.

So you're a proponent of positive thinking?

I guess so. It doesn't all come from reading books, it's my gut feeling. That's the way it's always been. I know things will always work out.

When you have to talk about the results of your activities, in what “dimensions” or “values” do you do it? Do you have a specific system for evaluating the results, the impact of the project?

For example, we have satisfaction questionnaires for clients who have received our wheelchairs and

на реабилитации. Они в конце курса пишут, что понравилось, оставляют свои пожелания и т. д. Это все важно. Потом мы на консилиуме это все читаем. Но живое общение с людьми лучше. Так, мы часто в конце реабилитационного курса стали делать посиделки у костра. Мы жарим шашлыки, едим плов и в такой неформальной обстановке общаемся с ребятами. И это гораздо круче. Люди расслабляются и рассказывают тебе: «Слушайте, у меня главный эффект даже не то, что у меня колено начало гнуться, или я из коляски встал и начал ходить с ходунками, а что ко мне начали приезжать дети, которые меня за последние три года стали ненавидеть. Они за два месяца от меня отдохнули и стали приезжать, сказали, что со мной хочется общаться, потому что я стал позитивным и интересным». Такие вещи в анкете редко прочитаешь.

Мне всегда было важно выступать на публике. Я давно в бизнесе, поэтому у меня идей больше, чем возможностей их воплощения. Я с удовольствием делюсь идеями, чтобы кто-то их реализовал.

Какой проект сейчас у вас в работе?

Мы никак садово-парковый комплекс не доделаем на 5 га, который находится позади фабрики. Чтобы человек приехал и мог погулять и посидеть под соснами, а не только на реабилитации быть.

Отдельно тренировочная площадка, где мы моделируем все препятствия, которые человек в городе может встретить: брусчатка старая немецкая, которой 1 000 лет, обычная брусчатка, рельсы, желобок от водосточной трубы среди тротуарной плитки, пандус обычный, пандус крутой, ступеньки разные. Мы натаскивать народ будем на преодоление препятствий. Там же будут теплицы, чтобы можно было пойти какую-то зелень выращивать.

У вас есть и бизнес, и общественная организация «Ковчег». Как соотносятся их деятельность?

Мы деятельность этих организаций особо не разделяем, потому что «ковчеговцы», в большинстве своем, работают в «Обсервере». Как правило, сотрудники «Обсервера» заняты во всех проектах «Ковчеха». Например, надо поехать, измерить бордюры, где-то принять здание у города после ремонта или принять какое-то вновь вводимое жилье, я также беру ребят, отправляю.

questionnaires for people who have been in rehab. At the end of the course, they write down what they liked, leave their wishes, etc. It's all valuable feedback. Then we read it all out at the council. But live communication with people is always better. So, we started doing campfire gatherings at the end of the rehabilitation course. We roast shish kebabs, eat pilaf, and socialize with the guys in this informal atmosphere. That's much cooler. People relax and tell you: "Look, the main effect for me is not that my knee started bending or that I was able to leave the wheelchair and start walking with a walking frame, but that my kids, who had grown to hate me over the last three years, are now visiting me again. They took a two-month break from me and started visiting me, saying that I had become positive and interesting to talk to again and they wanted to communicate with me." It's not often that you read this kind of confession in a questionnaire.

I always found it important to speak in public. I've been in business for a long time, so I have more ideas than the opportunities to implement them. I happily share my ideas so someone else can implement them.

What project are you working on right now?

We have an unfinished 5-hectare garden park behind the factory. We would like our patients to be able to go out for a walk and sit under the pine trees, not just attend the rehab.

A separate training area, where we simulate all the obstacles a person can face in the city: 1,000-year-old German cobblestone, regular paving stones, rails, a drain gutter across paving slabs, ordinary ramps, steep ramps, all kinds of steps. We will be training people to overcome obstacles. Greenhouses, too, where we could grow some vegetables.

You have both a business and The Ark public organization. How are their activities related?

We do not really separate the two organizations, because most people from the Ark also work at the Observer. As a rule, Observer employees are involved in all of the Ark's projects. For example, if I have to go and measure curbs, commission a building that has been renovated by the city, or monitor the commissioning of some new housing, I also send my guys out.

А вы кем больше себя ощущаете: социальным предпринимателем или общественным деятелем?

Наверное, все-таки больше социальным предпринимателем. Мы же в «Ковчеге» тоже зарабатываем. То есть мы такая организация, у которой два своих автобуса, полностью приспособленных под коляску. Это нам звонит министерство соцполитики и говорит: «Мы День инвалидов проводим, вы не могли бы нам помочь?». Не мы им звоним, а они нам.

Кто такой, по-вашему, социальный предприниматель?

Все очень просто. Причем у меня это понимание было еще до того, как это понятие ввел в России фонд «Наше будущее». Первое — это человек, который решает социальную проблему. И второе — он должен зарабатывать какую-то минимальную прибыль, чтобы не пойти ко дну.

Позитивный контент, успешные кейсы, длинные деньги, беспроцентный заем или 1% годовых, — все, что нужно для развития проектов социальных предпринимателей в России.

Эта история, которую развивает фонд «Наше будущее», мне кажется, очень важная, потому что они учат зарабатывать деньги. Ты деньги взял — ты должен их вернуть. Да, без процентов, но ты должен их вернуть. И это очень правильная история, потому что ты в нормальных бизнес-условиях находишься, чуть более мягче, чем для остальных людей, но, тем не менее, это не подарок, это заемные деньги.

На ваш взгляд, что могло бы внести значимые положительные изменения в проекты социальных предпринимателей в России? Может принятие какого-то закона, создание определенной инфраструктуры, какого-то института развития, или значимый рост инвестиций в такие проекты?

Я, честно, уже против любых институтов развития. Вся Москва — это сплошные институты развития, и мы, Россия, их не прокормим.

«Фабрика Обсервер» стоит 3 млн долларов примерно. 300 млрд золотовалютных резервов России из-за санкций заморожены. Можно сказать, что их подарили непонятно кому. Эти 300 млрд рублей — это 100 000 фабрик «Обсервер».

Когда к нам приезжал Максим Решетников, министр экономического развития РФ, то Калининградской области выделили для

Do you feel more like a social entrepreneur or a public figure?

Probably more of a social entrepreneur after all. We also make money at the Ark, you know. That is, we are an organization with two fully wheelchair-accessible buses. We are the guys the Ministry of Social Policy calls up to say: “We’re having a Disability Day, can you help us out?” We don’t call them, they call us.

What do you think a social entrepreneur is?

It’s quite simple. And I understood this even before the concept was introduced in Russia by “Our Future” Foundation. First, that is a person who addresses a social problem. Second, that is a person who must make some minimum profit, so as not to go broke.

Positive content, successful cases, long money at 1% per annum or completely interest-free, — everything you need to develop social entrepreneurs’ projects in Russia.

The thing that “Our Future” Foundation is working to develop seems very important to me, because they teach the people to make money. You take the money, you have to pay it back. Yes, it is interest-free, but you still have to pay it back. And this is a very good story, because you’re really under normal business conditions, perhaps a little more relaxed than for other people, but still, it’s not a gift, it’s borrowed money.

In your opinion, what could make a significant positive change in the social entrepreneurs’ projects in Russia — maybe passing a law, building some infrastructure, establishing a development institution, or significantly increasing investment in such projects?

Honestly, I am against any development institutions. All of Moscow is nothing but development institutions, and we, Russia, cannot feed them.

The Observer Factory is worth \$3 million or so. 300 billion dollars of Russia’s foreign exchange reserves are frozen because of the sanctions. You could say we donated this money to god knows who. We could have built some 100,000 Observers with those 300 billion dollars. When Maxim Reshetnikov, Minister of Economic Development

мало и среднего предпринимательства 5 млрд рублей. Эти деньги выдают предприятиям под 1% годовых на семь лет.

Грубо говоря, если бы мы взяли 300 млрд золотовалютных резервов России и отдали их на проекты социальных предпринимателей под 1% годовых, они бы начали производить что-то нужное, деньги зарабатывать, налоги платить, страну менять к лучшему, какие-то другие позитивные вещи делать.

Здесь основной эффект был бы не денежный, а именно социальный. Его сложно посчитать, но это можно сделать.

Даже если, допустим, половина (50 000 фабрик) разорилась, то заемные деньги все равно вернулись бы через несколько лет в казну. Не только в Москве, а в России появились бы реальные 50 000 небольших производств. Но для этого федеральное правительство должно доверять своим людям, а люди должны доверять правительству. Я — тот сумасшедший, который доверяет. У нас что-то получается как на областном, так и на федеральном уровне.

А налоговые преференции для социальных предпринимателей нужны?

Наверное, да. Но, боюсь, сразу начнется жульничество. Дайте просто длинные деньги под 1% годовых или беспроцентно, и все, больше ничего не надо.

Я вообще за то, чтобы инвалиды платили за вход в театр, в музей и т. д. Может, не 100%, но 50%. Тогда музей будет знать, зачем он делает доступную среду, потому что он что-то зарабатывает, и люди с инвалидностью тоже его посетители. Пускай человек с инвалидностью тоже зарабатывает деньги. Не хочет работать — пусть дома сидит, смотрит телевизор. Не надо ему никаких музеев.

Как сделать так, чтобы таких компаний, как ваша — эффективно решающих социальные проблемы общества, значимо меняющих в лучшую сторону жизнь сообществ, регионов, стран и всего мира — становилось больше в России? А в мире?

Мне кажется, надо, во-первых, показывать успешные кейсы. Их достаточно много. Есть парень в Калининграде, у него YouTube-канал называется «В процессе», и он снимает промышленные предприятия, общается с бизнесменами и интересными людьми, которые создают что-то новое. Он летом к нам приехал, сделал выпуск, за три месяца — полмиллиона просмотров, 3 000 отзывов, откликов и комментариев, и из них 2 995 — позитивные. У нас такого не было никогда. Я понимаю, что людям просто зашел такой контент. То есть на фоне этого цунами негатива, связанного со всеми текущими событиями, коронавирусом и СВО, позитивный контент востребован. Люди пишут: «Давайте вместе откроем реабилитационный центр», «Давайте откроем мастерскую», «Мне все надоело, я заработал денег, я хочу сделать что-то настоящее», «А давайте мы сделаем то-то», «Я буду пандусы варить», еще что-то. То есть выпуск просто выстрелил. Мне кажется, это один из важных моментов. А второй мы уже проговорили — маленькие проценты, длинные деньги. Наверное, все

of the Russian Federation, came to us, Kaliningrad Region was allocated 5 billion rubles for small and medium business. This money is lent to businesses at 1% per annum for seven years. Roughly speaking, if we took those 300 billion of Russia's foreign currency reserves and gave them to the projects of social entrepreneurs at 1% per annum, they would start working, producing something in-demand, making money, paying taxes, changing the country for better, and do more positive things.

It wouldn't be so much about monetary effect, but rather about social effect. It is hard to calculate, but it is possible.

Even if, say, half of the factories (50,000) went bankrupt, the borrowed money would still return to the treasury in a few years. And Russia, not just Moscow, would receive 50,000 very real small production companies. But in order to do that, the federal government has to trust its people, and vice versa. I'm the crazy guy who trusts his government. Getting something done at the regional and federal levels.

Do you think tax preferences for social entrepreneurs are necessary?

I guess so. But I'm afraid this will immediately become fertile ground for fraud. Just offer long money at 1% per annum or completely interest-free, and that's it, no need to do anything else.

Generally, I am in favor of people with disabilities paying for admission to the theater, museums, etc. Maybe not full price, but 50%. Then the museum will know why it has to invest in an accessible environment: because it earns money, and people with disabilities are also its visitors. Let a person with disability earn money. If they don't want to go to work, they can always stay home and watch TV. They wouldn't need any museums.

How can we make sure Russia gets more companies like yours that effectively deal with social problems and contribute significantly to the lives of their communities, regions, countries and the world? And that the world gets these, too?

It seems to me that, first of all, it is important to share successful cases. There are quite a few of them. There's a guy in Kaliningrad, he runs a YouTube channel called "In Process," and he films industrial enterprises, talks to businessmen and interesting people who are creating something new. He came to us in the summer, shot a video, and got half a million views, 3,000 reactions and comments in three months, of which 2,995 were positive. We've never seen anything like that before. I understand that this kind of content landed with the audience. That is, positive content is highly demanded, amidst the tsunami of negative information about all the current events, from coronavirus to the special military operation. People write to me: "Let's open a rehabilitation center together," "Let's open a workshop," "I'm sick of everything, I made some money and I want to do something real," "Let's do this and that," "I can weld ramps," and so on. That is, the video really made a hit. I think this is one of the important points. And the second thing we've already talked about is long money at low interest rates. I guess that's it.

Можно ли научиться быть социальным предпринимателем?

Мое личное мнение — это невозможно. Ты либо предприниматель, либо нет, и это сразу видно. Да, часто бывает так, что человек или его родственник, или друг попали в ситуацию, и это заставило этого человека пойти в социальное предпринимательство, решая проблему этого друга, родственника или еще кого. Здесь просто надо поддерживать этого человека без создания огромных федеральных структур, которые тратят кучу денег на одну образцово-показательную выставку, которую потом покажут по телевизору.

Какой у вас личный KPI?

У меня последнее время на все один KPI. Первый и самый главный — ты смотришь что-то и задаешь себе вопрос: «Это настоящее или нет?». Как с той же образцово-показательной выставкой. Это настоящее или это для трех чиновников? Есть финальные пользователи, которые купят товары? Если их нет, значит, это ненастоящее и не надо больше выставок проводить.

Кстати, специальная военная операция как-то повлияла на ваши отношения с зарубежными партнерами?

Да, и очень сильно. Половина партнеров приостановила поставки. Скандинавы, например. Фактически, работают как раньше китайцы, тайваньцы, а из европейцев работают те, с кем у меня были личные, близкие отношения. С помощью консула Евросоюза мы получили экспортную лицензию на немецкие моторы. Мы четыре или пять месяцев простояли с арестованными моторами, а сейчас с этой лицензией возем моторы как раньше. То есть там, где был хороший контакт, там мы выдержали.

Каких-то новых партнеров вы ищете взамен ушедшим?

Вместо датчан, у которых уникальная лестница-трансформер, ты не найдешь других. Их просто нет. Нам все говорят: «Делайте сами». Я понимаю, что такое «делайте сами». На коляску смотришь, кажется, так все просто, а там трубы 16 видов. И тебе завод на Урале продает минимум тысячу метров. У тебя только в трубу каждый раз вложения — 3 млн. Моторы — 5 млн, джойстики — 6 млн, ткань — 3 млн.

Мне сейчас надо новую модель коляски делать, я понимаю, что по вложениям это будет 30–40 млн, а мне в это время надо бодаться с поставщиком китайских колясок.

Вы — один из самых известных социальных предпринимателей в России, у вас множество наград. Что вы считаете своим главным достижением? И что для вас показатель настоящего успеха?

Достижение — это команда и то, что у нас сейчас получается. То есть вот они, реально, мои люди, которых я возил по Европе и показывал: «Отсюда черпайте идеи, отсюда». И потом мы с ними

Is it possible to learn to be a social entrepreneur?

In my personal opinion, this is impossible. Either you are an entrepreneur or you're not, and it shows right away. It often happens that a person, or their relative or friend, gets into a situation that causes them to go into social entrepreneurship, to address the problem of that friend or relative or whatever. In this case, all we need is to support this man without creating huge federal bureaucratic structures that spend a lot of money on one exemplary exhibition, which will then be shown on television.

What is your personal KPI?

I have one KPI for all lately. The first and foremost is that you look at something and ask yourself: "Is this real or not?" Just like in the case of that exemplary exhibition. Is this real or is it done for three officials only? Are there any final users who will be able to buy the items? If there aren't any, then it's not real and there's no need for more exhibitions.

By the way, did the special military operation have any effect on your relations with your foreign partners?

Very much so. Half of the partners have suspended deliveries. Like the Scandinavians, for example. In fact, only China and Taiwan are still working as before; as for my European partners, only those that I had close personal relationships with do. The EU Consul helped us get an export license for German motors. We sat idle for four or five months with the motors seized, and now with this license we're bringing them in like before. That is, we made it through where we had good personal contacts.

Are you looking for any new partners to replace those who left?

The Danes had a unique transformer ladder, we cannot replace them. No other options exist. We are told: "Oh, just make it yourself." I understand the "make-it-yourself" thing. When you look at the wheelchair, it seems like a simple thing, but it uses 16 different kinds of pipes. You go to a factory in the Urals, and they sell in batches of at least a thousand meters each. You have 3 million tied up in pipes alone each time. Another 5 million in motors, 6 million in joysticks, 3 million in fabric.

Now I need to make a new model of wheelchair, and I understand this would require some 30-40 million investment; and in the meantime, I have to compete with the Chinese wheelchair suppliers.

You are one of the most famous award-winning social entrepreneurs in Russia. What do you consider your greatest achievement? And what is the real measure of success for you?

My greatest achievement is the team and what we're getting right now. Here they are, really, my people, whom I showed around Europe, telling them: "Get your ideas from here and here." And then together, standing up to our ankles in the

вместе, стоя по щиколотку в грязи, закладывали первую капсулу с письмом потомкам в первый бетон фабрики. И ты сейчас с этими людьми гуляешь по красивому офису на втором этаже, смотришь вниз на высокотехнологичные станки. И круто, что вы вместе это родили.

Мы уже немножко заелись. Нам опять кажется — мало, неинтересно, медленно. Но ты, когда считаешь эмоции других людей, которые к нам в гости приезжают, а к нам уже двухэтажными автобусами возят гостей, понимаешь, что мы, и правда, что-то правильное и хорошее сделали.

Важны ли для вас деньги как показатель успеха?

Деньги, знаете, нужны, но они не важны для меня сами по себе, они для меня важны как инструмент, который позволяет быть независимым и реализовывать какие-то действительно интересные, красивые проекты, не более того. И то же самое с известностью, со славой. Не знаю, я к этому очень спокойно отношусь. Это инструмент, во-первых, чуть-чуть сэкономить на рекламе, потому что, если за деньги бы то же самое было, то сюжет о тебе на «Первом канале» стоил бы сумасшедших денег. А здесь это все бесплатно.

А во-вторых, мне хочется построить лучше, чем то, что мы видели в Германии, в Швеции. И у нас это получается. И хочется просто зачесть максимально большее количество небезразличных людей, их сердца и души для того, чтобы то же самое происходило еще где-то.

Два года назад мы в Калининградской области раздали порядка 20 млн рублей грантами. Мы это сделали как общественная организация инвалидов «Ковчег». А в прошлом году такие же гранты раздали уже по всей территории России, поддерживая проекты, которые меняют жизнь инвалида-колясочника к лучшему. Я считаю это тоже хорошим достижением.

В плане эффективности работы кто для вас пример и визионер?

Я на Илона Маска смотрю и не понимаю, каким образом надо быть настолько эффективным, чтобы делать революцию в семи сферах. Слушаю его интервью, где он формулирует, почему у него это получается. И, соответственно, хочется сделать в России хотя бы в нескольких сферах такую же настоящую революцию. Сделать в социальной сфере то, чего не было в России.

Я думаю, мы доживем до того времени, когда в мозг парализованного человека будут вживлять чип, передающий нервные импульсы к местам ниже травмы, чтобы восстановить движение мышц, и на латиноамериканские танцы с девушкой я еще схожу.

mud, we laid the first capsule with the letter to the descendants in the concrete foundation of the factory. And now you are walking with these people on the second floor of this beautiful office, looking down at the high-tech machines. And you feel great knowing that you made this happen together.

We're all getting a little fed up. We are getting this feeling again — too little, too boring, too slow. But when you see the emotions of other people who visit us, and there are whole double-decker buses arriving with guests, you realize that we, indeed, have done something right and good.

Is money important to you as a measure of success?

Money is important, you see. But it is not important to me per se, it is important as a tool that allows you to be independent and implement some really interesting, beautiful projects, that's all. It's the same thing with fame, with glory. I don't know, I'm very cool about it. First of all, it's a tool to save a little advertising budgets, because if you wanted to run a paid story about yourself on Channel One, that would be insanely expensive. And here it's all free.

And secondly, I want to build better than what we saw in Germany, in Sweden. And we are getting there. I just want to inspire as many people as possible, ignite their hearts and souls, so that the same thing could happen elsewhere.

Two years ago in Kaliningrad Region we disbursed about 20 million rubles in grants. We did it through the Ark, a public organization for people with disabilities. Last year, similar grants were distributed throughout Russia, supporting projects that change the life of wheelchair users for the better. I consider it a big achievement, too.

In terms of performance, who is your example and visionary?

I look at Elon Musk and I don't understand how one man can be so efficient as to revolutionize seven areas. I keep listening to his interviews where he articulates why he does it. And, accordingly, I want to make a real revolution in Russia as well, at least in a few industries. To do something in the social sphere that had never existed in Russia.

I think we will live to see the time when a paralyzed person can have a chip implanted, which transmits neural impulses to places below the injury to restore muscle movement, and I will again be able to do a Latin dance with a woman.



Итоги 2022 года ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИЙ: взгляд победителей премии журнала «Позитивные изменения»

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-4-16-27

Impact Investment 2022 Results: A Perspective from the Positive Changes Journal Award Winners

7 декабря 2022 года состоялось вручение Первой ежегодной премии научно-популярного журнала об импакт-инвестициях и оценке социального воздействия «Позитивные изменения». Премия присуждается экспертам, авторам журнала и организациям за вклад в развитие оценки социального и экономического воздействия. Кто и за что получил награду, каким победителям премии запомнился 2022 год с точки зрения импакта и развития методологии оценки, какие ключевые события и новые подходы можно выделить — читайте в нашем материале.

On December 7, 2022, the first annual award of the Positive Changes, a popular science journal about impact investments and social impact assessment, was presented. The award recognizes experts, journal contributors, and organizations for their input into the development of social and economic impact assessment. Read our article about who received the award and what for, how the winners of the award remembered 2022 in terms of impact and development of evaluation methodology, and what key events and new approaches can be highlighted.



Юлия Вяткина
Редактор журнала
«Позитивные изменения»

Yulia Vyatkina
Editor,
Positive Changes Journal

О ПРЕМИИ И НОМИНАНТАХ

Организатором премии выступила «Фабрика позитивных изменений», учредитель журнала «Позитивные изменения», при поддержке партнеров: Ассоциации волонтерских центров, брендингового агентства Wowhouse и фонда развития медиапроектов и социальных программ Gladway. Вручение наград прошло в рамках Международного форума гражданского участия #Мывместе 2022. Победители объявлены в шести номинациях.

«Лучшее время, чтобы посадить дерево, было 20 лет назад. Следующее лучшее время — сегодня», — гласит китайская мудрость. А значит, чтобы реализовать мечту или сделать мир хотя бы чуточку лучше — никогда не поздно. Посаженное дерево обязательно даст урожай.

Как отметила главный редактор журнала «Позитивные изменения» *Наталья Гладких*, первопроходцы в сфере оценки 20 лет назад посадили саженцы, которые сейчас дают свои плоды: в 2021 году появился научно-популярный журнал «Позитивные изменения», рассказывающий об импакт-инвестициях и оценке социального воздействия.

«Мы решили, что ежегодно будем отмечать тех, кто больше всех восхитил нас с точки зрения импакта. Редакции журнала сложно было выбрать 10 победителей, потому что людей и организаций, которые вдохновляют нас, кто разрабатывает инновационные подходы к оценке, мониторингу и планированию проектной деятельности, очень много. Наши 10 лауреатов — это люди и организации, чей вклад в развитие отрасли оценки и импакта настолько велик, что без них все было бы по-другому», — отметила Наталья Гладких.

БЫТЬ ЯСНЕЕ И БЛИЖЕ К НАРОДУ

В номинации «Развитие института оценки социальных проектов» награду получил Центр перспективных управленческих решений (ЦПУР) за внедрение в систему государственного управления моделей оценки и публикацию методических материалов. В 2020 году ЦПУР и Счетная палата РФ опубликовали экспертную записку «Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России»¹.

Как отмечают авторы документа, существует разрыв между поставленными стратегическими целями развития России, которые сформулированы Президентом РФ в указах и Правительством РФ в стратегиях, и итоговыми результатами. При формальном достижении показателей не всегда достигается изначально запланированный социально-экономический эффект. Более того, различные группы благополучателей часто не ощущают эффект от поставленных и

¹ Ким, А. И., Копыток, В. К., Филиппова, Ю. А., & Цыганков, М. В. (2020). *Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России. Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений.* Режим доступа: https://cpur.ru/teoriya_izmenenij. (дата доступа: 09.12.2022).

ABOUT THE AWARD AND THE NOMINEES

The award was organized by the Positive Changes Factory, the founder of the Positive Changes Journal, with the support of partners: Association of Volunteer Centers, Wowhouse branding agency and Gladway Foundation of Development of Media Projects and Social Programs. The awards were presented as part of the #Myymeste 2022 International Forum of Civic Participation. Winners were announced in six categories.

“The best time to plant a tree was 20 years ago. The second best time is today,” says Chinese wisdom. So it is never too late to make a dream come true or to make the world at least a little bit better. A planted tree is sure to produce a harvest.

As was noted by *Natalia Gladkikh*, editor-in-chief of the Positive Changes journal, the pioneers in the field of evaluation 20 years ago planted seedlings that are now bearing fruit: in 2021, Positive Changes Journal, a popular science Journal about impact investments and social impact assessment, appeared.

“We decided that each year we would celebrate those who most delighted us in terms of impact. It was difficult for the journal's editors to choose the 10 winners because there were so many people and organizations who inspired us, who developed innovative approaches to the evaluation, monitoring and planning of project activities. Our 10 laureates are people and organizations whose contribution to the development of the evaluation and impact industry is so great that without them things would be different,” said Natalia Gladkikh.

TO BE CLEARER AND CLOSER TO THE PEOPLE

The award in the **Development of Social Projects Evaluation System** category was won by the Center for Advanced Management Solutions (CAMS) for the introduction of assessment models into the system of public administration and the publication of methodological materials. In 2020, CAMS and the Accounts Chamber of the Russian Federation published an expert note “Application of the Theory of Change for Strategic Audit and Strategic Planning in Russia.”¹

As the authors of the document note, there is a gap between the strategic goals of Russia's development, which are formulated by the President of the Russian Federation in his decrees and by the Government of the Russian Federation in its strategies, and the final results. The formal achievement of indicators does not always mean

¹ Kim, A. I., Kopytok, V. K., Filippova, Y. A. & Tsygankov, M. V. (2020). *Application of the Theory of Change to Strategic Audit and Strategic Planning in Russia. Accounts Chamber of the Russian Federation, Center for Advanced Management Solutions.* Retrieved from: https://cpur.ru/teoriya_izmenenij. (accessed: 09.12.2022).

достигнутых целей. Одним из инструментов преодоления этого разрыва является теория изменений — подход, при котором каждый инструмент государственной политики должен быть сфокусирован на достижении конкретного социально-экономического изменения².

Один из авторов экспертной записки, руководитель проектно-го направления «Оценка программ и политик» Центра перспективных управленческих решений Максим Цыганков поделился с редакцией журнала «Позитивные изменения», что важного произошло в 2022 году с точки зрения развития оценки в нашей стране.

«Говорить о практике доказательных подходов в госсекторе пока рано, несмотря на то что в 2022 году удалось финализировать ряд проектов по оценке, например, проекты Роструда на микроданных. Так, исследователям стали доступны детальные административные микроданные о состоянии рынка труда. Ожидается, что на этих открытых данных будут основываться исследования, результаты которых помогут улучшить организационные и технологические процессы трудоустройства граждан и подбора кадров для работодателей³. Кроме того, радует, что в мире растет количество кода и количество репозиторий с прицелом на оценку и анализ данных. Есть и кейсы российских компаний, в том числе МТС. Специалисты Big Data МТС вывели в Open Source первую версию библиотеки Ambrosia для работы с A/B-тестами⁴. Мы видим, что в основном в доказательствах практик заинтересован бизнес», — рассказал Максим Цыганков.

Из позитивного, по словам эксперта, также можно добавить, что Счетная палата РФ в 2022 году выступила медиатором повестки доказательной политики в госсекторе, продолжив проведение конкурса лучших практик и инициатив применения доказательно-го подхода к принятию управленческих решений.

Также в номинации «Развитие института оценки социальных проектов» отмечен Центр содействия инновациям в обществе «СОЛЬ» за внедрение стандарта социальной отчетности и теории изменений в деятельность социальных предприятий.

Стандарт помогает различным социальным проектам и благотворительным организациям сформировать убедительный отчет об их социальной деятельности, оформить логику преобразующего воздействия проекта. В него включены все данные, требуемые

achievement of the originally planned social and economic effect. Moreover, different groups of beneficiaries often do not feel the effects of the goals set and achieved. One of the tools to bridge this gap is the theory of change, an approach in which each instrument of public policy must be focused on achieving a specific socio-economic change².

One of the authors of the expert memorandum, Maksim Tsygankov, head of the Program and Policy evaluation project area at the Center for Advanced Management Solutions, shared with the editors of the Positive Changes what important things happened in 2022 from the perspective of evaluation development in our country.

“It is too early to talk about the practice of evidence-based approaches in the public sector, despite the fact that in 2022 it was possible to finalize a number of evaluation projects, such as microdata projects of the Federal Service for Labour and Employment. Thus, detailed administrative microdata on the state of the labour market became available to researchers. Research is expected to be based on this open data, the results of which will help improve organizational and technological processes of employment for citizens and recruitment for employers³. In addition, I am glad to see a growing number of code and repositories around the world with the goal of evaluating and analyzing data. There are also cases from Russian companies, including MTS. MTS Big Data specialists have launched the first version of Ambrosia library for working with A/B-tests into Open Source⁴. We see that it is business that is mostly interested in the proof of practice,” said Maksim Tsygankov.

On the positive side, according to the expert, we can also add that the Accounts Chamber of the Russian Federation in 2022 mediated the evidence-based policy agenda in the public sector, continuing to hold a competition of best practices and initiatives of the evidence-based approach to management decision-making.

Also, the SOL’ Social Innovation Support Center was awarded in the Development of Social Projects Evaluation System category for the introduction of social reporting standards and the theory of change in the activities of social enterprises.

² Weiss, C. H. (1995). *Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts*, 1, 65-92.

³ Счетная палата Российской Федерации. (2021). *Сборник лучших практик и инициатив применения доказательного подхода к принятию управленческих решений. По итогам 1-го Конкурса Счетной палаты Российской Федерации. Москва. Режим доступа: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/769/a8sk3xrqzdtomz4chspi3r8xkav4wp0f.pdf>. (дата доступа: 09.12.2022).*

⁴ Байрамкулов, А. & Хакимов, А. (2022). *Ambrosia — Open Source-библиотека для работы с A/B-тестами. Режим доступа: https://habr.com/ru/company/ru_mts/blog/700992/. (дата доступа: 09.12.2022).*

² Weiss, C. H. (1995). *Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts*, 1, 65-92.

³ Accounts Chamber of the Russian Federation. (2021). *A collection of best practices and initiatives in the evidence-based approach to management decision-making. According to the results of the 1st Competition of the Accounts Chamber of the Russian Federation. Moscow. Retrieved from: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/769/a8sk3xrqzdtomz4chspi3r8xkav4wp0f.pdf>. (accessed: 09.12.2022).*

⁴ Bairamkulov, A. & Khakimov, A. (2022). *Ambrosia is an Open Source library for working with A/B tests. Retrieved from: https://habr.com/ru/company/ru_mts/blog/700992/. (accessed: 09.12.2022).*

для отчётности, — от организационной структуры до финансов. Также стандарт дает возможность показать реальные результаты своей деятельности инвесторам, государственным органам и другим заинтересованным лицам⁵.

«Мы с душой подходим к тому, чтобы развивать социальные инновации и верим, если есть проблема — есть ее решение. Инструмент по внедрению стандарта социальной отчетности позволяет социальным инноваторам быть яснее и ближе к народу. Хочу добавить, что я очень много времени посвящаю тому, чтобы понять, какие эффекты достигаются социальными предпринимателями, и как помочь государству увидеть социальных предпринимателей. Ту модель оценки социального воздействия, которая разрабатывается сейчас Фондом поддержки социальных проектов, пока очень сложно использовать для сравнения одного игрока с другим, но ее можно использовать для самодиагностики — чтобы увидеть «зону роста» у себя. Оценку может проводить как сам проект, так и независимый игрок», — говорит *Алексей Маслов*, исполнительный директор центра «СОЛЬ», директор Департамента акселерационных и образовательных программ Фонда поддержки социальных проектов Агентства стратегических инициатив.

НЕСМОТЯ НИ НА ЧТО, МЫ ПРОДОЛЖАЕМ РАЗВИВАТЬСЯ В ТЕМЕ ОЦЕНКИ

В номинации «Развитие практики внедрения оценки социальных проектов» четыре победителя. Первую награду получил Фонд Тимченко за развитие стандарта доказательных практик оценки социального воздействия в сфере детства и формирование подходов к оценке эффективности развития местных сообществ.

В 2018 году при стратегическом участии Фонда Тимченко в России появился Стандарт доказательности социальных практик⁶. Он разработан специалистами экспертных организаций, в числе которых Центр доказательного социального проектирования МГППУ, Ассоциация специалистов по оценке программ и политик, компания «Процесс Консалтинг», Институт изучения детства, семьи и воспитания Российской академии образования.

10 организаций из Москвы, Пензы, Череповца, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Иваново предоставили описание своей социальной практики (модель, технология, методика, услуга и проч.) в доказательном формате и прошли профессиональную верификацию. Формат описания практики подразумевает

The standard helps various social projects and charities to form a compelling account of their social activities and to formalize the logic of the project's transformative impact. It includes all the data required for reporting, from organizational structure to finances. The standard also provides an opportunity to show the real results of its activities to investors, government authorities and other stakeholders⁵.

“We take a full-hearted approach to developing social innovation, and we believe if there is a problem, there is a solution. The social accountability standard tool allows social innovators to be clearer and closer to the people. I want to add that I spend a lot of time trying to understand the effects of social entrepreneurs, and how to help the state notice social entrepreneurs. The social impact assessment model, which is currently being developed by the Social Projects Support Fund, is still very difficult to use to compare one player with another, but it can be used for self-diagnosis — to see your own “growth zone.” The evaluation can be done by the project itself or by an independent player,” says *Alexey Maslov*, executive director of the SOL center and director of the Acceleration and Educational Programs Department of the Social Projects Support Fund of the Agency for Strategic Initiatives.

NO MATTER WHAT, WE CONTINUE TO EVOLVE IN THE FIELD OF EVALUATION

There are four winners in the **Development of Practices for Implementation of Evaluation of Social Projects** category. The first award went to the Timchenko Foundation for developing a standard of evidence-based practices for evaluating social impact in childhood and for shaping approaches to assessing the effectiveness of community development.

In 2018, with the strategic participation of the Timchenko Foundation, the Standard for Evidence-Based Social Practices appeared in Russia⁶. It was developed by specialists from expert organizations, including Center for Evidence-Based Social Design of the Moscow State University of Psychology and Education, Association of Program and Policy Evaluators, Process Consulting company, Institute for the Study of Childhood, Family, and Education of the Russian Academy of Education.

10 organizations from Moscow, Penza, Cherepovets, St. Petersburg, Novosibirsk, Ivanovo provided descriptions of their social practices (model, technology, methodology, service, etc.)

⁵ ЦСИО «СОЛЬ». (2014). *Стандарт социальной отчётности. Как составлять отчётность на основе результатов своей деятельности.* Режим доступа: <https://impact.ngo.ru/library/view/31>. (дата доступа: 09.12.2022).

⁶ *Стандарт доказательности социальных практик в сфере детства.* (2018). Москва. Режим доступа: https://timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2020/02/standart_dokazatelnosti_socialnyh_prakti_v_sfere_detstva.pdf. (дата доступа: 09.12.2022).

⁵ SOL SISC. (2014). *Social reporting standard. How to prepare reporting based on your performance.* Retrieved from: <https://impact.ngo.ru/library/view/31>. (accessed: 09.12.2022).

⁶ *Standard of evidence-based social practices in childhood.* (2018). Moscow. Retrieved from: https://timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2020/02/standart_dokazatelnosti_socialnyh_prakti_v_sfere_detstva.pdf. (accessed: 09.12.2022).

ее краткое содержание, информацию о достижении социальных результатов, качестве имеющихся доказательств о достижении позитивных изменений в жизни благополучателей, регламентированности, обоснованности и проработанности замысла практики.

Сейчас стандарт является документом, который развивается как в методологическом, так и практическом отношении. В частности, положения стандарта учитывают профильные министерства при разработке методических рекомендаций для организаций сферы детства, а наработки стандарта активно использует академическое сообщество.

Еще одно направление работы Фонда Тимченко — развитие подходов к оценке эффективности развития местных сообществ. В 2022 году фонд запустил конкурс проектов «Солидарные сообщества», который направлен на решение проблем малых территорий силами местных сообществ, организаций и инициативных групп⁷.

Генеральный директор Фонда Тимченко *Мария Морозова* рассказала журналу «Позитивные изменения» о том, как в фонде была создана, утверждена и прошла независимый аудит система мониторинга и оценки программ.

«Мы используем «теорию изменений», предполагая, как будут происходить изменения в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. В ее рамках нами была разработана собственная система показателей, которая помогает увидеть результаты. У каждой программы она своя, но все они подчинены единым стандартам и принципам. В систему мониторинга и оценки включены все участники деятельности — фонд, региональные операторы, благополучатели, и это помогает всем нам развиваться, принимать обоснованные стратегические и управленческие решения, достигать значимых социальных изменений», — говорит Мария Морозова.

Система имеет структуру пирамиды:

- на нижнем уровне — прямые результаты работы фонда (количество мероприятий, обученных специалистов, разработанных методических материалов и проч.);
- на среднем — результаты, полученные поддержанными проектами (изменения в жизни людей, для которых фонд работает — сохранённые в семьях дети, рабочие места, привлечённое для развития города софинансирование и проч.);
- третий, самый верхний уровень — это долгосрочный социальный эффект, изменение на уровне общества той ситуации, которая лежит в основе программы. Это, как правило, определяется через внешние независимые исследования.

Еще одним победителем премии в этой номинации стал фонд «Нужна помощь» за создание IT-сервиса «Ядро», позволяющего СО НКО создавать отчеты, планировать цели и измерять социальное воздействие⁸.

in an evidence-based format and were professionally verified. The format of the practice description implies its brief content, information on the achievement of social results, the quality of the available evidence on the achievement of positive changes in the lives of the beneficiaries, the regulated nature, the validity and good elaboration of the practice concept.

The standard is now a document that is evolving both methodologically and practically. In particular, the provisions of the standard are taken into account by the relevant ministries when developing methodological recommendations for organizations in the field of childhood, and the academic community makes extensive use of the standard's developments.

Another area of the Timchenko Foundation's work is the development of approaches to evaluating the effectiveness of local community development. In 2022, the foundation launched the Solidarity Communities project competition, which aims to solve small area problems by local communities, organizations, and initiative groups⁷.

Maria Morozova, General Director of the Timchenko Foundation, told the Positive Changes Journal how the foundation created, approved, and independently audited a system for monitoring and evaluating programs.

“We use the ‘theory of change,’ assuming how change will occur in the short, medium and long term. As part of it, we developed our own system of indicators, which helps to see the results. Each program has a different one, but they are all governed by the same standards and principles. The monitoring and evaluation system includes all participants in the activities — the foundation, regional operators, and beneficiaries — and this helps all of us develop, make informed strategic and management decisions, and achieve significant social changes,” says Maria Morozova.

The system has a pyramid structure:

- the lower level is the direct results of the foundation's work (number of events, trained specialists, newly developed methodological materials, etc.);
- the middle is the results achieved by the supported projects (changes in the lives of the people for whom the foundation works — children saved in their families, jobs, co-financing for the development of the city, etc.);
- the third, uppermost level is the long-term social impact, the change at the societal level of the situation that underlies the program. This is usually determined through external independent research.

Another winner in this category was the Help Needed foundation for creating the Core IT service, which allows socially oriented non-profit organizations to create reports, plan goals, and measure social impact⁸.

⁷ Рудина-Ладыжец, Е. (2022). Сообщества как драйвер развития территории. Опыт проекта «Солидарные сообщества». Позитивные изменения. 48-59. <https://doi.org/10.55140/2782-5817-2022-2-S2-48-59>.

⁸ Ядро. Проект БФ «Нужна помощь». (2022). Режим доступа: <https://core.nuzhnapomosh.ru/>. (дата доступа: 09.12.2022).

⁷ Rudina-Ladyzhets, E. (2022). Communities as a driver of territorial development. The Solidarity Communities project experience. Positive Changes. 48-59. <https://doi.org/10.55140/2782-5817-2022-2-S2-48-59>.

⁸ Core. A project by the Nuzhna Pomosh (Help Needed) foundation. (2022). Retrieved from: <https://core.nuzhnapomosh.ru/>. (accessed: 09.12.2022).

Руководитель отдела исследований БФ «Нужна помощь» *Елизавета Язневич* поделилась, какие еще проекты фонд развивал в 2022 году. Так, команда экспертов фонда подготовила гайд по созданию и оценке импакт-проектов для Благотворительного фонда «Система»⁹.

«Мы изучили опыт компаний Группы АФК «Система» — опыт разнообразный по многим параметрам — и вместе сформулировали критерии отнесения проекта, поддерживаемого бизнесом, к импакт-инвестициям. Целью таких инвестиций является достижение позитивного, измеримого социального или экологического эффекта — одновременно с бизнес-результатом; все ожидаемые результаты проекта измеримы и достижимы; достигаемый эффект долгосрочен. Кроме того, основываясь главным образом на литературе по мониторингу и оценке социальных проектов, мы прописали методические рекомендации для всех этапов проектного цикла импакт-инвестиций. В своем финальном виде гайд рассчитан на широкую целевую аудиторию: от акционера, принимающего решение об инвестировании, до рядового сотрудника, генерирующего идею проекта», — говорит Елизавета Язневич.

Также приз получил Благотворительный фонд «Дорога к дому» за внедрение в практику грантодающих организаций системных инструментов мониторинга и оценки. В 2022 году состоялось несколько значимых для фонда мероприятий. Так, в рамках конференции Ассоциации специалистов по оценке программ и политик специалисты фонда «Дорога к дому» поделились опытом с коллегами со всей России в сфере внедрения и применения мониторинга и оценки социально-значимых проектов, включая опыт тех, кто только начинает использовать мониторинг и оценку. Впервые за восемь лет конференции одна из секций была полностью посвящена опыту Благотворительного фонда «Дорога к дому».

Также стоит отметить победу в конкурсе «Лидеры корпоративной благотворительности», проводимого Форумом Доноров. В номинации «Лучшая программа, способствующая устойчивому развитию с помощью грантовых конкурсов (лучший грантовый конкурс)» 1 место заняла компания «Северсталь» с грантовым конкурсом благотворительного фонда «Дорога к дому».

«Этого удалось достичь только благодаря двухлетнему внедрению результатов независимой внешней оценки грантового конкурса фонда, проведенной в 2019 году. Важно, что несмотря на все происходящие в стране и мире события, мы продолжаем развиваться в теме оценки, все активнее продвигая принципы доказательного социального проектирования, делая акцент на том, что позитивные изменения в жизни благополучателей, сообщества и территорий — основное назначение деятельности НКО», — говорит *Алена Богомолова*, руководитель ресурсно-методического

Elizaveta Yaznevich, head of research at the Nuzhna Pomosh (Help Needed) foundation, told about other projects that the foundation developed in 2022. For example, the foundation's team of experts prepared a guide on creating and evaluating impact projects for the Sistema Charitable Foundation⁹.

“We studied the experience of Sistema JSFC Group companies — the experience is varied in many ways, and together we formulated the criteria for classifying a project supported by business as an impact investment. The goal of such investments is to achieve a positive, measurable social or environmental effect — simultaneously with the business result; all the expected results of the project are measurable and attainable; the effect achieved is long-term. In addition, based primarily on the literature dedicated to monitoring and evaluation of social projects, we have prescribed methodological guidelines for all stages of the impact investment project cycle. In its final form, the guide is designed for a wide target audience: from the shareholder making the decision to invest to the employee generating the project idea,” says Elizaveta Yaznevich.

The prize was also awarded to the Way Home Charitable Foundation for introducing systemic monitoring and evaluation tools into the practice of grantmaking organizations. 2022 saw several significant events for the foundation. Thus, as part of the Association of Program and Policy Evaluators conference, the Way Home foundation specialists shared their experience with colleagues from all over Russia in implementing and using monitoring and evaluation of socially significant projects, including the experience of those who are just beginning to use monitoring and evaluation. For the first time in the eight years of the conference, one of the sections was devoted entirely to the experience of the Way Home Charitable Foundation.

It is also worth noting the victory in the Corporate Philanthropy Leaders contest held by the Donors Forum. In the Best Program Promoting Sustainable Development through Grant Competitions (Best Grant Competition) category, 1st place was won by Severstal with the Way Home Charitable Foundation grant competition.

“This was only achieved through a two-year implementation of the results of an independent external evaluation of the foundation's grant competition conducted in 2019. It is important that despite all the events happening in the country and the world, we continue to develop the theme of evaluation, increasingly promoting the principles of evidence-based social design,

⁹ БФ «Система». (2022). Гайд для создания и оценки импакт-проектов. Режим доступа: https://bf.sistema.ru/upload/iblock/abe/tmwep8snmgwyrkonvn6b24s9rub9i3c/Gai_d-impakt-proekty_final.pdf. (дата доступа: 09.12.2022).

⁹ Sistema Charitable Foundation. (2022). A guide for creating and evaluating impact projects. Retrieved from: https://bf.sistema.ru/upload/iblock/abe/tmwep8snmgwyrkonvn6b24s9rub9i3c/Gai_d-impakt-proekty_final.pdf. (accessed: 09.12.2022).

центра Благотворительного фонда «Дорога к дому» компании «Северсталь», член правления Ассоциации специалистов по оценке программ и политик.

По словам эксперта, специалисты ресурсно-методического центра фонда традиционно работают со всеми новыми грантополучателями над логическими моделями или цепочками социальных результатов проектов в начале их реализации. В 2022 году уровень подготовки новичков значительно вырос и времени на эту работу потребовалось в два раза меньше, чем в предыдущие годы.

«Для нас всегда актуален вопрос о том, как внедрять культуру оценки в организации. В этом году обучающие семинары по социальному проектированию мы дополнили блоками про мониторинг и оценку. Таким образом, работая над навыками по социальному проектированию, даже те, кто впервые входит в эту тему, сразу воспринимают мониторинг и оценку как неотъемлемые процессы своей деятельности. Мы апробировали эту программу в семи районах Вологодской области», — отметила Алена Богомолова.

Четвертый победитель в этой номинации — Фонд «Наше будущее», за систематизацию методик и программ в сфере оценки социально-экономической эффективности деятельности социальных предприятий и импакт-инвесторов. В 2022 году фонд провел выборочное исследование социального воздействия проектов социальных предпринимателей ХМАО-Югры¹⁰. Для изучения были выбраны три проекта: компьютерный клуб X-Land (г. Нижневартовск), детский сад «Семь гномов» (г. Нефтеюганск) и «Ботаника-бар» (г. Нижневартовск). В 2016–2018 годах эти предприятия принимали участие в пилотном проекте по развитию рынка социальных инвестиций в регионе.

Метод, который использовали эксперты, — оценка социального возврата на инвестиции, или SROI (Social Return on Investment). Фонд «Наше будущее» занимается его адаптацией к российским условиям для оценки эффективности импакт-инвестиций. Данные проведенного исследования помогают инвесторам и руководителям проектов понять, насколько эффективно расходуются средства, направленные на создание социального результата.

Фонд применяет подход к оценке социального воздействия в течение 15 лет, принимая решения о финансировании социально-преобразующих проектов в виде беспроцентных займов¹¹.

Директор Фонда «Наше будущее» Наталья Зверева отмечает, что в 2022 году активизировалось обсуждение подходов к оценке социального эффекта. В первую очередь, это связано

emphasizing that positive changes in the lives of beneficiaries, communities and territories is the main purpose of NPO activities,” — says Alena Bogomolova, head of the Resource and Methodology Center of the Way Home charity foundation of the Severstal company, member of the Management Board of Association of Program and Policy Evaluators.

According to the expert, specialists from the foundation's Resource and Methodology Center traditionally work with all new grantees on logical models or chains of social results of projects at the beginning of their implementation. In 2022, the level of training for beginners has increased significantly and the time for this work took half as much as in previous years.

“For us, the question of how to implement a culture of evaluation in an organization is always relevant. This year we added blocks about monitoring and evaluation to the social design training seminars. Thus, when working on social design skills, even those entering the topic for the first time immediately perceive monitoring and evaluation as integral processes in their work. We tested this program in seven districts of the Vologda Region,” said Alena Bogomolova.

The fourth prize in this category was won by the Our Future Foundation for systematizing methods and programs in the field of evaluating the social and economic effectiveness of social enterprises and impact investors. In 2022, the foundation conducted a sample study of the social impact of social entrepreneurs' projects in the Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra¹⁰. Three projects were selected for the study: X-Land computer club (Nizhnevartovsk), Seven Dwarfs kindergarten (Nefteyugansk) and Botanica Bar (Nizhnevartovsk). In 2016-2018, these companies participated in a pilot project to develop the social investment market in the region.

The method used by the experts is the Social Return on Investment, or SROI. The Our Future Foundation is adapting it to Russian conditions to evaluate the effectiveness of impact investments. The data from this study helps investors and project managers understand how effectively funds are spent to create a social result.

The foundation has been applying the social impact assessment approach for 15 years, making decisions to fund socially transformative projects in the form of interest-free loans¹¹.

Natalia Zvereva, director of the Our Future Foundation, notes that in 2022 the discussion of approaches to assessing the social impact

¹⁰ Фонд «Наше будущее». (2022). Фонд «Наше будущее» провел исследование эффекта импакт-инвестиций в Югре. Режим доступа: <https://www.nb-fund.ru/press-center/news/fond-nashe-budushchee-provel-issledovanie-effekta-impakt-investitsiy-v-yugre-/>. (дата доступа: 09.12.2022).

¹¹ Гладких, Н., & Вяткина, Ю. (2022). Импакт всегда стоит во главе угла социального предпринимательства. Интервью с Натальей Зверевой. *Позитивные изменения*, 2(3), 6-14.

¹⁰ Our Future Foundation. (2022). The Our Future Foundation conducted a study of the effect of impact investments in Yugra. Retrieved from: <https://www.nb-fund.ru/press-center/news/fond-nashe-budushchee-provel-issledovanie-effekta-impakt-investitsiy-v-yugre-/>. (accessed: 09.12.2022).

¹¹ Gladkikh, N. & Vyatkina, Y. (2022). Social Impact is Always the Cornerstone of Social Entrepreneurship. Interview with Natalia Zvereva. *Positive Changes*, 2(3), 6-14.

с обсуждением специфики социальных предприятий различных организационно-правовых форм. Важны компетенции в определении подхода к оценке социального воздействия на уровне профессиональных стандартов в сфере социального предпринимательства.

«Наш опыт показывает, что универсальной методики для оценки социального воздействия не существует, поскольку есть различия в подходах для предприятий разных организационно-правовых форм, разных видов деятельности. Например, сложно оценивать проекты в области спорта и социального обслуживания, используя одинаковый подход. В рамках акселерационной программы «Аксель.Соцзаказ» мы увидели подтверждение этого тезиса. Выделение отраслевой специфики является одним из важных трендов в развитии этой темы», — говорит Наталия Зверева.

Ещё один тренд — попытка упростить метод SROI, разделить подходы заинтересованных сторон к определению соцэффекта. «Оценка социального эффекта в целях получения государственной поддержки и в целях привлечения инвестиций может иметь разные критерии. Например, в первом случае может использоваться принцип «оценка социального эффекта в обмен на меру поддержки». Тема подходов к оценке социального воздействия также актуальна в связи с тем, что качество жизни людей остаётся приоритетом номер один в любых инициативах», — поясняет эксперт.

ГЛОБАЛЬНОЕ ДВИЖЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ В СФЕРЕ ОЦЕНКИ И ПОДДЕРЖКА СООБЩЕСТВА ПРАКТИКОВ

В номинации **«Личный вклад в развитие оценки социальных проектов и программ»** награду получил Алексей Кузьмин, генеральный директор компании «Процесс Консалтинг», за развитие рынка оценки проектов и программ, активное участие в программах разработки методик оценки и просветительскую деятельность в профессиональном блоге.

В качестве консультанта по организационному развитию и оценке программ *Алексей Кузьмин* работает с 1987 года. Член Американской ассоциации оценки (American Evaluation Association) с 1999 года, член российской Ассоциации специалистов по оценке программ и политик. Руководил оценкой более 100 программ и проектов в 20 странах.

Что важного произошло в сфере оценки в России и мире в 2022 году? По мнению победителя премии Алексея Кузьмина, одним из заметных событий стало открытие Международной академии оценки (International Evaluation Academy)¹².

«Это глобальное движение добровольцев, стремящихся к повышению влияния оценки на принятие значимых решений, профессионализации оценки и её преобразующему воздействию.

intensified. First of all, this is related to the discussion of the specifics of social enterprises of various legal forms. Competencies in determining the approach to social impact assessment at the level of professional standards in the field of social entrepreneurship are important.

“Our experience shows that there is no universal methodology for assessing social impact, because there are differences in approaches for enterprises of different legal forms, different types of activities. For example, it is difficult to evaluate sports and social service projects using the same approach. As part of the Aksel.Sotskazak accelerator, we saw confirmation of this thesis. The emphasis on industry specifics is one of the important trends in the development of this topic,” says Natalia Zvereva.

Another trend is the attempt to simplify the SROI method, to separate stakeholder approaches to determining the social impact. “Assessment of the social impact for the purpose of receiving state support and for the purpose of attracting investment may have different criteria. For example, in the first case, the principle of “social impact assessment in exchange for a measure of support” can be used. The topic of social impact assessment approaches is also relevant due to the fact that the quality of people's lives remains the number one priority in any initiative,” the expert explains.

GLOBAL VOLUNTEER MOVEMENT IN THE FIELD OF EVALUATION AND SUPPORTING THE COMMUNITY OF PRACTITIONERS

Alexey Kuzmin, CEO of Process Consulting, received an award in the **Personal Contribution to the Development of Social Projects and Programs Evaluation** category for his development of the project and program evaluation market, active participation in evaluation method development programs, and educational activities on his professional blog.

Alexey Kuzmin has worked as an organizational development and program evaluation consultant since 1987. Member of the American Evaluation Association since 1999, member of the Russian Association of Program and Policy Evaluators. He has supervised the evaluation of more than 100 programs and projects in 20 countries.

What important things happened in the field of evaluation in Russia and the world in 2022? According to award winner *Alexey Kuzmin*, one of the notable events was the opening of the International Evaluation Academy¹².

“This is a global movement of volunteers seeking to increase the impact of evaluation on meaningful decision-making, the professionalization of evaluation, and its

¹² International Evaluation Academy. (2022). Retrieved from: <https://ieac.global/>. (accessed 10.12.2022).

Академия ориентирована на инновации в способах разработки и использования оценки для решения сложных задач экономической, социальной и экологической устойчивости. В правление и консультативный совет академии входят несколько десятков специалистов со всех континентов. Планируется поддержка исследователей (fellows), которые будут вести разработки по приоритетным для академии направлениям. Думаю, что академия имеет все шансы сыграть важную роль в развитии оценки в мире», — считает Алексей Кузьмин.

Если говорить о значимых событиях в нашей стране, эксперт отмечает клуб PROОЦЕНКУ, онлайн-заседания которого проходят ежемесячно под девизом «Интересная беседа в хорошей компании»¹³.

«Задача клуба — поддерживать сообщество практиков, занимающихся внедрением оценки в деятельность социально-ориентированных организаций. Для участия в заседаниях не требуется ничего, кроме желания. Образование, уровень подготовки в сфере оценки, опыт практической деятельности не имеют значения. Организаторы клуба стремятся выбирать значимые с практической точки зрения темы, давать участникам новую информацию, использовать различные форматы работы, поддерживать неформальную позитивную атмосферу», — поясняет Алексей Кузьмин.

«РЕВОЛЮЦИЯ» В ЭМПИРИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

В номинации «Развитие методологии оценки социальных проектов» наградой отмечена Елена Авраменко за развитие и разработку методик экономической оценки социального воздействия и серию публикаций в журнале «Позитивные изменения».

Елена Авраменко — один из авторов методических рекомендаций «Разработка модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО»¹⁴. В пособии приводится описание возможных стратегий проведения социально-экономического анализа влияния проектов НКО — на уровне описания шагов для «ручного» подсчета (по экономии государственных средств, характеристик качества жизни благополучателей и т. п.).

Елена Авраменко — постоянный автор журнала «Позитивные изменения», начиная с первого выпуска, вышедшего в декабре 2021 года¹⁵.

¹³ Альянс #PROОЦЕНКУ. (2022).

Режим доступа: <http://www.proocenku.club/>. (дата доступа: 10.12.2022).

¹⁴ Авраменко, Е., Гладких, Н., Ванчикова, С. & Вайнер, В. (2021).

Разработка модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО. Методические рекомендации. Москва: Фонд развития медиапроектов и социальных программ Gladway.

Режим доступа: <https://impact.ngo.ru/library/view/53>. (дата доступа: 10.12.2022).

¹⁵ Авраменко, Е. (2022). Нобелевская премия–2021 по экономике: новый шаг в оценке социального воздействия. *Позитивные изменения*, 1(1), 58-67.

transformative impact. The academy is focused on innovation in the way evaluation is designed and used to solve complex economic, social, and environmental sustainability problems. The academy's board and advisory council includes several dozen specialists from all continents. It is planned to support fellows who will conduct development in priority areas for the academy. I think that the academy has every chance to play an important role in the development of evaluation in the world," believes Alexey Kuzmin.

If we talk about significant events in our country, the expert notes the PROOТСENKA club, whose online meetings are held monthly under the motto "Interesting Conversation in Good Company"¹³.

"The club's mission is to support a community of practitioners dedicated to integrating evaluation into the work of socially oriented organizations. Nothing is required to participate in the meetings except the desire. Education, level of training in evaluation, and practical experience are not important. The organizers of the club strive to choose topics that are important from a practical point of view, to give participants new information, to use a variety of formats of work, to maintain an informal positive atmosphere," explains Alexey Kuzmin.

THE "REVOLUTION" IN EMPIRICAL RESEARCH

Elena Avramenko was awarded in the **Development of Methodology of Social Projects Evaluation** category for the development and elaboration of methods for economic assessment of social impact and a series of publications in the *Positive Changes Journal*.

Elena Avramenko is one of the authors of the methodological recommendations "Development of a model for assessing the socio-economic impact of NPO projects"¹⁴. The guide describes possible strategies for conducting socio-economic analysis of the impact of NPO projects at the level of describing the steps for "manual" calculations (on savings of state funds, characteristics of the quality of life of beneficiaries, etc.).

Elena Avramenko has been a regular contributor to the *Positive Changes Journal* since its first issue in December 2021¹⁵.

¹³ #PROOТСENKA Alliance. (2022). Retrieved from:

<http://www.proocenku.club/>. (accessed: 10.12.2022).

¹⁴ Avramenko, E., Gladkikh, N., Vanchikova, S. & Vainer, V. (2021). *Development of a model for assessing the socio-economic impact of NPO projects. Methodological guidelines*. Moscow: Gladway Foundation of Development of Media Projects and Social Programs. Retrieved from: <https://impact.ngo.ru/library/view/53>. (accessed: 10.12.2022).

¹⁵ Avramenko, E. (2022). *The 2021 Nobel Prize in Economics: a new step in accessing the social impact*. *Positive Changes*, 1(1), 58-67.

Что определило вектор для развития методологии оценки импакта на весь 2022 год? Таким событием, по мнению победительницы премии, стало вручение Нобелевской премии трем ученым: Гвидо Имбенсу, Дэвиду Карду и Джошуа Энгристу, «за их методологический вклад в анализ причинно-следственных связей». Методология, предложенная учеными, позволяет найти в данных «естественного» эксперимента вариации, которые могут давать достоверные результаты оценки влияния факторов на социальные и экономические характеристики.

Также, по словам эксперта, в течение всего 2022 года большой прогресс в развитии инструментов и методологии оценки импакта наблюдается на базе Global Impact Investing Network (GIIN).

«По данным GIIN, рынок импакт-инвестирования в 2022 году составил 1,164 трлн долларов США. Осенью 2022 GIIN запустила Impact Lab, первую в своем роде отраслевую инициативу, которая будет проводить новаторские исследования и разработки от имени всего рынка, направленные на более глубокое понимание эффективности воздействия и взаимосвязи между воздействием, риском и финансовой отдачей. Impact Lab создана для сотрудничества между ведущими инвесторами и заинтересованными сторонами, чтобы вывести рынок на новый уровень сложности, одновременно создавая и накапливая информационную базу о воздействии для принятия обоснованных решений», — говорит Елена Авраменко.

Работая с полевыми испытаниями организаций-партнеров, лаборатория будет внедрять науку, методы и вычисления, необходимые для создания инструментов анализа эффективности воздействия, которые сформируют основу для более надежного анализа импакта. Партнерами-основателями Impact Lab стали: GIIN, инвестиционная компания Temasek, Visa Foundation, а также фонд EQT в качестве инвестора и инкубатора.

ЕСЛИ БЫ МЫ НЕ ПРОВЕЛИ ОЦЕНКУ, МЫ БЫ НЕ ДАЛИ НОВУЮ ЖИЗНЬ ПРОЕКТУ

Лучшим кейсом внедрения оценки в деятельность социального предприятия признана мануфактура «Московская игрушка». Механика проекта — обучение навыкам создания ватных игрушек. Целевая аудитория проекта — женщины старше 50 лет, оставшиеся без работы, мамы детей с инвалидностью, многодетные мамы. С описанием кейса можно ознакомиться на страницах журнала «Позитивные изменения»¹⁶.

Светлана Моднова, основатель и руководитель мануфактуры «Московская игрушка», выделила главные моменты 2022 года и отметила, что организации удалось достичь благодаря проведенной оценке.

¹⁶ Захарова, Е., Горбунов, С., & Моднова, С. (2022).

Кейс выпуска: исследование социально-экономического воздействия проекта «Мануфактура русской игрушки». *Позитивные изменения*, 1(1), 30-43.

What set the vector for the development of the impact assessment methodology for all of 2022? Such an event, according to the winner of the prize, was the presentation of the Nobel Prize to three scientists: Guido Imbens, David Card, and Joshua Angrist, “for their methodological contributions to cause and effect analysis.” The methodology proposed by the scientists makes it possible to find variations in the data of a “natural” experiment, which can give reliable results in assessing the influence of factors on social and economic characteristics.

Also, the Global Impact Investing Network (GIIN) has seen great progress throughout 2022 in the development of impact assessment tools and methodology, according to the expert.

“According to GIIN, the impact investments market was \$1.164 trillion in 2022. In the fall of 2022, GIIN launched Impact Lab, a first-of-its-kind industry initiative that will conduct groundbreaking research and development on behalf of the entire market to better understand impact effectiveness and the relationship between impact, risk and financial return. Impact Lab is designed for collaboration between leading investors and stakeholders to take the market to a new level of sophistication, while creating and accumulating an impact information base for informed decision making,” says Elena Avramenko.

Working with partner organizations’ field trials, the lab will introduce the science, methods, and calculations needed to create impact performance analysis tools that will form the basis for more reliable impact analysis. The founding partners of Impact Lab were: GIIN, Temasek investment company, Visa Foundation, EQT foundation as investor and incubator.

IF WE HAD NOT DONE THE EVALUATION, WE WOULD NOT HAVE GIVEN NEW LIFE TO THE PROJECT

Moscow Toy factory was recognized the **Best Case of Introduction of Evaluation in the Activities of a Social Enterprise**. The mechanics of the project is learning how to create cotton toys. The target audience of the project is women over 50, unemployed, mothers of children with disabilities, mothers of large families. A description of the case can be found on the pages of the *Positive Changes Journal*¹⁶.

Svetlana Modnova, founder and head of the Moscow Toy factory, highlighted the main points of 2022 and noted what the organization has achieved thanks to the evaluation.

¹⁶ Zakharaeva, E., Gorbunov, S. & Modnova, S. (2022).

Case of the Issue: Social and Economic Impact Research of the Russian Toy Manufacture Project. *Positive Changes*, 1(1), 30-43.

«В 2022 году мы произвели порядка 10 600 игрушек, выиграла два гранта Президентского фонда культурных инициатив на продвижение своих проектов в регионах, запустили в работу музей ватной игрушки — единственный специализированный музей в России, который расположен на территории нашей фабрики. Что касается оценки, то благодаря ей мы выявили вещи, на которые ранее не обращали внимания. Ремеслу ватной игрушки мы обучили порядка 3,5 тыс. женщин в России. Тех, кто живет рядом с Москвой, привлекали к работе у нас в мануфактуре для выполнения корпоративных заказов. Проведенная оценка показала, что женщины, которые живут в удаленных регионах, очень хотели бы включиться в нашу работу. Мы разработали технологию по типу артельных производств по изготовлению ватной игрушки, которая была развита в 30-40-е гг. 20-го века. На сегодняшний день с нами работают 30 регионов России», — говорит Светлана Моднова.

Также оценка выявила, что одна треть женщин, которые прошли обучение в проекте, хотели бы преподавать это ремесло и открыть свое дело. Кто-то в виде семейной мастерской, кто-то в виде кружка в доме культуры или в небольшом сообществе.

«Если бы мы не провели оценку, мы бы не увидели этой потребности. Оценка подтолкнула нас к тому, что мы дали новую жизнь проекту — разработали методическое пособие, с чего начинать, как преподавать, какие материалы закупить, сколько нужно средств, чтобы начать эту деятельность», — добавила Светлана Моднова.

ОЦЕНКА — ЭТО РАЗГОВОР НА ЦИФРАХ И ПРОВЕРЯЕМЫХ ФАКТАХ

В номинации «**Лучшая программа оценки социального эффекта регионального уровня**» награду получил *Яков Самохвалов*, генеральный директор Фонда «Центр гражданских и социальных инициатив Югры». Премия вручена за разработку системного решения по агрегированию информации о деятельности СО НКО, добровольческих объединений и гражданских активистов из разных открытых источников, формирования на ее основе открытой базы данных и создание механизма единого оператора грантов Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа — Югры для социально ориентированных некоммерческих организаций и физических лиц, реализующих социально значимые проекты.

ХМАО-Югра — регион, известный своими наработками в сфере развития гражданского общества. В конце 2020 года Центр гражданских и социальных инициатив Югры запустил новое решение, которое агрегирует информацию от добровольческих объединений и СО НКО — единый личный кабинет активиста Югры (сокращенно ЕЛКА). Это электронный сервис, зарегистрировавшись на котором, НКО может рассказать о себе и участвовать в рейтинге региональных организаций. Рейтинг рассчитывается автоматически на основании данных, собранных системой из открытых источников, и данных, предоставленных самими пользователями,

“In 2022 we produced about 10,600 toys, won two grants from the Presidential Fund for Cultural Initiatives to promote our projects in the regions, and launched the cotton toy museum, the only specialized museum in Russia, which is located on the territory of our factory. As for the evaluation, it brought to light things we had not been paying attention to before. We taught the craft of cotton toys to about 3.5 thousand women in Russia. Those who live near Moscow were attracted to work at our factory to fulfill corporate orders. The evaluation showed that women who live in remote regions are very willing to get involved in our work. We have developed a technology of the “artel” type for the production of cotton toys, which was popular in the 30’s and 40’s of the 20th century. Today 30 regions of Russia work with us,” says Svetlana Modnova.

The evaluation also found that one-third of the women who were trained in the project wanted to teach the craft and start their own business. Some in the form of a family workshop, some in the form of a club in a community center or in a small community.

“If we had not done the evaluation, we would not have seen this need. The evaluation pushed us to give new life to the project — we developed a methodological manual, where to start, how to teach, what materials to buy, how much money is needed to start this activity,” added Svetlana Modnova.

EVALUATION IS A CONVERSATION IN THE LANGUAGE OF NUMBERS AND VERIFIABLE FACTS

Yakov Samokhvalov, General Director of the Yugra Center for Civic and Social Initiatives Foundation, was awarded in the **Best Program of Social Impact Assessment at the Regional Level** category. The prize was awarded for the development of a systemic solution to aggregate information about the activities of socially oriented non-profit organizations, volunteer associations and civic activists from various open sources, the formation of an open database on its basis and the creation of a mechanism for a single operator of grants from the Governor of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug — Yugra for socially oriented non-profit organizations and individuals implementing socially significant projects.

The Khanty-Mansi Autonomous Okrug — Yugra is a region known for its achievements in the development of civil society. At the end of 2020 the Yugra Center for Civic and Social Initiatives launched a new solution, which aggregates information from volunteer associations and socially oriented non-profit organizations — the unified personal account of the activist of Yugra (abbreviated as UPAA or ELKA in Russian). This is an electronic service, by registering in which an NPO can tell about itself and participate in the ranking of regional organizations. The rating is calculated automatically based on data

но проверенных сотрудниками фонда. Активисты, таким образом, могут выгодно позиционировать себя в глазах коллег, органов власти и журналистов.

Директор Фонда «Центр гражданских и социальных инициатив Югры» прокомментировал, как работает ЕЛКА.

«Единый личный кабинет — это система, которая мотивирует людей рассказывать о том, что они делают, и рефлексировать на эту тему. Мы агрегируем всю доступную информацию из открытых источников, собираем и сегментируем по определенным направлениям и выводим некое рейтинговое значение. В конкурсах, которые мы проводим как оператор грантов губернатора, мы делаем так, чтобы какие-то проверяемые вещи экспертам конкурса нельзя было оценить ниже, чем на платформе, например, значение опыта организации, команды. И это мотивирует людей: мы заметили, что они дополняют о себе информацию, какие-то данные верифицируют. Все это представляет ценность для государственного сектора, журналистского сообщества, активных жителей региона. Система в значительной степени саморазвивающаяся. Мы задаем правила, и система наполняется данными», — говорит Яков Самохвалов.

Он также отмечает, что в 2022 году интерес к оценке растет за пределами непосредственно экспертного сообщества: такие подходы становятся востребованы в федеральных и региональных органах власти, и у бизнеса. «2022 год стал переломным — мы подходим к первой государственной акцептированной теме оценки. Мы должны понять, как конвертируются государственные инвестиции — субсидии, бюджетные средства, гранты для НКО — какую ценность для общества представляют, помимо историй в духе «мы помогли...». Это разговор на цифрах, проверяемых фактах, чего сектору не хватало. А вторая вещь — оценка нужна в первую очередь самим организациям. Многие организации стремятся к «длинному» сотрудничеству с донорскими организациями, крупным и средним бизнесом, с госструктурами. Но без справедливой внутренней оценки своей деятельности у организации не может быть ни стратегии, ни долгосрочных планов. Если нет долгосрочных планов, то сложно привлекать партнеров и развиваться», — говорит эксперт.

Теория изменений, открытые данные, доказательный подход, стандарт отчетности, разработка гайда по созданию и оценке импакт-проектов, обсуждение подходов к оценке социального эффекта, развитие сообществ практиков, большой прогресс в развитии инструментов и методологии оценки импакта, рост интереса к оценке как к профессиональной деятельности — такие тренды видят победители премии в 2022 году.

Премия научно-популярного журнала об импакт-инвестициях и оценке социального воздействия «Позитивные изменения» является ежегодной. В конце 2023 года мы узнаем имена новых лауреатов — людей и организаций, которые вносят позитивный вклад в развитие темы импакта.

collected by the system from public sources and data provided by users themselves, but verified by the foundation's staff. Activists can thus position themselves favorably in the eyes of their colleagues, the authorities, and journalists.

Director of the Yugra Center for Civic and Social Initiatives Foundation commented on how UPAA works.

“The unified personal account is a system that motivates people to talk about and reflect on what they do. We aggregate all available information from open sources, collect and segment it according to certain areas and derive a certain rating value. In the competitions that we run as the operator of the governor's grants, we make sure that some things that are checked by the competition experts cannot be rated lower than on the platform, for example, the value of the experience of the organization, the team. And this motivates people: we noticed that they add information about themselves, some data is verified. All of this is of value to the public sector, the journalistic community, and active residents of the region. The system is largely self-developing. We set the rules, and the system is filled with data,” says Yakov Samokhvalov.

He also notes that in 2022, interest in evaluation is growing beyond the expert community itself: such approaches are becoming in demand in the federal and regional authorities, and in business. “2022 was a watershed year — we are approaching the topic of the first state-accepted evaluation. We need to understand how public investments — subsidies, budget funds, grants for NPOs — are converted and what value they represent to society, beyond stories like “we helped...” This is a conversation in a language of figures, verifiable facts, which the sector lacked. And the second thing is that the evaluation is needed first and foremost by the organizations themselves. Many organizations seek “long” cooperation with donor organizations, large and medium-sized businesses, and government agencies. But without a fair internal evaluation of its activities, an organization can have neither a strategy nor long-term plans. If there are no long-term plans, it is difficult to attract partners and develop,” says the expert.

Theory of change, open data, evidence-based approach, reporting standard, development of a guide for creating and evaluating impact projects, discussion of approaches to social impact assessment, development of communities of practitioners, great progress in the development of tools and methodology for impact assessment, growth of interest in evaluation as a professional activity — these are the trends the award winners see in 2022.

The award by Positive Changes Journal, a popular science journal about impact investments and social impact assessment, is an annual award. At the end of 2023, we will know the names of new laureates — people and organizations who are making a positive contribution to the development of the impact theme.



Когда инициатива не наказуема: как быть причастным к распределению местного бюджета

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-4-28-35

When Good Deeds Do Go Unpunished: How to Be Involved in the Distribution of the Local Budget

Сделать освещение и проложить дорожку к дому, поставить памятник или организовать тропу здоровья, или сделать дизайнерский ремонт в подъезде — эти и другие вопросы вправе решать и получать финансирование на воплощение своих идей сами граждане. Проекты, предложенные жителями территорий, сегодня реализуются большинством субъектов Российской Федерации в формате так называемого инициативного бюджетирования. Как это работает, а также каким территориям и при каких условиях необходимо — в нашем материале.

Lighting a street and paving the road to a house, erecting a monument, organizing a hiking trail or renovating a staircase in a building — these issues, and many others, are ones in which the public itself is entitled to decide on and get the funding to implement these ideas. Projects proposed by local residents are implemented today in most subjects of the Russian Federation in the form of so-called “initiative budgeting.” How it works, what territories need it and on what conditions — that’s what this article is about.



Ирина Лактюшина
Журналист,
координатор программ
Impact Hub Moscow

Irina Laktyushina
Journalist,
Program Coordinator,
Impact Hub Moscow

ЧТО ТАКОЕ ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ?

В 1989 году треть населения бразильского города Порту-Алегри жила в трущобах, люди практически не имели доступа к чистой воде, канализации, больницам и школам. Это была не исключительная ситуация для городов Бразилии того времени, однако сочетание двух факторов — активного местного гражданского общества и нового левого крыла городского правительства — сделали именно Порту-Алегри родоначальником такого инструмента как партисипаторное бюджетирование.

Пришедшие к власти политики предложили местным жителям самим решить, на что будут потрачены бюджетные деньги, ведь граждане гораздо лучше осведомлены о большинстве проблем их территорий. Это сработало, и вскоре ситуация в Порту-Алегри стала налаживаться.

Зародившись в Бразилии, этот инструмент вскоре стал известен и в других странах Латинской Америки, а уже в 1996 году на конференции UN Habitat¹ в Стамбуле был признан одной из лучших социальных практик, распространившись впоследствии по всему миру².

В России данная практика известна как «инициативное бюджетирование» (ИБ), однако в основе обеих сущностей лежит один и тот же принцип — активное участие граждан в процессе решения вопросов местного значения. Программы инициативного бюджетирования принимают региональные органы государственной власти, а реализуют органы местного самоуправления: жители выбирают объекты, на которые будет выделено финансирование, а затем следят за реализацией проектов, в том числе контролируют расход бюджетных средств. После этого объект, построенный или отремонтированный в результате реализации проекта, например, детская площадка, поступает на баланс муниципалитета.

Участвуя в принятии бюджетных решений, жители территорий могут воздействовать практически на решение различных вопросов государственного и муниципального управления, в том числе, с исполнением полномочий, например, в сферах образования и здравоохранения. Кроме этого, технология инициативного бюджетирования может использоваться для организации воспитательной и образовательной деятельности в школах, средних и высших учебных заведениях.

Но на что бы ни был направлен проект, он должен соответствовать главным характеристикам инициативного бюджетирования. Руководитель Центра инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России Владимир Вагин выделяет пять таких критериев:

- 1 UN Habitat (ООН-Хабитат, англ. *The United Nations Human Settlements Programme*) — программа ООН по содействию устойчивому развитию населённых пунктов.
- 2 Вагин, В., Поминова, К., Гаврилова, Н., Шаповалова, Н., Лободанова, Д.,... & Тимохина, Е. (2018). *50 вопросов об инициативном бюджетировании*. Москва: Филинь.

WHAT IS INITIATIVE BUDGETING?

In 1989, one-third of the population of the Brazilian city of Porto Alegre lived in slums, with little to no access to clean water, sewage, hospitals and schools. This was not an exceptional situation for Brazilian cities at the time, but the combination of two factors — an active civil society and the new left-wing city government — made Porto Alegre the originator of the tool called participatory budgeting.

The politicians coming to power suggested that local residents themselves decide what the budget money would be spent on, because the locals were much more aware of most of the problems of their territories. This worked, and soon the situation in Porto Alegre began to improve.

Originating in Brazil, the tool soon became known in other Latin American countries, and in 1996 the UN Habitat conference¹ in Istanbul recognized it as one of the best social practices, subsequently spreading around the world².

In Russia, this practice is known as “initiative budgeting” (IB), but the principle is the same — active participation of the local residents in the process of addressing socially important issues. Initiative budgeting programs are adopted by the regional authorities and implemented by local governance bodies: residents choose the facilities on which funding will be spent, and then monitor the implementation of projects, including control over the spending of budgetary funds. After that, the facility built or repaired as a result of the project, such as a playground, would be put on the books of the municipality.

By participating in budget spending decisions, residents can have a practical effect on various issues of state and municipal administration in their territories, including the execution of powers, for example, in areas like education and health care. In addition, the initiative budgeting technology can be used to organize educational and training activities in schools, secondary and higher educational institutions.

But no matter what the aim of the project is, it must meet the main criteria of initiative budgeting. Head of the Center for Initiative Budgeting of the Financial Research Institute (NIFI) under the Ministry of Finance of Russia Vladimir Vagin identifies five such criteria:

1. The public is involved in nominating the projects.
2. The public is involved in selecting the projects.
3. The public is involved in discussing the projects.

- 1 UN Habitat (*The United Nations Human Settlements Program*) is a United Nations program to promote sustainable development of human settlements.
- 2 Vagin, V., Pominova, K., Gavrilova, N., Shapovalova, N., Lobodanova, D.,... & Timokhina, E. (2018). *50 questions about initiative budgeting*. Moscow: Filin Publishing.

1. Граждане участвуют в выдвижении проектов.
2. Граждане участвуют в выборе проектов.
3. Граждане участвуют в обсуждении проектов.
4. Граждане участвуют в реализации проектов.
5. Граждане участвуют в публичном контроле за проектом.

Важное условие для реализации инициативного бюджетирования — самостоятельное вовлечение граждан в систему государственного муниципального управления, а не давление сверху. «Любое государство очень часто занимается вовлечением людей. Правительство придумывает какой-то проект и говорит: «Мы хотим вовлечь вас, граждане. Идите в наши проекты. Мы же придумали это для вас, это все сделано для вашего блага». Но это работает не так», — подчеркивает Владимир Вагин.

Необходимость проактивной позиции граждан отмечает и директор Альянса консультантов инициативного бюджетирования *Михаил Шевелёв*: «Это формат, когда проекты создаются и реализуются вместе, в соучастии, а не когда кто-то стоит над кем-то и даёт указания к исполнению. Если рассматривать инициативное бюджетирование по отношению к бюджетным отношениям, взаимодействию власти и общества, то это тот случай, когда власть вместе с людьми управляет определенными территориями. Даже не управляет, а преобразует жизнь и место вокруг себя так, как удобно, комфортно и интересно тем, кто там проживает».

ДОВЕРИЕ: НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ИЛИ СЛЕДСТВИЕ?

Вся технология инициативного бюджетирования нацелена на то, чтобы и власть, и граждане слышали друг друга: с ее помощью чиновник может показать любому жителю, что такое местное самоуправление, как происходит управление городом и какие существуют ограничения. «Граждане ведь не обязаны знать все нюансы законодательства, которое может быть весьма непростым. А так в ходе решения конкретной задачи, которая стоит перед местным сообществом, у чиновника есть возможность простым языком рассказать, как все устроено, а у жителя — понять, какие необходимо соблюсти условия, чтобы сделать конкретно эту территорию удобной для жизни», — говорит Михаил Шевелёв.

Он отмечает, что, в принципе, главный результат инициативного бюджетирования — это не решенная проблема, а доверие, возникшее между всеми участниками процесса, которые проживают на определенной территории. И чтобы доверие возникло и между представителями власти и обществом, участие граждан не должно ограничиваться лишь учетом их мнения. «Часто это как бывает? «Мы же вам дали проголосовать, вы проголосовали, и мы сделали то, за что вы проголосовали». Но вы же не дали нам возможность обсудить выбор, не дали время на то, чтобы погрузиться в суть того, что вы собираетесь делать, и не дали нам возможность предложить свои варианты, — продолжает эксперт. — А потом вы

4. The public is involved in implementing the projects.
5. The public is involved in scrutinizing the projects.

An important prerequisite for the implementation of initiative budgeting is an independent 'bottom-up' engagement of the public in the state municipal administration system, rather than the 'top-down' pressure. "Every state engages the public quite often. The government comes up with a project and says: "We want to engage you, citizens. Come join our projects. We have invented them for you, it's all done for the public good." But that's not how it works," Vladimir Vagin stresses.

Mikhail Shevelev, director of the Alliance of Initiative Budgeting Consultants, also notes the need for a proactive attitude on the part of the public: "In this format, projects are created and implemented together, in a participatory manner, rather than with someone breathing over one's neck and giving instructions for execution. If we consider initiative budgeting in relation to budgetary relations, the interaction between the government and the society, this is the case when the government manages certain territories together with the people. It doesn't even manage, but transforms the life and the place in a way that is convenient, comfortable and interesting for those living there.

TRUST: A PREREQUISITE OR CONSEQUENCE?

The whole technology of initiative budgeting is designed so as to ensure that the authorities and the public hear each other: with its help, an official can show any resident what local self-governance is, how the city is managed and what the limitations are. "After all, the public doesn't need to know all the intricacies of the law, which can be very complicated. And so in the course of solving a particular problem faced by the local community, the official has an opportunity to explain how everything works, in layman's terms, and the resident has an opportunity to understand what conditions need to be met to make this particular area comfortable for life," Mikhail Shevelev says.

He notes that, in principle, the main result of initiative budgeting is not about solving the problem, but the trust that arises between all the process participants living in a particular territory. And in order for trust to emerge between government representatives and society, the citizens' involvement must not stop with merely taking their opinions into account. "You know how it often happens? "We let you vote, you voted, and we did what you voted for." The thing is, you haven't given us the opportunity to discuss the options, or the time to go into the essence of what you're going to do, or a

опять же хотите от нас благодарности за то, что вы сделали то, что и так должны делать в рамках своих должностных обязанностей. Извините, но так не бывает».

Безусловно, построить диалог, основанный на доверии, между чиновниками и горожанами и между самими местными жителями совсем непросто. «Инициативное бюджетирование основано на дискуссии», — соглашается участник Альянса консультантов инициативного бюджетирования *Николай Плюснин*. — «Для того, чтобы что-то сделать, мы должны договориться и объединиться, но соединить между собой людей, друг от друга очень далеких, весьма сложно». Но в тех случаях, когда учитываются все эти нюансы, и работа ведется не на страх, а на совесть, с учетом современных технологий и научных знаний об инициативном бюджетировании, получаются очень высокие результаты, отмечают оба эксперта.

В частности, как рассказал Плюснин, в Кирове после пятилетней работы практик ИБ было проведено большое социологическое исследование, в котором был вопрос о доверии к региональной, районной и местной власти. Исследователи выявили, что доверие к органам власти на территориях без ИБ не выросло вообще, а там, где оно было, уровень доверия повысился значительно.

При этом Владимир Вагин не считает доверие первостепенным элементом этого процесса, поскольку человек идет в инициативное бюджетирование, в первую очередь, потому что у него возникает проблема, которую он хочет решить, а не потому что он хочет или может с кем-то договориться. «Житель понимает, что может решить свою проблему за государственный счет, хотя и должен для этого выполнить целый ряд условий и процедур, которые выдвинуло государство. Это и есть первопричина, а доверие формируется как раз в результате совместной деятельности».

ДЛЯ ГОРОДА И МАЛЫХ ТЕРРИТОРИЙ — ОДИНАКОВЫЙ МЕХАНИЗМ?

В связи с этим кажется, что в небольших поселках городского типа или селах данную практику проще воплотить в жизнь, потому что людей связывают более личные и тесные отношения, чем в больших городах, и у них очень понятные проблемы. «Когда люди живут недалеко друг от друга, им легче объединиться ради чего-то хорошего: освещение сделать, дорогу проложить, памятник поставить или, например, тропу здоровья организовать. В этом появляется повод для совместного позитивного действия», — говорит Николай Плюснин.

Кроме того, сёла — это очень часто те территории, которые имеют большое количество социальных и инфраструктурных проблем. И появление такой возможности для жителей через личное участие менять условия жизни, не дожидаясь от власти, когда конкретный населенный пункт будет включен в какую-то программу,

chance to present our own options,” the expert continues. “And then again, you want us to thank you for doing what you are supposed to do as part of your job duties. Sorry, but it doesn’t work that way.”

Of course, building a dialogue based on trust between officials and the residents, or between local residents themselves, is no easy task at all. “Initiative budgeting is based on discussion,” *Nikolai Plyusnin*, a member of the Alliance of Initiative Budgeting Consultants, agrees. “In order to do something, we have to agree and unite, but it is really hard to connect people who are very different from each other.” But when all these nuances are worked out, and the work is based not on fear but on conscience, taking into account modern technology and scientific knowledge of the initiative budgeting, very high results are obtained, the experts agree.

In particular, Plyusnin says, a large sociological study was conducted in Kirov after five years of IB practices, which included a question about trust in the regional, district and local authorities. The researchers found that trust in the authorities in the territories without IB had not increased at all, and in areas where IB was practiced, the trust level increased significantly.

At the same time, Vladimir Vagin does not consider trust to be a primary element in the process, because people go into initiative budgeting primarily because they have a problem that needs solving, not because they want or can negotiate with someone. “The resident understands that he or she can solve their problem courtesy of the state, although that implies meeting a number of conditions and procedures that the state has put forward in order to do so. This is the root cause, and trust develops merely as a result of joint activities.”

SAME MECHANISM FOR CITIES AND SMALL TERRITORIES?

In this regard, it seems that this practice is easier to implement in small urban settlements or villages, where people have closer personal and intimate relationships than in large cities, and the problems they have are very relatable. “When people live close to each other, it is easier for them to get together and do something good: lighting a street, paving a road, erecting a monument or, for example, setting up a hiking trail. This becomes a good reason for joint positive action,” says Nikolai Plyusnin.

In addition, villages often have a larger number of social and infrastructural problems. And the opportunity for residents to change their living conditions through personal participation, without waiting for the authorities to include a particular locality in some kind of program, becomes a very big growth driver, because people see that they can finally have the power to influence something.

дает очень большой драйвер роста, потому что люди видят, что наконец-то сами могут на что-то влиять.

Когда все острые проблемы за пару лет с помощью ИБ становятся решены при активном участии граждан, сельские жители, как правило, переходят на другой уровень и начинают либо улучшать инфраструктуру, либо придумывают уже более сложные проекты — оригинальные и эксклюзивные.

Но, конечно, для того, чтобы любое объединение стало возможно, во-первых, всегда нужен тот, кто готов взять на себя эту работу, а во-вторых, необходима качественная инфраструктура: платформа для голосования, мобильный или домашний интернет у местных жителей, консультанты по инициативному бюджетированию, фасилитаторы и модераторы собраний. На территории России все это распространено в больших городах, но деревни и села оснащены пока что далеко не всегда.

Однако здесь возникает противоположная ситуация: обеспеченный хорошей инфраструктурой и бюджетом город может показать плохие результаты в сфере ИБ. Это следствие низкого уровня вовлеченности горожан в жизнь своего двора, улицы или города.

«Я очень часто говорю, что инициативное бюджетирование — это вообще не про деньги. Деньги здесь являются лишь интерьером для воспитательной работы. Благодаря инициативному бюджетированию воспитываются ответственные жители, появляются те люди, которые потом становятся неравнодушными гражданами, которые хотят участвовать в делах тех городов, где они живут. И здесь вопрос денег — это вторичный вопрос», — рассказывает Владимир Вагин. — «Ну и что, что, например, Москве подарили огромное количество разных объектов вроде парка Зарядье? Означает ли это, что москвичи стали более образованными горожанами, которые готовы сознательно брать на себя вопрос последующей эксплуатации этих подарков, что они понимают, чего это стоило городскому бюджету, что они создали и сохранили какие-то формы совместной деятельности с сообществами? Ничего подобного».

Отсутствие ответственности за объекты, подаренные или «спущенные сверху» — проблема, которая, конечно, может возникнуть не только в городе, но и в деревне, где уровень сплоченности жителей выше. А для того, чтобы этого не произошло, жители любых поселений, вне зависимости от масштаба территории, должны быть включены в работу над проектом и у них должен быть работающий канал общения с властью.

«Проблемы, которые существуют в локальных дворовых или пригородных территориях, которые входят в состав Москвы и Московской области, достаточно большие, потому что у местных жителей нет инструментов для того, чтобы разговаривать с властью на одном языке», — дополняет Михаил Шевелев. — «Они могут только написать жалобу и получить ответ. Ни у них, ни у власти, нет инструмента для того, чтобы выстроить отношения таким образом, чтобы и местное сообщество тоже было ответственно за свои решения».

In a couple of years, when all the urgent problems are done with, through IB with active participation of the public, the residents generally move to the next level and begin to improve the infrastructure or come up with more complex, original and exclusive projects.

But, of course, for any unity to be possible, first of all, there must be someone who is willing to take on all this work, and secondly, you need quality infrastructure: a voting platform, mobile or landline Internet for the residents, availability of consultants on initiative budgeting, facilitators and meeting moderators. In Russia, this may be common in large cities; but villages and rural areas still leave a lot to be desired.

But here we have the opposite situation: the city, with its good infrastructure and big budgets, can show poor results in initiative budgeting. This is a result of lower levels of public engagement in the life of their yard, street or city.

“I keep saying that initiative budgeting is not about money at all. Money is only the means for educational work. Thanks to initiative budgeting, responsible residents are educated. This brings about passionate citizens, who are eager to participate in the affairs of their cities. The question of money is secondary,” Vladimir Vagin says. “For example, Moscow has been given a huge number of free-for-all facilities like Zaryadye Park, so what? Does this mean that Muscovites have become more educated citizens who are willing to consciously take on subsequent use of these gifts? Do they understand what the cost of these facilities to the city budget was? Have they created and maintained some forms of joint community activities? Nothing of the kind.”

The lack of responsibility for facilities donated or “handed down from above” is a problem that, of course, is not peculiar for the city — it can also arise in the villages, where the level of cohesion between residents is higher. In order to prevent this from happening, residents of any settlement, regardless of the size of the territory, must be included in the project work, and they must have a working channel for communicating with the authorities.

“The problems that exist in the local courtyard or suburban areas, which are part of Moscow and the Moscow Region, are quite big, because local residents do not have the tools to talk to the authorities in the same language,” adds Mikhail Shevelev. “All they can do is file a complaint and get a response. Neither the residents nor the authorities have a tool to build relationships wherein the local community will also be responsible for its decisions.”

Of course, there are successful IB practices in large cities, the expert adds. “I can quote the example of the Kirov Region and St. Petersburg, which find the right forms of working with the residents, in which individual activists and self-organized groups of citizens unite. For example, cyclists in St. Petersburg come up with projects by delegating their representatives to the

При этом, безусловно, существуют успешные практики ИБ в крупных городах, дополняет эксперт. «Я могу привести в пример Кировскую область, Санкт-Петербург, которые находят формы работы с жителями, когда объединяются и отдельные активисты, и самоорганизованные группы граждан. Так, петербургские велосипедисты, путем делегирования своих людей в бюджетные комиссии, придумывают проекты, защищают их на этих комиссиях, и реализуют их от имени всего сообщества велосипедистов».

«В крупных городах для большей эффективности можно запустить проекты, связанные тематической повесткой», считает старший научный сотрудник Центра инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России *Наталья Шаповалова*. «Инициативное бюджетирование — это все-таки не универсальная практика для всех жителей. В крупных городах много исключённых из принятия решений сообществ, например, мигранты или люди с ограниченными возможностями здоровья, поэтому я бы сместила фокус с территорий на конкретные социальные сферы и целевые группы, где есть потенциал для применения ИБ — здравоохранение и пациенты, вузы и студенты, школы и учащиеся».

МИР, ПОСТРОЕННЫЙ НА ИНИЦИАТИВНОМ БЮДЖЕТИРОВАНИИ, — УТОПИЯ ИЛИ НЕОБХОДИМАЯ РЕАЛЬНОСТЬ?

На сегодняшний день инициативное бюджетирование — самая эффективная из технологий вовлечения, направленных на повышение эффективности государственного муниципального управления. И какое-то время этот инструмент еще будет сохранять свои лидерские позиции. Сколько лет это еще продлится, предсказать сложно, считают эксперты.

Владимир Вагин не отрицает, что может появиться другая технология, которая окажется еще более эффективной. «Однако, зная, сколько сил, времени и ресурсов было потрачено на то, чтобы в России появилось инициативное бюджетирование, я думаю, что вряд ли в ближайшее время появится что-то подобное», — считает эксперт. — «Поэтому, говоря о том, какое будущее ждет инициативное бюджетирование, я могу предположить, что скоро этот инструмент станет активной частью государственной политики и будет звучать отовсюду».

Так, на IV Всероссийской конференции инициативного бюджетирования, прошедшей 29-30 сентября 2022 года, была представлена новая Стратегия развития инициативного бюджетирования до 2030 года³. Проект стратегии разработан в НИФИ и

budget committees. They present these projects at the committee meetings and implement them on behalf of the entire cycling community.”

“In large cities, for greater efficiency, it is possible to launch projects related to the current agenda”, says *Natalia Shapovalova*, senior researcher of the NIFI Center for Initiative Budgeting under the Russian Ministry of Finance. “Initiative budgeting is still not a universal practice for all residents. In large cities, many communities are excluded from the decision-making process, such as the migrants or people with disabilities. So I would shift the focus from territories to specific social areas and target groups, which have the potential for applying IB — health care and patients, universities and students, schools and students.”

IS A WORLD BASED ON INITIATIVE BUDGETING A UTOPIA OR ESSENTIAL REALITY?

Today, initiative budgeting is the most effective engagement technology, aimed at improving the efficiency of state municipal governance. This tool is expected to retain its leadership position for some time to come. How long this will last, however, is difficult to predict, the experts believe.

Vladimir Vagin does not deny that another technology may emerge that will prove even more effective. “However, knowing how much effort, time and resources have been spent on making initiative budgeting appear in Russia, I think that it is unlikely that something like this will appear in the near future,” the expert reckons. “Therefore, speaking about the future of initiative budgeting, I can assume that this tool will soon become an integral part of the state policy and will be present everywhere.”

Recently, a new Initiative Budgeting Development Strategy until 2030 was presented at the 4th All-Russian Conference on Initiative Budgeting held on September 29-30, 2022³. The draft strategy developed by NIFI includes five main directions for the development of initiative budgeting:

³ *Инициативное бюджетирование. (2022). Подведены итоги IV Всероссийской конференции по инициативному бюджетированию. Режим доступа: <https://budget4me.ru/articles/nificonference/podvedeny-itogi-iv-vserossiyskoy-konferentsii-po-initsiativnomu-byudzhetirovaniyu/>. (дата доступа: 01.12.2022).*

³ *Initiative budgeting. (2022). Summary of the results of the IV All-Russian Conference on Initiative Budgeting. Retrieved from: <https://budget4me.ru/articles/nificonference/podvedeny-itogi-iv-vserossiyskoy-konferentsii-po-initsiativnomu-byudzhetirovaniyu/>. (accessed: 01.12.2022).*

Рисунок 1. Показатели развития инициативного бюджетирования в России

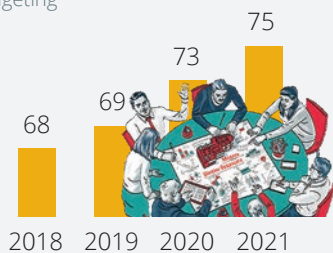
Figure 1. Indicators of initiative budgeting development in Russia

По данным мониторинга развития инициативного бюджетирования в субъектах РФ и муниципальных образованиях за 2018-2021 годы

Based on the monitoring data of the initiative budgeting development in the subjects of the Russian Federation and municipalities for 2018-2021

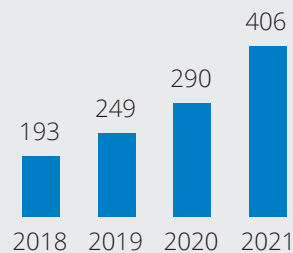
Количество регионов, реализующих практики инициативного бюджетирования, ед.

Number of regions implementing the practice of initiative budgeting



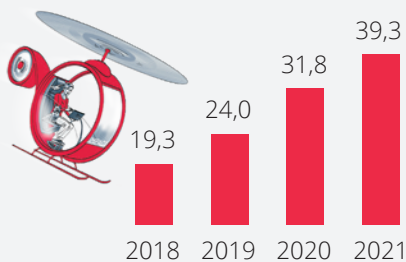
Количество практик инициативного бюджетирования, ед.

Number of initiative budgeting practices



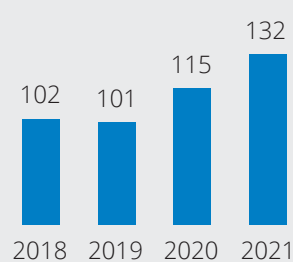
Общая стоимость проектов, млрд руб.

Total project cost, billion RUB



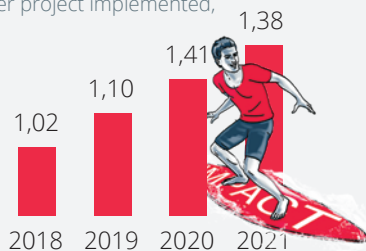
Количество региональных практик, ед.

Number of regional practices



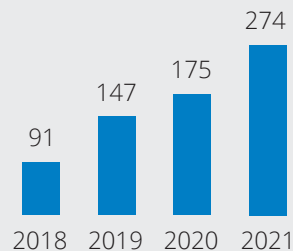
Средняя стоимость одного реализованного проекта, млн руб.

Average cost per project implemented, million RUB



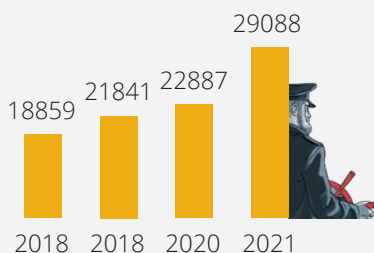
Количество муниципальных практик, ед.

Number of municipal practices



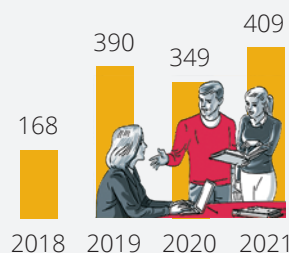
Общее количество реализованных проектов, ед.

Total number of implemented projects



Количество консультантов инициативного бюджетирования, чел.

Number of consultants on initiative budgeting



Источник / Source:
НИФИ Минфина России
Financial Research
Institute of the Ministry
of Finance of the Russian
Federation

включает пять основных направлений развития инициативного бюджетирования:

- внедрение ИБ в госпрограммы и национальные проекты;
- развитие территориального общественного самоуправления, в том числе с помощью ИБ;
- софинансирование ИБ с помощью налогов;
- развитие школьного и молодежного ИБ;
- интеграция финансов и бюджетная грамотность.

Возможный территориальный вектор развития этого инструмента отмечает и Наталья Шаповалова. «Невозможно одной единственной практикой ИБ, пусть даже очень удобной и эффективной, закрыть все потребности людей. Особенно если видеть в них не абстрактное население горожан, а рассматривать как сообщества или целевые аудитории, поэтому необходимо построение комплексных систем территориального вовлечения граждан, выстраивание экосистем участия на уровне города, региона, страны».

Наряду с возможными перспективами масштабирования на всю Россию, существует и объективная опасность дискредитации самой идеи инициативного бюджетирования, считает Михаил Шевелев.

«У нас страна так устроена, что когда сверху дается распоряжение, но у людей на местах нет понимания, что с этим делать, то происходит имитация бурной деятельности. Например, президент сказал, что 5% средств местного бюджета должно расходоваться с применением таких живых практик как инициативное бюджетирование с прямым учетом мнения граждан. И во многих регионах стали появляться практики, на которые стали выделяться средства. Но это выделение средств не сопровождается соответствующим обучением, подготовкой кадров, ответственным вовлечением жителей в этот процесс. Появляются практики, в которых есть деньги и инициативы жителей, но о них никто не знает», — говорит Шевелёв.

По словам эксперта, происходит так называемое придумывание проектов внутри самой администрации и выдача желаемого за действительное. В этих случаях может произойти «серьезная дискредитация самой идеи инициативного бюджетирования, основной принцип которого заключается в том, что если инициативы нет, то нечего и поддерживать».

Также стоит помнить, что этот инструмент работает, только если власть готова доверять людям, отмечает Николай Плюснин.

«Ведь в чем самая глобальная суть этого процесса? Люди сами выбирают, что они хотят делать, сами выбирают, как они это хотят делать, сами участвуют в процессе реализации этого проекта, в приемке этого проекта и в эксплуатации этого проекта. У инициативного бюджетирования огромное будущее в том случае, если не только горожане готовы доверять друг другу и чиновникам, но и правительство тоже готово».

- integration of IB into state programs and national projects;
- development of territorial public self-governance, including with the help of IB;
- co-financing of IB with taxes;
- development of school and youth IB;
- financial integration and budget literacy.

Natalia Shapovalova also notes a possible territorial vector for the development of this tool. "It is impossible for a single IB practice, no matter how convenient and effective it is, to cover all of the people's needs. Especially if we view them not as an abstract mass of population, but as a combination of communities or target audiences, which makes it necessary to build comprehensive systems of territorial public involvement, building participatory ecosystems at the city, region and country level."

"Along with the possible prospects of scaling up to the whole of Russia, there is also an objective risk of discrediting the very idea of initiative budgeting," Mikhail Shevelev warns.

"Our country is set up in such a way that when an order is given top down, and the people on the ground have no understanding of what to do about it, they tend to imitate frenzied activity. For example, the president says that 5% of the local budget must be spent on interactive practices like initiative budgeting, with direct consideration of the public opinions. So practices began to appear in many regions, for which funds began to be allocated. However, this allocation of funds is not accompanied by proper education, training, and responsible involvement of the residents in the process. In some practices, there are both money and residents' initiatives, but no one has actually seen them," Shevelev adds.

According to the expert, what is happening is the so-called "dreaming up" of projects within the administration and wishful thinking. Cases like these may be "seriously discrediting the very idea of initiative budgeting, the basic principle of which is that if there is no initiative, there is nothing to support."

"It is also worth remembering that this tool only works if the authorities are willing to trust people," says Nikolai Plyusnin.

"After all, what is the most global essence of this process? People themselves choose what they want to do, they choose how they want to do it, they themselves participate in implementing the project, in acceptance of the project, and in its operation. Initiative budgeting only has a great future when the citizens are ready to trust each other and the officials, and when the government is also ready for this."



Меняющие мир на «Планете»: возможности краудфандинга для развития территорий

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-4-36-41

Changing the World with the Planet: Crowdfunding Opportunities for Territorial Development

Один из современных инструментов развития территорий — краудфандинг, народное финансирование. На крупнейшей в России краудфандинговой платформе Planeta.ru значительную часть проектов составляют кампании региональных активистов, которые объединяют людей и сообща реализуют инициативы на местах: благоустраивают парки, открывают новые удобные городские пространства, развивают сельские территории. Как работает краудфандинг и чем он может быть полезен?

Crowdfunding represents one of the latest instruments in territorial development. A significant share of the projects on Planeta.ru, Russia's largest crowdfunding platform, are campaigns by regional activists, who unite people and jointly implement initiatives on the ground — improving parks, opening new comfortable urban spaces, and developing rural areas. How does crowdfunding work and how can it be useful?



Наталья Игнатенко
PR-директор
краудфандинговой
платформы Planeta.ru

Natalia Ignatenko
PR director,
Planeta.ru,
crowdfunding platform

ЛОКАЛЬНЫЙ МЕМ

Само слово «краудфандинг» нередко вызывает вопросы и сложности в написании или произношении — отсюда на Planeta.ru и появился локальный мем «крауд-чота-там». Он отражает одну из проблем индустрии народного финансирования — проблему самоидентификации. Многие слышали, что краудфандинг — это «что-то про сбор денег в интернете». На самом деле это лишь часть определения. Краудфандинг отличается от благотворительности и складчины тем, что каждый проект ограничен конкретной финансовой целью и сроком. Автор сам до запуска кампании просчитывает, сколько средств ему необходимо для реализации инициативы и в течение какого времени он сможет собрать эти средства. Важное правило краудфандинга заключается в возвратности: если за указанный срок деньги не удалось привлечь, платформа возвращает их в полном объёме вложившимся участникам, а проект признаёт неуспешным.

Большинство краудфандинговых платформ во всём мире работают по принципу «всё или ничего»: автор получает собранные средства, только если достигает заявленной финансовой цели в полном объёме. Но на Planeta.ru более лояльные условия, учитывающие особенности российского менталитета, поэтому успешным может быть признан проект, собравший не менее половины от финансовой цели. Как объясняет учредитель и сооснователь Planeta.ru Фёдор Мурачковский, в России краудфандинг часто работает как краудсорсинг, то есть привлечение не денег, а ресурсов. За время промо-кампании проекта (а без неё не получится собрать средства) вполне могут найтись люди, готовые вложиться в него «руками».

Так, например, авторам проекта «Галерея домового росписи Прикамья» удалось собрать 282 тысячи рублей из заявленных 500 тысяч, но они считают свой проект успешным даже не наполовину. Из соцсетей и СМИ о новой точке на культурной карте Соликамска узнавали большие компании и частные меценаты, которые тоже активно включались в обустройство будущей галереи. Одна компания предоставила музею технику, другие подарили напольное покрытие и сантехнику, третьи сделали существенную скидку на монтаж освещения. Во всём этом важный вывод: краудфандинг — это не только сбор средств, но и отличный пиар-инструмент, который позволяет рассказать об идее ещё на стадии задумки, объединить вокруг неё сообщество и оценить её востребованность.

За поддержку краудфандинговых проектов люди получают нефинансовые вознаграждения — различные бонусы, так или иначе связанные с будущим проектом. Если автор хочет выпустить с помощью народного финансирования книгу, логично предложить её экземпляр за поддержку. Если планирует открыть инклюзивное кафе, можно дать людям возможность заранее оплатить там чашечку кофе. Если решил отремонтировать какое-то общественное пространство, можно пригласить участников проекта на вечеринку там же. При этом возможность получить

A LOCAL MEME

The word “crowdfunding” is often hard to pronounce or spell in Russian — this is how the local meme “crowd-something” appeared on Planeta.ru. It reflects one of the problems of the crowdfunding industry — the problem of self-identification. Many people have heard that crowdfunding is “something to do with raising money online.” In fact, this is only part of the definition. Crowdfunding is different from philanthropy or co-sponsorship in that each project is limited to a specific financial goal and time frame. Prior to launching a campaign, its authors estimate how much money they would need to implement the initiative and how long it would take them to raise these funds. Repayment is an important rule of crowdfunding: if the money is not raised within the specified period, the platform returns it to the investors in full, and the project is deemed a failure.

Most crowdfunding platforms around the world operate on an all-or-nothing principle: the authors receive the funds raised only if their stated financial goal is reached in full. But Planeta.ru has less strict conditions, taking into account the peculiarities of the Russian mentality, so a project can be considered a success as long as it manages to raise at least half of the financial goal. As Fedor Murachkovskiy, Planeta.ru CEO and co-founder, explains, crowdfunding in Russia often works like crowdsourcing, that is, attracting resources rather than money. During a project’s promo campaign (which is mandatory if you want to raise funds on the platform), you may well find people ready to contribute their hands to it.

So, for example, authors of the “Gallery of House Painting of the Kama Region” project managed to raise just 282 thousand rubles out of the 500 thousand declared, yet they consider their project quite a success, way more than 50%. Large companies and private patrons learned about the new landmark on Solikamsk’s cultural map from social networks and the media, and they got actively involved in setting up the gallery. One company provided the museum with equipment, another donated flooring and plumbing fixtures, and yet another offered a significant discount on the lighting installation. Which brings us to an important conclusion: crowdfunding is not only a fundraiser, but also an excellent PR tool that allows you to talk about an idea when it is still a concept, gather a community around it, and assess its relevance.

People supporting crowdfunding projects receive non-financial rewards — various bonuses related to the future project in one way or another. If an author wants to crowdfund a book, it makes sense to offer a copy for support. If the plan is to open an inclusive café, people can pay for a cup of coffee in advance. If you decide to renovate some public space, you might as well invite the project contributors to the opening party for free. At the same time, the possibility of reward is not the only

вознаграждение — не единственная и часто не основная мотивация. Люди участвуют в таких инициативах ещё из чувства сопричастности, симпатии или уважения к организаторам кампаний. По данным исследования Planeta.ru, 34% пользователей поддерживают проекты из желания решить проблему. Рассказываем, как сообща удалось это сделать в нескольких регионах.

МЕДОВЫЙ ТУРЫШ

Социальный предприниматель Гузель Санжапова — одна из самых известных героинь российского краудфандинга. В 2013 году она запустила свой первый крауд-проект, чтобы помочь отцу, получившему в наследство пасеку в деревне Малый Турыш Свердловской области. Гузель придумала взбивать мёд и добавлять в него лесные ягоды. Так родилось семейное предприятие «Малый Турыш» (до ребрендинга Cocco bello), где стали работать жители деревни. С тех пор Гузель успешно завершила ещё шесть крауд-кампаний с общей суммой сбора 9,5 млн рублей. Три последние кампании Санжаповой на Planeta.ru посвящены строительству в деревне общественного центра — это современное здание в 850 квадратных метров, где будут пекарня, магазин, пространство для образования и туристический хаб. Девушка признаётся, что раньше думала, что её бизнес про мёд, «но на самом деле он про развитие территории, а мёд — только одна из частей, которая нужна для решения более глобальной задачи».

В своих крауд-кампаниях Гузель регулярно использует нестандартные ходы. Например, всем участникам, поддержавшим её первый проект, она развозила предзаказы самостоятельно. Предпринимательница понимала, что хочет строить долгосрочные отношения с аудиторией, а значит важно посмотреть в глаза людям, которые поверили в её дело. В итоге 30% участников поддерживают «Малый Турыш» из проекта в проект. В пятой кампании Гузель договорилась с группой «Чайф» о концерте на месте будущего общественного центра. Приглашения на мероприятие распространяли через крауд-кампанию, а на концерт съезжались люди со всей страны. В проекте, посвящённом закупке бруса для будущего центра, можно было подарить пространству доску через крауд-кампанию, а Гузель в знак благодарности выслала видеоблагодарность.

Для видеолектория Planeta.ru Гузель Санжапова записала мастер-класс «Как создавать проекты, которые влюбят в ваше дело». Его можно бесплатно посмотреть на краудпродюсер.рф.

НОРМАЛЬНОЕ МЕСТО НА БЕРЕГУ ЗАЛИВА

В мае 2022 года по соседству с петербургским общественным пространством «Севкабель Порт» (и при его поддержке) открылось «Нормальное место». Девиз «Нормального места» — только для всех. Создать этот кластер благотворительности,

motivating factor, and often not the main one. People participate in this kind of initiatives out of a sense of belonging, sympathy, or respect for the campaign organizers. According to a study by Planeta.ru, 34% of users support projects out of a desire to solve a problem. Let us tell you how we managed to do it together in several regions.

TURYSH HONEY

Social entrepreneur Guzel Sanzhapova is perhaps the most famous heroine of Russian crowdfunding. In 2013, she launched her first crowdfunding project to help her father, who had inherited an apiary in the village of Maly Turysh, Sverdlovsk region. Guzel came up with the idea of whipping honey with added wild berries. Thus was born the “Small Turysh” family business (Cocco Bello before rebranding), which started employing villagers. Since then, Guzel has successfully completed six more crowdsourcing campaigns to the total tune of 9.5 million rubles. Guzel Sanzhapova’s last three campaigns on Planeta.ru are dedicated to building a community center in the village — a modern 850-square-meter building that will include a bakery, a store, an education space and a tourist hub. She admits that she used to think her business was about honey, “but really it’s about developing the territory, and honey is just one part of a larger problem.”

Guzel regularly uses unconventional moves in her crowdsourcing campaigns. For example, she delivered pre-orders on her own to all the supporters of her first project — the entrepreneur knew she wanted to build long-term relationships with her audience, which meant it was important to look into the eyes of the people who believed in her in the first place. As a result, 30% of the participants continue to support “Small Turysh” from one project to another. In her fifth campaign, Guzel negotiated for Chaif rock band to have a concert at the site of the future community center. Invitations to the event were distributed through a crowdfunding campaign, and people from all over the country came to the concert. In another project, dedicated to purchasing construction materials for the center building, one could donate timber through the crowdsourcing campaign, and Guzel would send a thank-you video note as a token of appreciation.

Guzel Sanzhapova recorded a master class on “How to Create Projects that Will Make People to Fall in Love with Your Business” for the Planeta.ru video lecture series. It is available for free at <https://school.planeta.ru/crowdproducers>

A NORMAL PLACE ON THE BAY SHORE

The Normal Place opened in May 2022 next door to (and supported by) Sevkabel Port, a public space in St. Petersburg. The motto of The Normal Place is “Just for Everyone.” This cluster of charity, conscious consumption, culture and

осознанного потребления, культуры и творчества решили несколько учредителей: инклюзивные мастерские «Простые вещи», анимационная студия «Да», «Перспективы», инклюзивное кафе «Огурцы» (тоже, кстати, открытое с помощью краудфандинга) и сеть благотворительных магазинов «Спасибо». Отремонтировать двухэтажный кластер, оснастить необходимым оборудованием, провести коммуникации, сделать пространство инклюзивным и приятным для посещения горожанами и гостями города — задача недешёвая. Чтобы покрыть часть расходов на ремонт, а также проверить востребованность задумки, идеологи «Нормального места» запустили крауд-кампанию. Но из-за долгих согласований запустили — вопреки всем «правилам» краудфандинга и здравого смысла — в пятницу вечером, когда большинству людей уже не до развития территорий. Тем не менее, за выходные на счётчике проекта уже была треть от заявленного миллиона, что красноречиво говорило о том, что людям нужно такое место.

Краудфандинг не зря называют самым честным голосованием — в нём голосуют рублём, а это сложнее, чем поставить лайк или сделать репост в соцсетях. Сложнее, но сильно убедительнее — так, благодаря успешной крауд-кампании (при участии 704 человек было собрано почти полтора миллиона рублей) учредители «Нормального места» вовлекали в свой проект бизнес-партнёров и объединяли единомышленников.

На открытии кластера побывали более 2500 гостей. Учредители отмечают, что их крауд-кампания стала «сериалом», за которым люди наблюдали в прямом эфире. Поэтому, конечно, многим стало интересно прийти и посмотреть на результат, а заодно найти своё имя на стене поддержки, куда можно было «вписать» себя, купив соответствующий лот проекта.

В СМОЛЕНСКЕ МОЖНО ЖИТЬ

Активисты команды «Среда» придумали и ввели в городе хештег #всмоленскеможножить. Уже четыре года они доказывают справедливость этого шуточного выражения, наполняя город культурными, развлекательными и образовательными событиями. В середине ноября ребята открыли в историческом здании в центре города «Среда.Центр», общественное пространство с лекторием, коворкингом, мини-кинотеатром, кафе, студией дизайна, творческой мастерской, стендом с книгами и памятным городским мерчем. 438 тысяч рублей на строительные материалы и оборудование центра ребята собрали с помощью краудфандинга. Организаторы очень креативно подошли к своему проекту и ещё до запуска отлично поработали с партнёрами, благодаря чему в кампании была россыпь ярких и самобытных лотов, связанных со Смоленском.

Примечательно, что год назад основатель другого смоленского креативного пространства «Штаб», Денис Никитас, собрал на Planeta.ru средства на открытие независимого книжного

creativity has several founders: the “Simple Things” inclusive workshops, “Yes” animation studios, “Perspectives”, the “Cucumbers” inclusive cafe (which incidentally was also opened thanks to crowdfunding) and “Thank You” chain of thrift stores. Renovating the two-story cluster, installing the necessary equipment, laying communications, and making the space inclusive and pleasant for the city residents and guests is not an inexpensive task. The Normal Place visionaries launched a crowdfunding campaign to cover part of the repair costs and to test the idea for relevance. But because of the lengthy approval process, the campaign had to be launched against all the “rules” of crowdfunding and common sense — on Friday night, when territorial development is probably the last thing on the people’s mind. Nevertheless, by Monday the progress was one third into the one million requested, which was the best testament to the people needing a place like this.

It is not accidental that crowdfunding is called the most honest voting — here people vote with their money, which is harder than hitting the “like” or “repost” buttons in social networks. It is harder, but it is also much more convincing: thanks to a successful crowdfunding campaign (nearly a million and a half rubles raised by 704 supporters), the founders of the Normal Place found business partners and gathered like-minded people in their project.

More than 2,500 guests attended the opening. The founders point out that their crowdfunding campaign became a “movie series” that people liked to watch live. Of course, many were interested in coming and looking at the result, and at the same time — to find their name on the Supporters’ Wall of Fame, where one could “buy” a place by contributing to the project.

IT IS OK TO LIVE IN SMOLENSK

The “Environment” team of activists in this city came up with a hashtag #oktoliveinsmolensk. For four years now, they have been proving this joking expression true by filling the city with cultural, entertaining, and educational events. In mid-November, the team opened “Environment. Center” in a historical downtown building. It is a public space complete with a lecture hall, a co-working space, a mini-cinema, a cafe, a design studio, a creative workshop, a booth with books and city memorabilia. The creators raised 438,000 rubles for construction materials and equipment through crowdfunding. They approached their project creatively and did some outstanding work with the partners prior to the launch, making their campaign a scatter of vivid and distinctive lots related to Smolensk.

Notably, a year ago Denis Nikitas, founder of another creative space in Smolensk, The Staff, raised funds on Planeta.ru to open an independent bookstore. And another year earlier,

магазина. А ещё за год до этого местная туристическая компания «ПоОзёрам» с помощью краудфандинга смогла обновить велопарк и закупить электромотор для водных экскурсий.

Что ж, в Смоленске действительно можно жить — особенно, когда активные горожане сами так много всего придумывают для того, чтобы город становился ещё интереснее, и так активно объединяют сообщество неравнодушных.

РАЗВИВАТЬ ГОРОД ЧЕРЕЗ МЕРЧ

Несколько лет назад иркутский дизайнер Дмитрий Мироманов устал выполнять корпоративные заказы и решил переключиться на что-то полезное для общества и вдохновляющее его самого. За вдохновением Дмитрий пошёл на краудфандинговые платформы и наткнулся на путеводитель по небанальным местам Петербурга. Дмитрий решил сделать подобный, но про Иркутск. Так родился «Бабрбук» — квестбук-раскраска с творческими заданиями, которые позволяют туристу почувствовать себя настоящим иркутянином. Книга была выпущена с помощью краудфандинга и быстро заняла почётное место в «иркутской продуктовой корзине» — стала одним из самых популярных сувениров, которые увозят из Иркутска, наряду с кедровым гриль-желем и саган-дайля. После первого «Бабрбука» Дмитрий придумал второй, затем — сборник комиксов о легендах Байкала, а затем — мерч с сибирскими принтами. Все новые идеи Мироманов тестирует на Planeta.ru. Он стал первым в Сибири крауд-продюсером, аккредитованным платформой, и по приглашению «Планеты» записал для видеолектория краудпродюсер.рф мастер-класс о специфике работы с региональными проектами. Один из важных советов Дмитрия — взывать к местному патриотизму, мотивировать к поддержке проекта городские сообщества, локальных блогеров, развивать добрососедство. В 2020 году «Бабрбук» вошёл в шорт-лист национальной премии «Серебряный Лучник» в номинации «Развитие и продвижение территорий».

«Бабрбук» — не единственный краудфандинговый пример развития территорий через артефакт. Благодаря проектам на Planeta.ru появился первый чукотский мерч, иллюстратор Марина Демченко выпустила авторскую карту «Воронеж на ладони» на английском языке, магаданское издательство «Охотник» подготовило карту-справочник основных достопримечательностей, мест притяжения детей и подростков в Магадане.

Преимущество таких «продуктовых» проектов перед кампаниями по созданию или благоустройству общественных пространств в том, что результат проекта — путеводитель, мерч, карта — и становится флагманским вознаграждением. Для таких авторов краудфандинг — ещё и удобный способ сбора предзаказов, а соответственно, возможность регулировать итоговый тираж и заранее собирать обратную связь о продукте.

a local tourist company, To The Lakes, used crowdfunding to renovate the bike park and buy an electric boat motor for water tours.

Well, it really is OK to live in Smolensk, what with all the active citizens coming up with so many things to make the city an even more exciting place and to unite the community of people who care.

DEVELOPING THE CITY THROUGH MERCHANDISE

Several years ago, Dmitry Miromanov, a designer from Irkutsk, got tired of meeting corporate customers' orders and decided to do something useful for the society and inspiring for himself instead. Dmitry turned to crowdfunding platforms for inspiration and stumbled upon a guide to the unconventional places of St. Petersburg. Dmitry decided to make a similar guide about Irkutsk. Thus was born the Babr Book — a coloring quest book with creative tasks that allow a tourist to feel like a real Irkutian (Babr is a mythological monster, the symbol of Irkutsk). The book was released with the help of crowdfunding and quickly took a place of honor in the "Irkutsk food basket," becoming one of the most popular souvenirs taken away from Irkutsk, along with candied cedar seeds and saagan dali herbal tea. After the first Babr Book, Dmitry released the second, followed by a collection of comics about the legends of Lake Baikal, and then by various merchandise with Siberia-themed prints. Miromanov tests all his new ideas on Planeta.ru. He became the first crowdfunding producer in Siberia to be accredited by the platform, and at the invitation of the Planet he recorded a master class on the specifics of working with regional projects for the Planeta.ru Crowd Producers website. One of Dmitry's key tips is to appeal to local patriotism, to motivate urban communities and local bloggers to support the project, and to develop good neighbor relations. In 2020, the Babr Book was short-listed for the Silver Archer national award in the "Development and Promotion of Territories" category.

The Babr Book is not the only example of using crowdfunding to promote territorial development via an artifact. Thanks to the Planeta.ru projects, the first Chukchi merchandise appeared, illustrator Marina Demchenko published an original map "Voronezh in the Palm of Your Hand" in English, Magadan-based "Hunter" Publishing House prepared a reference map of the main landmarks and places of attraction for children and teenagers in its city.

The advantage of these "product"-related projects over campaigns to create or improve public spaces is that the result of the project — a guidebook, merchandise, a map — becomes the flagship reward. For their authors, crowdfunding is also a convenient way to collect pre-orders, and therefore an opportunity to regulate the final circulation and collect feedback on the product in advance.

ЗАНАВЕС

О ярких проектах по развитию территорий можно рассказывать долго, но завершить подборку хочется нетипичным примером. В ноябре 2020 года СМИ облетела новость о том, что худрук Мотыгинского драматического театра Дмитрий Турков запустил крауд-кампанию на ремонт туалета. Новость быстро завирусилась, и необходимые 300 тысяч рублей удалось собрать в считанные дни. Дмитрий объявил, что ремонт туалета — это лишь первый этап на пути к созданию на базе театра культурного центра и глобальному возрождению региона. Дело в том, что посёлок Мотыгино Красноярского края — самая труднодоступная точка на карте России, где есть профессиональный театр. Дмитрий со своей труппой приехал туда из Санкт-Петербурга и попытался вдохнуть в театр новую жизнь: организовывал гастроли столичных коллег, инициировал приезды блогеров и журналистов. Актёры театра устраивали в посёлке уборки, играли с детьми в развивающие игры, учили английскому. Дмитрий не хотел мириться с резервацией, о которой открыто говорили депутаты в отношении Мотыгино. Благодаря активности Туркова кампания по возрождению Мотыгино собрала более 1,2 млн рублей, и... худрука уволили.

Вместе с Дмитрием театр покинули актёры. Собранные средства Турков уже не мог потратить по назначению и, за вычетом расходов на производство и рассылку вознаграждений, перечислил в пользу другого театрального проекта — по ремонту единственного в России Театра Села в селе Льва Толстого Калужской области. Дмитрий объяснил своё решение тем, что этот театр тоже развивает небольшую территорию через культуру. Он призвал участников проекта не расстраиваться: благодаря широкой огласке и общественному резонансу Мотыгинский театр перешёл в краевое подчинение. В здании был сделан частичный ремонт, соответственно, первичные цели кампании были достигнуты. Таким образом, один проект вдохнул новую жизнь сразу в две территории, хоть и финал получился совсем не таким, как задумывал режиссёр.

Всё это иллюстрирует мысль о том, что краудфандинг всегда очень привлекает к себе внимание большого числа людей — и часто это внимание приводит к неожиданным результатам, которые невозможно предугадать, запуская кампанию. Кто-то находит партнёров, кто-то выигрывает гранты или получает деньги от крупных спонсоров, инвесторов, кто-то расширяет сообщество своего проекта и укрепляет связь между его участниками. Для успешного результата мало просто оформить идею в проект — существенное внимание стоит уделить его продвижению. Если материал вдохновил вас на реализацию своей идеи с помощью единомышленников, скачайте бесплатное «Практическое пособие по краудфандингу» в разделе «Школа» на Planeta.ru и, следуя советам авторов успешных кампаний, дерзайте!

THE CURTAIN

We can talk a lot about the most outstanding territorial development projects, but at the end of this lineup we would like to share an unusual example. In November 2020, the media broke the news that Dmitry Turkov, Art Director of the Motygin Drama Theater, had launched a crowdfunding campaign to repair the theater restrooms. The news spread quickly, and the 300,000 rubles requested were collected in a matter of days. Dmitry announced that the renovation of the restrooms was only the first step in turning the theater into a fully functional cultural center and a global revitalization of the region. The fact is that the village of Motygin in Krasnoyarsk Krai is the most remote point on the map of Russia with a professional theater. Dmitry and his troupe arrived there from St. Petersburg and tried to breathe new life into the theater: he organized guest performances by his colleagues from the capital, initiated visits by bloggers and journalists. The actors organized village clean-ups, played educational games with the children and gave English lessons. Dmitry would not agree to keeping Motygin as a reservation, as the MPs were openly suggesting. Turkov's campaign to revive Motygin raised more than 1.2 million rubles, and then... the art director was fired.

The actors left the theater together with Dmitry. The money Turkov had raised could no longer be used for its intended purpose, and he transferred it, less the production and mailing costs, to another theater project — renovation of Russia's only Village Theater, located in Leo Tolstoy village in the Kaluga Region. Dmitry explained his decision by the fact that this theater was also developing a small area through culture. He urged the project participants not to get upset: thanks to the broad publicity and public response, the theater in Motygin was transferred to the Krai government subordination. The building was partially renovated, so the original goals of the campaign were achieved. This is how one project breathed new life into two territories at once, although the ending did not go as the director had intended.

This illustrates the idea that crowdfunding is always very appealing to a large number of people — and often that attention leads to unexpected results that cannot be predicted when launching a campaign. Some project authors find partners, some win grants or get funding from major sponsors and investors, some expand their project community and strengthen the connection between its participants. For a successful outcome, it is not enough to just turn an idea into a project — it is worth paying considerable attention to its promotion. If this article inspired you to bring your idea to life with the help of like-minded people, download the free “Practical Guide to Crowdfunding” in the “School” section on Planeta.ru and follow the advice of the authors of successful campaigns! Good luck!



Проекты социального воздействия в России: первые итоги 2022 года

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-4-42-55

Social Impact Projects in Russia: First Results of 2022

К концу 2022 года проекты социального воздействия в России (ПСВ), они же Social Impact Bonds (SIB), прошли 2/3 пути пилотной апробации. Новый финансовый инструмент, направленный на повышение качества государственных услуг, был утвержден специальным постановлением Правительства РФ в 2019 году. В настоящее время уже завершены первые три проекта, реализованные по модели SIB. Какие задачи решают ПСВ в России, в чем их особенности, к каким изменениям качества жизни граждан нашей страны они приводят, а также для кого могут стать «вдохновляющей историей» — в статье эксперта ВЭБ.РФ.

By the end of 2022, Social Impact Projects in Russia (SIPs), aka Social Impact Bonds (SIBs), were 2/3 of the way through pilot testing. The new financial instrument designed to improve the quality of public services was approved by a special resolution of the Russian Government in 2019. The first three projects implemented on the SIB model have already been completed to date. What are the tasks addressed by SIPs in Russia, what are their features, what changes in the quality of life do they bring to our citizens, and who can they become an inspiration to? More on that in this article by a VEB.RF expert.



Никита Мануилов
Директор, Блок агента
Правительства
Российской Федерации,
ВЭБ.РФ

Nikita Manuilov
Director,
Government Agent Office,
VEB.RF

ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ И ЗАЧЕМ ОНИ НУЖНЫ?

Проекты социального воздействия являются инструментом финансирования, реализуемым на принципах «плата за успех»¹. Государство выступает в качестве «заказчика» социального эффекта — положительного изменения состояния и (или) жизненных условий своих граждан. Для достижения социального эффекта государство привлекает частного инвестора (организатора) проекта и профессионального исполнителя, обладающего опытом в соответствующей сфере. Организатор получит государственный грант только в случае достижения заявленного социального эффекта. Общая схема реализации проектов социального воздействия представлена на Схеме 1.

В традиционном подходе финансирования социальных услуг государство либо авансирует оказание социальных услуг по установленному стандарту, либо покрывает уже понесенные расходы по их оказанию. Использование подхода «платы за успех» позволяет гибко настраивать план мероприятий проекта социального воздействия с учетом внешних факторов и наработанной проектом практики для достижения социального эффекта.

Фокус на механизмах и технологиях работы в социальной сфере подразумевает, что проекты социального воздействия не предполагают создание инфраструктуры, за исключением случаев, когда этого требует технология работы (например, помещения для организации сопровождаемого проживания инвалидов), но даже в этом случае это не должно составлять значительную часть проекта.

Важная черта проектов социального воздействия — каждый проект нацелен на выработку уникального механизма и технологии работы в социальной сфере, направленных на улучшение жизни граждан, для его дальнейшего тиражирования и масштабирования (после подтверждения его эффективности по результатам независимой оценки). Цель каждого проекта увязана со стратегическими задачами развития государства, а социальный эффект и целевые показатели — инструмент для их измерения и подтверждения эффективности.

Таким образом, проекты социального воздействия позволяют государству, коммерческим и некоммерческим организациям совместно предложить эффективные решения для улучшения жизни граждан, в том числе за счет:

- апробации новых современных механизмов и технологий работы в социальной сфере, требующих меньших затрат бюджетов всех уровней при достижении сопоставимых и даже более значимых социальных эффектов;

¹ О проектах социального воздействия можно также прочитать в журнале «Позитивные изменения» Том 2, № 2: Вяткина, Ю. (2022). *Игра вдолгую: точки роста и перспективы Social Impact Bonds в России. Позитивные изменения, 2(2), 14-23.* Смекалин, И. (2022). «Песочницы» социальных инвестиций: как в мире развиваются проекты Social Impact Bonds. *Позитивные изменения, 2(2), 30-39.*

WHAT ARE SOCIAL IMPACT PROJECTS AND WHY ARE THEY NEEDED?

Social impact projects are a “pay-for-success” funding tool¹. The state acts as a “customer” of the social effect — a positive change in the wellbeing and (or) living conditions of its citizens. To achieve the desired social effect, the state hires a private investor (project organizer) and a professional implementing partner with the relevant experience. The organizer will receive the state grant only if the declared social effect is achieved. The general implementation scheme of social impact projects is shown in Diagram 1.

In the traditional approach to financing social services, the state either advances the financing for the provision of social services as per given standard, or covers the costs actually incurred in providing said services. The “pay-for-success” approach brings flexibility into the adjustment of the plans of social impact project activities, based on external factors and established project practices, to achieve social impact.

Focusing on the mechanisms and technologies of social work implies that social impact projects do not involve creating any infrastructure, unless required by the work technology (for example, facilities for organizing assisted living for the disabled), but even in this case, it should not constitute a significant part of the project.

An important feature of social impact projects is that each project is aimed at developing a unique mechanism and work technology in the social sector, intended to improve the lives of the residents, which can be further replicated and scaled (after independent evaluation confirms their effectiveness). The goal of each project is linked to the strategic development objectives of the state, and the social effect and target indicators are a tool to measure and confirm their effectiveness.

Thus, social impact projects allow the state, businesses and non-profits to jointly offer effective solutions to improve the lives of the local residents, including by means of:

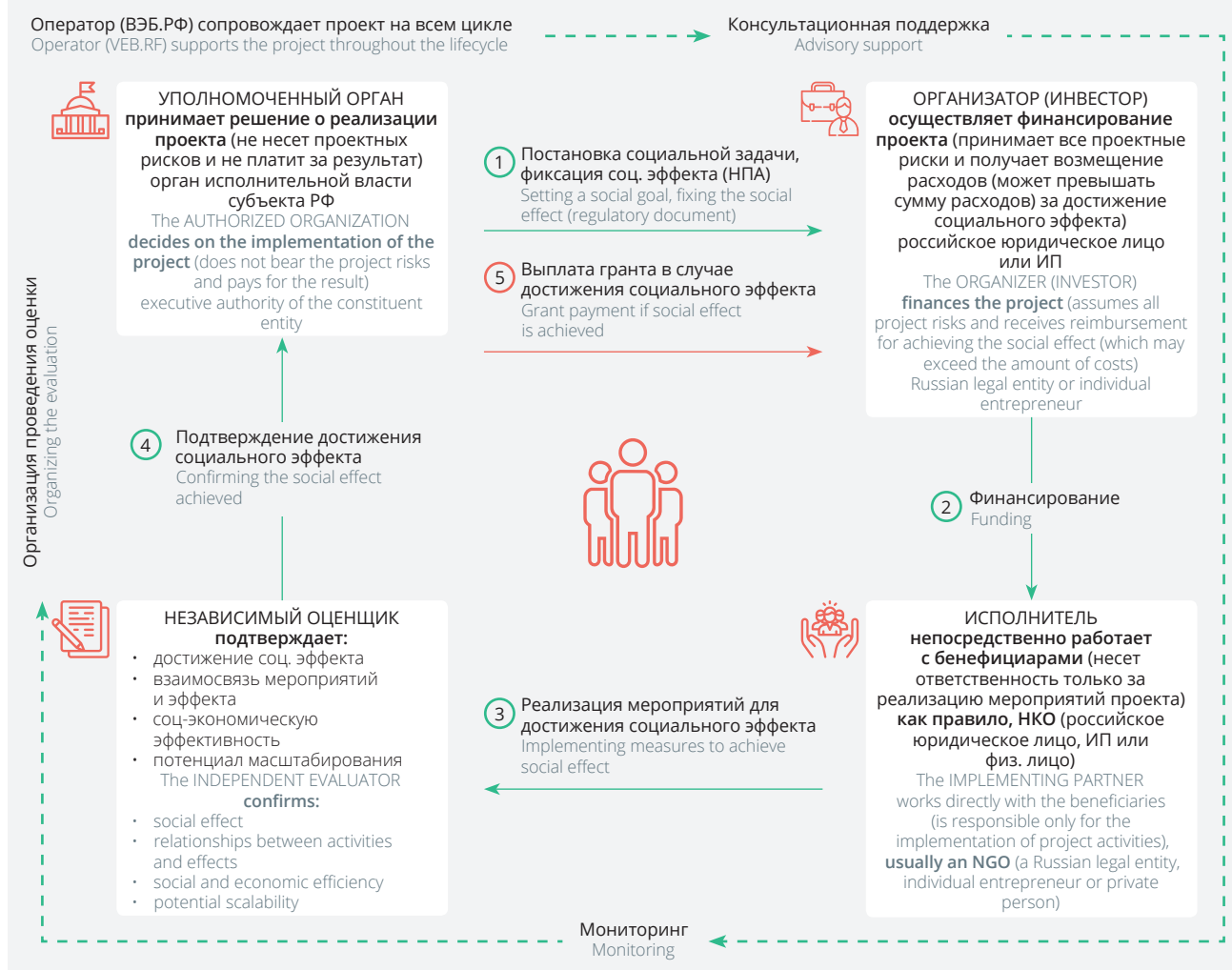
- testing new modern mechanisms and technologies for the social sphere, which require less government spending at all levels while achieving comparable and even greater social effects;
- conducting a comprehensive assessment of the results achieved and the approaches and working mechanisms developed for further

¹ You can also read about social impact projects in the Positive Changes Journal, Vol. 2, Issue 2: Vyatkina, Yu. (2022). *The Long Game: Growth Points and Prospects of Social Impact Bonds in Russia Positive Changes, 2(2), p. 14-23.* Smekalin, I. (2022). “Sandboxes” for Social Investments How Social Impact Bonds Are Developing Globally. *Positive Changes, 2(2), p. 30-39.*

- проведения комплексной оценки достигнутых результатов и выработанных подходов и механизмов работы для дальнейшего тиражирования и масштабирования наиболее эффективных решений;
- повышения эффективности государственных расходов за счёт отложенного характера расходов бюджета исключительно при условии достижения социального эффекта проекта, по результатам независимой оценки;
- повышения качества и доступности государственных услуг для граждан с учетом их потребностей;
- привлечения частных инвестиций на развитие социальной сферы на возвратной основе;
- развития негосударственного сектора в социальной сфере, за счет возможности масштабирования своей деятельности и развития компетенций (в том числе в области проектного управления) во взаимодействии с государственными органами, коммерческими организациями и институтами развития.

- replication and scaling of the most effective solutions;
- increasing the efficiency of government spending by deferring the budget expenditures and conditioning them on the achievement of the intended social effect of the project, based on an independent evaluation;
- improving the quality and accessibility of public services, taking into account the needs of the population;
- attracting private investment to the development of the social sphere on a repayable basis;
- development of the non-governmental sector in the social sphere, through the ability to scale its activities and develop competencies (including project management) in cooperation with the government agencies, commercial organizations and development institutions.

Схема 1. Проекты социального воздействия: механизм реализации проекта
Diagram 1. Social impact projects: project implementation mechanism



ЗАЧЕМ НУЖЕН ОПЕРАТОР ПРОЕКТОВ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ?

Для запуска и реализации проекта социального воздействия необходимы компетенции в области государственных финансов, стратегического и проектного управления, а также понимание специфики отраслей социальной сферы, включая:

- проработку параметров паспорта проекта, в том числе анализ проблемной ситуации в отрасли социальной сферы и установление её взаимосвязи со стратегическими задачами региона;
- проработку социального эффекта и целевых показателей социального эффекта как критериев успеха проекта;
- разработку финансово-экономического обоснования проекта, исходя из ожидаемого социального эффекта;
- согласование параметров проекта со всеми стейкхолдерами;
- разработку проектов нормативных правовых актов и проектов соглашений в рамках реализации проекта, в том числе предусматривающие сбор информации для проведения мониторинга реализации проекта;
- поиск потенциального организатора проекта, исполнителя проекта.

За рубежом практически во всех проектах возникает посредник, который обеспечивает техническую, правовую, финансовую экспертизу, содействует структурированию проекта как проекта социального воздействия, структурирует финансовую схему его реализации, привлекает финансирование в проект и выполняет иные функции. Часто за разные аспекты отвечают разные организации. В описании некоторых проектов встречается информация о семи посредниках, привлеченных к их реализации.

Постановление Правительства № 1491² предусматривает привлечение оператора проекта, который осуществляет консультационное сопровождение, мониторинг реализации проекта и обеспечивает проведение независимой оценки достижения социального эффекта. Концепция повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 годах также предусматривает привлечение российских институтов развития при внедрении новых инструментов финансирования (к которым относятся проекты социального воздействия)³.

В рамках пилотной апробации в качестве оператора субъектам Российской Федерации рекомендуется привлекать ВЭБ.РФ. Участие оператора позволяет субъектам РФ «тонко» настроить инструменты

WHY DO WE NEED A SOCIAL IMPACT PROJECTS OPERATOR?

Implementing a social impact project requires competencies in public finance, strategic and project management, as well as an understanding of the specifics of the social sectors, including the following:

- working out the parameters of the project passport, including analysis of the social problem and establishing its relationship to the strategic objectives of the region;
- elaborating the social effects and targets as the project success criteria;
- producing a financial and economic feasibility study of the project, based on the expected social effects;
- agreeing project parameters with all stakeholders;
- drafting regulations and agreements related to the project implementation, including those that provide for collecting information to monitor the project implementation;
- searching for a potential project organizer, implementing partner.

Most projects abroad are carried out through an intermediary that provides technical, legal, financial expertise, assists in structuring the project as a social impact project, elaborates the financial plan for its implementation, raises funding for the project and performs other functions. Often different organizations are responsible for different aspects. Some project descriptions feature information about seven different intermediaries involved in their implementation.

Government Resolution No. 1491² provides for the involvement of a project operator, which provides consultancy support, monitors project implementation and ensures an independent evaluation of the achievement of social effect. The Concept for Improving the Efficiency of Budget Expenditures in 2019–2024 also provides for the involvement of Russian development institutions in the implementation of new funding instruments (including social impact projects)³.

Within the framework of the pilot testing, it is recommended that the constituent entities of the Russian Federation engage VEB.RF as the operator. The operator's participation allows the constituent entities of the Russian Federation to "fine-tune" the tools of social impact projects, while VEB.RF,

² Гарант.ру. (2019). Постановление Правительства РФ от 21 ноября 2019 г. № 1491 «Об организации проведения субъектами Российской Федерации в 2019–2024 годах пилотной апробации проектов социального воздействия». Режим доступа: <https://base.garant.ru/73080288/>. (дата доступа: 10.12.2022).

³ Гарант.ру. (2019). Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 января 2019 г. № 117-р «Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 гг.». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72064730/>. (дата доступа: 10.12.2022).

² Garant.ru. (2019). Resolution of the Government of the Russian Federation No.1491 of 21 November 2019 "On the Organization of Pilot Testing of Social Impact Projects by the Constituent Entities of the Russian Federation in 2019–2024." Retrieved from: <https://base.garant.ru/73080288/> (accessed: 10.12.2022).

³ Garant.ru. (2019). Resolution of the Government of the Russian Federation No.117-r of 31 January 2019 "On Approval of the Concept for Improving the Efficiency of Budget Expenditures in 2019–2024." Retrieved from: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72064730/> (accessed: 10.12.2022).

проектов социального воздействия, а ВЭБ.РФ, как оператору, обобщить лучшие практики их реализации для развития инструмента. Также оператор проводит мониторинг проектов и предпринимает меры по купированию обнаруженных рисков. В конце срока реализации проекта оператор привлекает организацию, которая проводит независимую оценку достижения социального эффекта, без чего невозможна выплата гранта в форме субсидии организатору проекта.

ЧТО БЫЛО ДОСТИГНУТО К КОНЦУ 2022 ГОДА?

К концу 2022 года проекты социального воздействия прошли 2/3 пути пилотной апробации — они запускаются с 2019 до конца 2024 года. К этому моменту десять субъектов Российской Федерации активно вовлечены в проработку, запуск и реализацию проектов социального воздействия, и почти половина субъектов РФ выразила заинтересованность в осуществлении подобных проектов.

Суммируя результаты за неполные 4 года, можно отметить следующие ключевые достижения:

- утверждено Положение об организации проведения субъектами Российской Федерации в 2019 — 2024 годах пилотной апробации проектов социального воздействия (Постановление Правительства № 1491), которое упорядочило основные требования к реализации проектов социального воздействия и запустило пилотную апробацию;
- запущено 10 проектов в 7 субъектах Российской Федерации в 5 отраслях социальной сферы (образование, социальное обслуживание, социальная защита, здравоохранение, занятость), общий объем инвестиций в эти проекты составляет 385 млн рублей, объем грантов в форме субсидии из региональных бюджетов в случае успеха проектов — 419 млн рублей;
- в 2022 году завершились 3 проекта: в сфере образования в Республике Саха (Якутия), в сфере здравоохранения и в сфере социальной защиты в Приморском крае. Общий объем инвестиций в проектах — 106 млн рублей, объем грантов — 114 млн рублей. Все проекты признаны успешными, был достигнут социальный эффект;
- проекты социального воздействия получили международное признание: ВЭБ.РФ получил две премии ADFIAP⁴ в 2020 и 2022 г. за реализацию проектов социального воздействия в сфере образования в Республике Саха (Якутия) и в сфере социальной защиты населения в Приморском крае;
- в 2022 году активно развивается методическое сопровождение реализации проектов социального воздействия, в том числе переработан и дополнен раздел сайта ВЭБ.РФ⁵,

as the operator, can gather best practices of their implementation for the further development of the tool. The operator also monitors projects and takes measures to curb detected risks. At the end of the project implementation period, the operator engages an organization to conduct an independent assessment of the social effect achieved, which is the prerequisite for paying the subsidy to the project organizer.

WHAT WAS ACCOMPLISHED BY THE END OF 2022?

By the end of 2022, social impact projects were 2/3 of the way through pilot testing scheduled to start from 2019 through the end of 2024. By this point, ten constituent entities of the Russian Federation became actively involved in the design, launch, and implementation of social impact projects, and almost half of the constituent entities expressed an interest in implementing such projects.

Summarizing the results of almost 4 years, the following key achievements can be noted:

- Regulations on the Organization of the Pilot Testing of Social Impact Projects by the Constituent Entities of the Russian Federation in 2019-2024 (Government Resolution No. 1491) were approved, which streamlined the basic requirements for the implementation of social impact projects and launched the pilot testing;
- ten projects were launched in seven constituent entities of the Russian Federation, in five social sectors (education, social services, social protection, health, and employment), with the total investment of 385 million rubles; 419 million rubles were allocated as subsidies from the regional budgets;
- three projects were completed in 2022: one in the Republic of Sakha (Yakutia), in the field of education; and two more in Primorsky Krai, in healthcare and social protection. The total investment in these projects was 106 million rubles, with grants amounting to 114 million rubles. All the projects were deemed a success, as the intended social effect had been achieved;
- social impact projects have gained international recognition: VEB.RF received two ADFIAP awards⁴ in 2020 and 2022 for the implementation of social impact projects in education in the Republic of Sakha (Yakutia) and in social protection in Primorsky Krai;
- the methodological support for the implementation of social impact projects was actively developing in 2022, including a redesign and amendments to the VEB.RF website page⁵ dedicated to the projects

⁴ Ежегодная премия Ассоциации институтов финансирования развития Азиатско-Тихоокеанского региона (ADFIAP). Победителями объявляются такие проекты, которые, по мнению Исполнительного комитета премии ADFIAP, вносят существенный вклад в достижение конкретной цели устойчивого развития национальной экономики.

⁵ ВЭБ.РФ. (2022). Участникам проектов социального воздействия. Режим доступа: <https://вэб.рф/agent-pravitelstva/psv/uchastnikam/>. (дата доступа: 10.12.2022).

⁴ Annual award of the Association of Development Financing Institutions in Asia and the Pacific (ADFIAP). The winners are those projects that, in the opinion of the Executive Committee of the ADFIAP Award, make a significant contribution to the specific goal of sustainable development of the national economy.

⁵ VEB.RF (2022). To participants in social impact projects. Retrieved from: <https://вэб.рф/agent-pravitelstva/psv/uchastnikam/> (accessed: 10.12.2022).

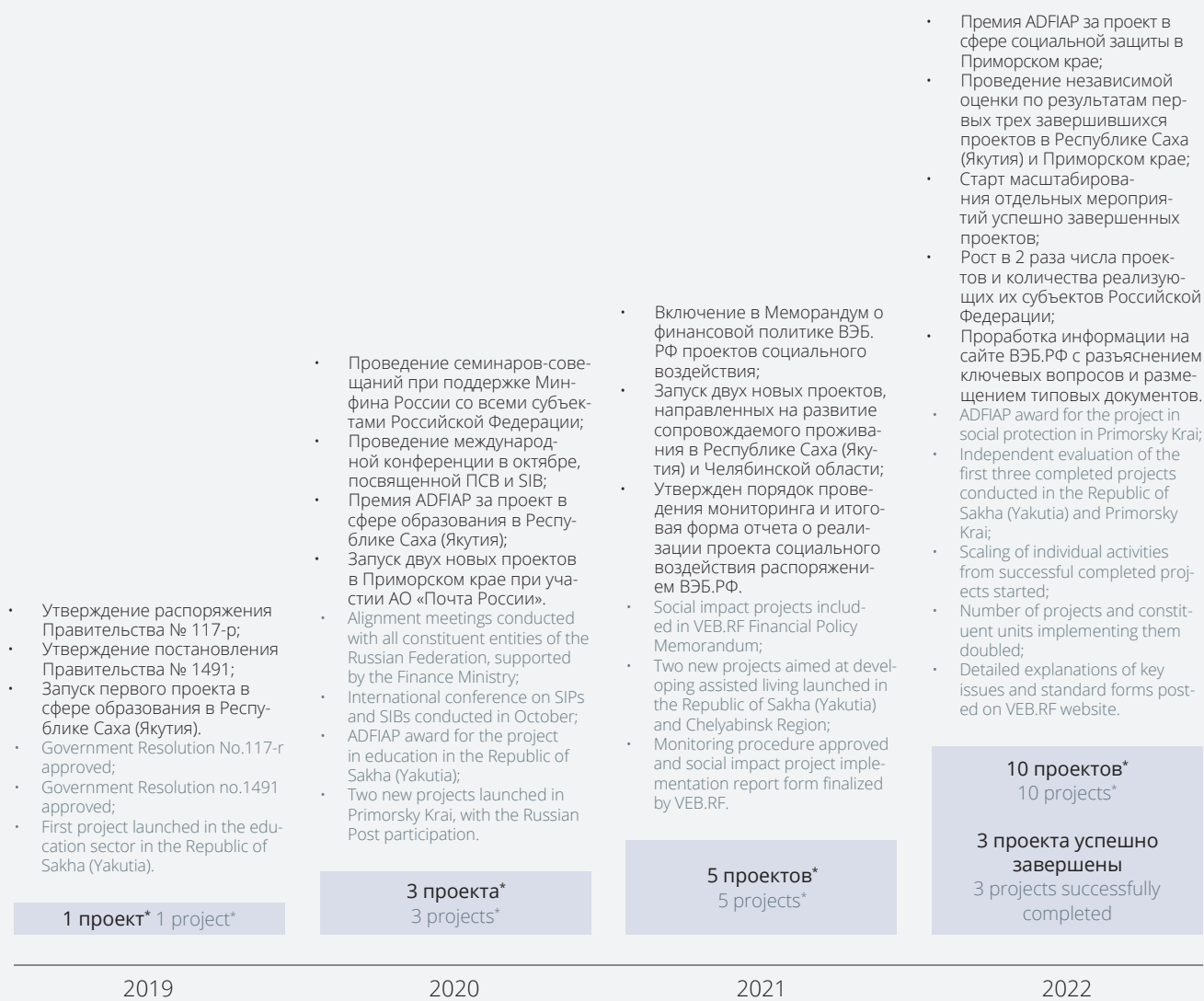
посвященный проектам (добавлены подробные ответы на вопросы, размещена информация о действующих проектах, представлен утвержденный ВЭБ.РФ порядок мониторинга проектов и представлены проекты типовых документов для запуска и реализации проектов социального воздействия);

- осуществляется методологическое сопровождение реализации проектов социального воздействия со стороны Минфина РФ, в рамках которого субъектам Российской Федерации предоставляются разъяснения по вопросам применения бюджетного законодательства при реализации проектов.

(adding Q&A, information on existing projects, presenting VEB.RF-approved project monitoring procedure and standard forms for launching and implementing social impact projects);

- the Ministry of Finance of the Russian Federation provides methodological support of the social impact projects' implementation, explaining to the constituent entities of the Russian Federation the application of budget legislation during the project implementation.

Схема 2. Ключевые достижения проектов социального воздействия в 2019–2022 гг.
Diagram 2. Key achievements of social impact projects in 2019–2022



* количество проектов определяется по количеству паспортов проектов, утвержденных высшими исполнительными органами государственной власти субъектов РФ, накопленным итогом к окончанию соответствующего года
project numbers determined by the number of project passports approved by the supreme executive authorities of the constituent entity of the Russian Federation as of the end of the respective year

Ключевые достижения по годам реализации проектов социального воздействия представлены на Схеме 2.

За сухими цифрами и фактами лежат реальные социальные преобразования и изменения качества жизни граждан нашей страны. В качестве примера рассмотрим результаты по трем завершившимся проектам.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВЫХ ТРЕХ ЗАВЕРШЕННЫХ ПРОЕКТОВ

Важнейшей вехой 2022 года стало проведение независимой оценки и завершение первых трех проектов социального воздействия. Именно по результатам независимой оценки принимается решение о выплате гранта в форме субсидии организатору проекта, который на протяжении всего срока его реализации вкладывал свои средства в достижение социального эффекта. Задачей независимой оценки также является оценка социальных и экономических эффектов от реализации проектов, оценка взаимосвязи мероприятий проекта с достигнутым социальным эффектом и, как следствие, оценка потенциала для масштабирования проекта. В **Республике Саха (Якутия)** завершился проект в сфере образования, стартовавший в 2019 году и ставший первым проектом социального воздействия в России. Цель проекта — рост качества школьного образования. Исполнителем выступила Высшая школа экономики, а организатором — АО «ВЭБ.ДВ». Для оценки успеха проекта был разработан специальный индекс, отражающий результаты диагностики обучающихся по математике и русскому языку (8 показателей), рост числа призеров и победителей регионального этапа всероссийской олимпиады школьников среди 10 и 11 классов (2 показателя). Целевое значение рассчитывается как прирост всех показателей не менее чем на 10%. Детальный порядок оценки индекса является приложением к паспорту проекта (утв. Постановлением Правительства Республики Саха (Якутия) от 4 июня 2019 г. № 150).

В задачи проекта входило не только повышение уровня образования школьников по окончании реализации проекта, но и закрепление результата для обеспечения долгосрочного роста качества образования в республике. Первым этапом стал детальный анализ школ и школьников на пилотной территории реализации проекта — Хангаласского улуса (района) — для их кластеризации и выработки детальных адаптированных мер, включая индивидуальные образовательные маршруты. Для устойчивости результатов в проект были вовлечены не только учителя и школьники, но и родители.

Через год после старта проекта были введены ограничительные меры, связанные с распространением COVID-19, что потребовало от образовательных организаций перестроить образовательный процесс в онлайн-формате. Однако школы, участвующие в проекте, оказались в высокой степени готовности, т. к. ранее уже отработали онлайн-технологии взаимодействия.

По итогам проекта индекс, отражающий уровень образовательных результатов школьников, вырос более чем на 10% (по

Key achievements of social impact projects broken down by year are shown in Diagram 2.

Behind the dry numbers and facts are tangible social transformations and changes in the quality of life of the citizens of our country. As an example, let's look at the results of three completed projects.

RESULTS OF THE FIRST THREE COMPLETED PROJECTS

The greatest milestone of 2022 was an independent evaluation and the completion of the first three social impact projects. The independent evaluation results act as the basis for the decision to pay the subsidy to the project organizer that was investing in the project in the course of its implementation for it to achieve the social effect. The independent evaluation is also intended to determine the social and economic effects of a project, identify the relationship between project activities and the social effects achieved, and therefore to assess the potential for project scaling.

A project in the sphere of education was completed in the **Republic of Sakha (Yakutia)**. It started in 2019 and was the first social impact project in Russia. The goal of the project was to increase the quality of school education. The project was implemented by the Higher School of Economics, with VEB.DV as the organizer. A special index was developed to evaluate the project success, reflecting the students' test scores in mathematics and the Russian language (8 indicators), the growth in the number of runners-up and winners of the regional stage of the All-Russian School Olympics among 10th and 11th graders (2 indicators). The target is calculated as at least a 10% increase in all indicators. The detailed index evaluation procedure is attached to the project passport (approved by Resolution of the Government of the Republic of Sakha (Yakutia) No. 150 of June 4, 2019).

The project was designed not only to improve the education level of schoolchildren at the end of the project, but also to consolidate the results to ensure long-term growth in the quality of education in the republic. The first stage was a detailed analysis of schools and students in the pilot area of the project — Khangalassky ulus (district) — so they can be clustered and detailed adapted actions be developed, including individual educational routes. Not only teachers and students, but also parents were involved in the project to ensure sustainability of the results.

One year into the project, restrictive measures related to the COVID-19 pandemic were introduced, which required educational organizations to restructure the educational process to the online format. It turned out, however, that the schools participating in the project were well-prepared for this change,

факту — на 41%), а образовательные результаты школьников, участвующих в проекте, оказались также более чем на 10% выше по сравнению с результатами школьников, проживающих на двух контрольных территориях Якутии. Значительно выросло число победителей и призеров регионального этапа всероссийской олимпиады школьников из Хангаласского улуса по сравнению со стартом проекта, а одна школьница впервые стала призером заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников по истории искусств. По результатам проекта разработаны 7 успешных практик для масштабирования во всех школах Якутии, включая подходы по развитию управленческих команд школ, тьюторских и наставнических практик, сетевых практик взаимодействия образовательных организаций и т. д.

В **Приморском крае** завершились два проекта — в сфере здравоохранения и в сфере социальной защиты населения, реализуемые при участии АО «Почта России» в качестве организатора и исполнителя. Их основная задача — повышение качества жизни граждан, проживающих в отдаленных районах Приморского края, для которых затруднен доступ к социальным услугам. Паспорта проектов утверждены Постановлениями Правительства Приморского края от 18 декабря 2020 года № 1048-пп и № 1049-пп, сроки реализации — с 1 февраля 2021 г. по 31 июля 2022 г. Распространение COVID-19 потребовало продления сроков реализации проектов на полгода по сравнению с изначальными планами (первоначальный срок окончания — 31 января 2022 г.) и расширения пилотной территории, при этом, в результате проекты охватили более 32 тыс. граждан, а все поставленные задачи были выполнены, что еще раз свидетельствует о гибкости механизма таких проектов.

Проект в сфере здравоохранения предусматривал решение двух основных задач: 1) вовлечь граждан в оценку состояния своего здоровья в рамках ежегодной диспансеризации и 2) обеспечить граждан, имеющих право на дополнительное лекарственное обеспечение, доставкой лекарств на дом. Первая задача осложнялась тем, что прежде всего требовалось вовлечь граждан, не посещавших диспансеризацию более двух лет, а также ограничениями, вызванными распространением COVID-19. Несмотря на это, удалось вовлечь в диспансеризацию более 9000 граждан при целевом показателе чуть более 5000 человек. Доставка лекарственных препаратов потребовала от АО «Почта России» выстроить отдельные маршруты для почтальонов и закупить специальные сумки для лекарств, требующих особых условий хранения. В результате, более 1300 граждан получили лекарственные препараты на дом; совершено почти 19 тыс. доставок, представители уполномоченного органа отметили значительный рост отгрузки лекарств, а граждане оставили более 100 положительных отзывов о проекте. Как следствие, доставка лекарственных препаратов была закреплена в Приморском крае как социально значимый проект для дальнейшей реализации (Постановление Правительства Приморского края от 2 декабря

having trialed the online interaction technologies beforehand.

According to the project results, the students' educational performance increased by more than 10% (in fact — by 41%), and the educational performance of the students participating in the project also increased by more than 10% than that of students residing in the two control territories of Yakutia. The number of runners-up and winners of the regional stage of the All-Russian School Olympics from Khangalassky ulus increased significantly in comparison with the start of the project, and one girl won a prize in the final stage of the All-Russian School Olympics on art history for the first time. As a result of the project, seven successful practices were developed for scaling up the activity to all schools in Yakutia, including approaches to the development of school management teams, tutoring and mentoring practices, networking interaction practices between educational organizations, etc.

Two projects were completed in **Primorsky Krai** — in health care and in social protection, with the participation of Russian Post as the project organizer and implementing partner. Their primary goal was to improve the quality of life in remote areas of Primorsky Krai, where access to social services was restricted. The project passports were approved by Resolution No. 1048-pp and Resolution No. 1049-pp of the Government of Primorsky Krai dated December 18, 2020, scheduling them for implementation from February 1, 2021 to July 31, 2022 (the original deadline of January 31, 2022 had to be extended by six months due to the COVID-19 pandemic), and expansion of the pilot territory. The projects reached over 32 thousand citizens and achieved all their objectives, another proof of the flexibility of the project mechanism.

The healthcare project had two main goals: 1) involve residents in assessment of their health condition as part of the annual clinical examination, and 2) deliver medicines to the home of those residents eligible for additional medical coverage. The first task was complicated by the fact that it first required the engagement of residents who had not attended a checkup for more than two years, as well as due to COVID-19 related restrictions. Despite the challenges, more than 9,000 residents passed medical examinations, with the target figure of just over 5,000. The delivery of medicines required Russian Post to build individual routes for mail carriers and purchase special bags for medicines requiring special storage conditions. As a result, more than 1,300 residents received medications at home; nearly 19,000 deliveries were made, representatives of the authorized organization noted a significant increase in medication shipments, and members of the public left more than 100 positive comments about the project. As a consequence, the delivery of medicines was recorded as a socially significant project for further implementation in Primorsky Krai (Decree

2022 г. № 819-пп), что и является примером масштабирования практики, выработанной в рамках проекта после его завершения.

В рамках второго проекта работа велась по линии социальной защиты. Почтальоны помогали выявлять семьи с низким доходом, проживающих в отдаленных районах, для последующего оформления социальных контрактов, дающих возможность для открытия собственного дела, развития подсобного хозяйства или обучения новой специальности. В рамках проекта планировалось заключить не менее 270 социальных контрактов с малоимущими семьями с детьми⁶ и дополнительно выявить не менее 100 малоимущих семей с детьми.

⁶ Социальный контракт — мера государственной социальной помощи малоимущим гражданам по поиску работы, открытию собственного дела и преодолению сложной жизненной ситуации.

of the Primorsky Krai Government No.819-pp of December 2, 2022), which is an example of scaling the practices developed in the framework of the project after its completion.

The second project was dedicated to social protection. Postmen helped identify low-income families living in remote areas for social contracts that would enable them to start their own businesses, develop a smallholding farm, or learn a new profession. The project target was to conclude at least 270 social contracts with low-income families with children⁶ and to identify at least 100 additional low-income families with children.

⁶ A social contract is a measure of state social assistance for low-income residents to find a job, start their own business and overcome a difficult life situation.

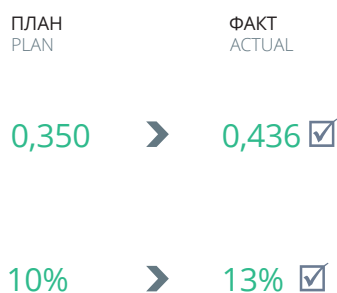
Схема 3. Проекты социального воздействия: завершённые проекты
Diagram 3. Social impact projects: completed projects



✓ Все проекты достигли социального эффекта и масштабируются субъектами за счет средств бюджета субъекта
All projects have achieved social effect and are scaled by the subjects at the expense of the regional budget

Параметры проекта были определены еще до ситуации с COVID-19, поэтому прогнозная численность малоимущих семей с детьми была выше количества стоящих на учете в органах социальной защиты населения. Внедрение государством на федеральном и региональном уровне дополнительных мер поддержки граждан привело к масштабному самостоятельному обращению граждан за оформлением мер поддержки. Количество семей с детьми, состоящих на учете в органах социальной защиты населения как малоимущие, увеличилось к 1 января 2021 года на пилотных территориях реализации проекта почти на 50%. Для снижения риска невыполнения целевых показателей проекта с учетом изменившихся внешних факторов был не только увеличен срок реализации проекта, но и расширена пилотная территория.

The project parameters were determined before the COVID-19 pandemic, so the projected number of low-income families with children was higher than the number of those registered with the social protection agencies. The introduction of additional support measures by the federal and regional government resulted in a massive demand for the support, independently from the project. The number of families with children registered with the social protection agencies as low-income had increased by almost 50% by January 1, 2021 in the pilot areas of the project. To reduce the risk of missing the project targets, considering the change in external factors, the project duration was extended and its pilot area was increased.



МАСШТАБИРОВАНИЕ СУБЪЕКТОМ

- Выработано 7 практик для масштабирования как на территории Якутии (151 тыс. школьников), так и в других субъектах РФ (17,3 млн школьников)
- Описание практик рассмотрено на научном совете НИУ ВШЭ

SCALING BY THE CONSTITUENT ENTITY

- Seven practices were developed for scaling both in Yakutia (151,000 schoolchildren) and in other regions of the Russian Federation (17.3 million schoolchildren)
- Description of Practices Reviewed by the Academic Council of the Higher School of Economics



МАСШТАБИРОВАНИЕ СУБЪЕКТОМ

- Доставка лекарственных средств осуществляется на системной основе Почтой России за счет средств профильного министерства
- Организовано участие Почты России в рамках решения иных социальных задач региона

SCALING BY THE CONSTITUENT ENTITY

- Medicines are delivered on a regular basis by the Russian Post at the expense of the relevant ministry
- Russian Post engagement was arranged for when addressing other social tasks in the region



МАСШТАБИРОВАНИЕ СУБЪЕКТОМ

- Применение подхода на постоянной основе, запуск аналогичных проектов в других субъектах РФ
- Разработка новых ПСВ в Приморском крае

SCALING BY THE CONSTITUENT ENTITY

- Applying the approach on a permanent basis, launching similar projects in other constituent entities of the Russian Federation
- Development of new social impact projects in Primorsky Krai

Чтобы добиться результата, почтальоны обошли более 13 тысяч семей, проанкетировали более 800 семей на предмет соответствия критериям заключения социального контракта. Интересно, что в результате массового обхода в реализацию мер социальной поддержки были вовлечены и иные категории граждан, которые изначально не были целевой аудиторией проекта. Информация более чем о 100 гражданах, которые могут получить социальную поддержку в виде заключения социального контракта, была передана для рассмотрения в органы социальной защиты населения для принятия соответствующего решения — это стало дополнительным эффектом проекта.

Несмотря на изменившиеся условия реализации, АО «Почта России» удалось выявить 114 малоимущих семей с детьми, которые в результате получили государственные меры поддержки. С помощью АО «Почта России» было заключено 349 социальных контрактов с семьями с детьми, что на 29% выше целевого значения проекта.

Практика реализации первых трёх проектов социального воздействия подтверждает эффективность гибкого подхода, позволяющего адаптировать мероприятия с учетом динамично меняющейся внешней среды. Подобная гибкость требует высокого профессионализма и вовлеченности всех участников проекта. Но результаты оправдывают затраченные усилия.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПСВ В РОССИИ

Проекты социального воздействия являются адаптацией инструмента SIB, поэтому рассмотрим особенности развития ПСВ в России по сравнению с зарубежной практикой. Всего в мире, учитывая российские ПСВ, запущено 276 SIB в 38 странах, привлечено более \$739 млн инвестиций.

За неполных 4 года реализации в России появились 10 проектов социального воздействия. За тот же период в мире (учитывая проекты в России) — 102 проекта SIB, то есть на Россию приходится 10% всех запущенных проектов за указанный период. При этом если рассматривать 5 стран с наибольшим количеством проектов SIB в первые 4 года реализации, то практика России находится на сопоставимом уровне (Таблица 1⁷).

Средний размер инвестиций в проектах SIB составляет 3,7 млн долларов США (порядка 250 млн рублей с учетом среднего курса доллара в 2022 г.). Средний объем инвестиций в рамках проектов в России — 38 млн рублей. Сравнить средний объем напрямую некорректно в связи с различиями в численности социальных бенефициаров, сферах реализации проектов, уровне цен и других составляющих. При этом средняя стоимость реализации проектов может отражать готовность инвесторов вкладывать в проекты, которые не гарантируют возврат инвестиций (если социальный эффект не будет достигнут).

For better results, mail carriers visited more than 13,000 families and surveyed more than 800 families to see if they met the criteria for a social contract. Interestingly, as a result of this massive campaign, the implementation of social support measures also involved other categories of citizens, not originally included in the target audience. Information about more than 100 residents eligible for support in the form of a social contract was submitted for consideration to the social protection authorities to decide; this was an additional effect of the project.

Despite the changes in the implementation conditions, Russian Post managed to identify 114 low-income families with children to receive state support. With the help of Russian Post, 349 social contracts were signed with families with children, which is 29% above the project's target.

The implementation practice of the first three social impact projects confirms the effectiveness of a flexible approach in social impact projects, allowing the activities to be adapted to the dynamically changing environment. This flexibility requires a high degree of professionalism and involvement from all project participants. However, the results are worth the effort.

PECULIARITIES OF SIB DEVELOPMENT IN RUSSIA

Social impact projects are an adaptation of the SIB tool, so let us consider the peculiarities of social impact project development in Russia compared to the foreign practice. A total of 276 SIBs have been launched worldwide in 38 countries (including Russia), which raised more than \$739 million in investment.

In less than 4 years of implementation, 10 social impact projects have appeared in Russia. The figure for the entire world (including Russia) in the same period is 102 SIB projects; that is, Russia accounts for 10% of all the projects launched during this period. At the same time, if we consider the 5 countries with the greatest number of SIB projects in the first 4 years of implementation, Russia's practice is at a comparable level (Table 1⁷).

The average investment in SIB projects is 3.7 million U.S. dollars (about 250 million rubles at the average dollar exchange rate in 2022). The average volume of investment in projects in Russia is 38 million rubles. It is incorrect to compare the average volume directly due to differences in the number of social beneficiaries, areas of project implementation, price levels and other components. At the same time, the average cost of implementing projects may reflect the investors' willingness to fund projects that do not guarantee a return on investment (if the social effect is not achieved).

⁷ *Government Outcomes Lab. (2022). Impact Bond Dataset. Retrieved from: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/?query=&maptype=markers>. (accessed 10.12.2022).*

Таблица 1. **Топ-5 стран по количеству SIB в мире в первые 4 года реализации**
 Table 1. **Top 5 countries by the number of SIBs in the first four years of implementation**

№	Страна Country	Количество проектов всего, ед. Total projects	Старт первого проекта First project launch	Проектов за первые 4 года реализации, ед. Projects in the first 4 years of implementation
1	Великобритания United Kingdom	91	2010	14
2	США USA	28	2012	8
3	Португалия Portugal	23	2014	4 (включая перерыв 2 года без новых проектов) (including a 2-year break with no new projects)
4	Япония Japan	17	2016	11
5	Нидерланды Нидерланды	17	2013	7 (включая перерыв 1 год без новых проектов) (including a 1-year break with no new projects)
6	Россия Russia	10	2019	10

Источник: Составлено автором на основании данных Impact Bond Dataset / Source: Compiled by the author on the basis of Impact Bond Dataset

В зарубежных проектах инвесторов обычно несколько — выборочный анализ показал, что примерно в четверти проектов 1 инвестор (в том числе инвестор, объединяющий финансы нескольких лиц), в трети проектов — 2-3 инвестора, в остальных случаях их больше (до 9 инвесторов в 1 проекте). В российской практике во всех проектах 1 инвестор (организатор проекта, согласно российскому законодательству). Развитие инструментов, направленных на участие нескольких инвесторов в одном проекте может содействовать вовлечению новых инвесторов и увеличению потенциального объема инвестиций. Вовлечение инвесторов может быть также синхронизировано с ESG-повесткой организаций, учитывая непосредственную ориентированность проектов социального воздействия на оценку социальных эффектов (например, в ESG-стратегии ВЭБ.РФ⁸ наличие прямого измеримого социального эффекта является одним из ключевых ESG-принципов деятельности ВЭБ.РФ).

При анализе зарубежной практики стоит отметить наличие инвесторов, системно вкладывающих в проекты SIB. Анализ базы данных Impact Bond Dataset показал, что существует более 20 инвесторов (из имеющегося списка из более чем 360 организаций), которые вложили средства в 10 и более различных проектов. Среди них есть социальные/импакт и благотворительные фонды (например, Big Society Capital, 38 проектов), а также крупные банки (BNP Paribas, Deutsche Bank), пенсионные фонды и страховые организации.

Foreign projects usually have several investors — a sample analysis has shown that about a quarter of all projects have a single investor (including that combining the finances of several persons), about a third of projects have 2-3 investors, and more in the rest of the cases (up to 9 investors in one project). In Russian practice, all projects have a single investor (project organizer, according to the Russian law). The development of tools aimed at the participation of several investors in one project can help to attract new investors and increase the potential volume of investment. Investor involvement can also be synchronized with the corporations' ESG agenda, given the direct focus of social impact projects on the assessment of social effects (for example, the presence of a direct measurable social effect is one of the key principles of VEB.RF's ESG strategy⁸).

Analyzing foreign practice, it is worth noting⁷ the presence of investors regularly contributing to SIB projects. Analysis of the Impact Bond Dataset showed that there are more than 20 investors (from the available list of more than 360 organizations) who have invested in 10 different projects or more. These include social/impact and charitable foundations (e.g., Big Society Capital, with 38 projects), as well as major banks (BNP Paribas, Deutsche Bank), pension funds and insurance organizations.

⁸ ВЭБ.РФ. (2022). ESG-стратегия. Режим доступа: <https://вэб.рф/ustojchivoe-razvitie/esg-strategiya/>. (дата доступа: 10.12.2022)

⁸ VEB.RF (2022). ESG strategy. Retrieved from: <https://вэб.рф/ustojchivoe-razvitie/esg-strategiya/> (accessed: 10.12.2022)

Средний срок реализации проекта также отличается в России от зарубежных аналогов — 31 месяц (от 18 до 40 месяцев) по сравнению с 48 месяцами за рубежом⁹. Увеличение сроков реализации проектов может привести к удорожанию стоимости реализации проекта с точки зрения выплаты гранта организатору (инвестору) в случае достижения социального эффекта, повышает риски реализации проекта для всех участников. Целесообразность реализации более длительных проектов в российской практике требует дополнительного анализа «за» и «против».

Ещё одна особенность российского подхода — запуск уникальных проектов, апробирующих различные технологии и механизмы работы в социальной сфере для их дальнейшего масштабирования. Тогда как в зарубежной (в основном — в западной) практике могут реализовываться схожие проекты, только в разных локациях, то есть рассматривается вариант тиражирования лучшей практики. Например, из 9 стартовавших в 2020-2021 года в Португалии проектов 5 носят название «Цифровая школа MUDA» (Digital school MUDA), а 2 проекта посвящены цифровой грамотности в школах (Digital Literacy Schools for the Future). В России, например, есть практика запуска трех проектов, направленных на развитие сопровождаемого проживания (в Республике Саха (Якутия), Челябинской области, Хабаровском крае), при этом в данных проектах предусмотрены разные параметры проектов и особенности реализации (например, в каждом проекте имеются уникальные социальные эффекты), учитываются особенности территории и задачи стратегического развития. С одной стороны, тиражирование формирует статистику реализации схожих проектов, что позволяет потенциальным инвесторам оценить риски реализации проекта для принятия решения об участии. С другой стороны, главная идея проектов социального воздействия — уникальность апробируемой практики, которая в дальнейшем может быть масштабирована, что даст мультипликативный эффект.

Российский подход к реализации SIB соответствует модели, характерной для азиатских стран. Потенциалу развития SIB посвящен цикл публикаций, объединённых общим названием SIB 2.0¹⁰. Российский и азиатский подходы заточены на адаптацию к действующим бюрократическим механизмам в стране с высокими государственными затратами на социальную сферу и сфокусированы на «смазывании механизма» (т. е. тонкой настройкой) для получения эффекта при масштабировании лучшей практики, нежели на запуске небольших, но трудномасштабируемых проектов, в которых акцент делается на выгоде в денежном выражении¹¹.

The average project implementation time in Russia is also different from other countries — 31 months on average (from 18 up to 40 months), compared to 48 months abroad⁹. The increase in project duration can increase the costs of project implementation in terms of subsidy payment to the organizer (investor) if the social effect is achieved, and increases the project risks for all participants. The feasibility of implementing longer projects in the Russian practice requires additional analysis of the pros and cons.

Another peculiarity of the Russian approach is the launch of unique projects that test various technologies and mechanisms of work in the social sphere for further scaling. This goes against the foreign (mainly Western) practice, where similar projects are commonly implemented in different locations; that is, the best practices are replicated. For example, of the 9 projects launched in Portugal in 2020-2021, 5 are called “Digital school MUDA” and 2 are dedicated to digital literacy in schools (Digital Literacy Schools for the Future). In Russia, for example, there is a practice of launching three projects aimed at the development of assisted living (in the Republic of Sakha (Yakutia), Chelyabinsk Region, Khabarovsk Krai), with different project parameters and implementation features (for example, each project has unique social effects), taking into account the specifics and strategic development objectives of each territory. On the one hand, replication generates statistics on the implementation of similar projects, which allows potential investors to assess the risks of a project and decide whether they want to be involved. On the other hand, the main idea of social impact projects is the uniqueness of the practice tested, which in the future can be scaled to give a multiplier effect.

The Russian approach to SIB implementation corresponds to the model typical of Asian countries. There are a series of publications dedicated to the potential of SIB development, under the common title SIB 2.0¹⁰. The Russian and Asian approaches are geared toward the existing bureaucratic mechanisms in a country with high state social expenditures and focus on “greasing the mechanism” (i.e., fine-tuning) for effect when scaling best practices, rather than launching small, hard-to-scale projects that emphasize monetary benefits¹¹.

⁹ Government Outcomes Lab. (2022). December 2022 Impact Bond Landscape. Retrieved from: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/community/news/december-2022-impact-bond-landscape/>. (accessed 10.12.2022).

¹⁰ USC Sol Price Center. (2022). Social impact bonds 2.0. Retrieved from: <https://socialinnovation.usc.edu/sibs2-0/>. (accessed 10.12.2022).

¹¹ Sin, C. (2021). China Watches Neighbours Develop Home-Grown SIBs for Well-Being and Innovation. Retrieved from: https://traverse.ltd/application/files/5416/2141/2935/China_Watches_-_Chih_Hoong_Sin.pdf. (accessed 10.12.2022).

ПОДВОДИМ ИТОГИ НА КОНЕЦ 2022 ГОДА

Достигнутые результаты по проектам социального воздействия к концу 2022 года заложили основу для развития инструмента и старта новых проектов. Уже можно говорить о формировании спроса со стороны субъектов РФ на реализацию проектов социального воздействия. Нарбатывается успешная практика запуска проектов, формируются кейсы, связанные с завершением проектов, их независимой оценкой и масштабированием.

Накопленный опыт, в том числе опыт ВЭБ.РФ в качестве оператора 10 ПСВ, позволит разработать детальные методические рекомендации по реализации проектов социального воздействия. Для развития инструмента и привлечения новых инвесторов могут быть разработаны меры поддержки, снижающие риски участия для инвесторов. Для ввода мер поддержки целесообразно провести детальный анализ социально-экономических эффектов от реализации проектов. Основные точки роста:

- наличие успешных завершённых проектов, по которым проведена оценка и подтверждено достижение социальных эффектов, а также осуществляется масштабирование;
- наличие субъектов Российской Федерации, уже имеющих опыт запуска проектов и опыт завершённых проектов, что приводит к повышению качества и скорости проработки новых проектов в данных регионах;
- развитие ESG-повестки в России среди организаций и субъектов Российской Федерации, которая ставит в приоритет достижение измеримых социальных эффектов от реализации проектов.

Практика реализации проектов социального воздействия показывает, что не всегда для повышения качества жизни граждан необходимы значительные финансовые вложения и дорогостоящая материально-техническая база. Иногда это возможно сделать за счет внедрения новых технологий и механизмов работы в социальной сфере.

Для государства такие проекты позволяют апробировать новые подходы работы в социальной сфере, выработанные негосударственным сектором, для их дальнейшего масштабирования и общего повышения качества государственных услуг.

Для коммерческих организаций — инвесторов (организаторов) проектов — такой инструмент позволяет реализовать свою политику социальной ответственности и устойчивого развития, включаясь в решение государственных социальных задач на системном уровне, и одновременно с возможностью вернуть вложенные средства с доходностью.

Некоммерческие организации могут получить дополнительный источник финансирования для своей деятельности, масштабировать свои технологии работы в социальной сфере для дальнейшего их развития в качестве государственных услуг (работ).

SUMMARY OF THE RESULTS AS OF THE END OF 2022

The results achieved by social impact projects as of the end of 2022 laid the foundation for the development of the tool and the launch of new projects. We can already talk about the constituent entities of the Russian Federation growing the appetite for the implementation of social impact projects. The successful project launch practice is accumulated, cases are built based on the projects completed, and independent evaluation and scaling practices are established.

The accumulated experience, including that of VEB.RF as the operator of 10 SIPs, will make it possible to develop detailed methodological guidelines for the implementation of social impact projects. To develop the instrument and attract new investors, support measures can be elaborated to reduce the risks for investors. To introduce support measures, it is advisable to conduct a detailed analysis of the social and economic effects of the projects. Key growth points:

- availability of successfully completed projects that have been evaluated and confirmed the achievement of social effects, and are being scaled up;
- the availability of constituent entities of the Russian Federation that already have experience in launching projects and the experience of completed projects, which leads to an increase in the quality and speed of new project development in these regions;
- the development of the ESG agenda in Russia among organizations and constituent entities of the Russian Federation, which prioritizes the achievement of measurable social effects from the implementation of projects.

The practice of implementing social impact projects shows that significant financial investment and costly material and technical facilities are not always necessary to improve the quality of life for the public. Sometimes this can be done by merely introducing new technologies and mechanisms of work in the social sphere.

For the state, such projects allow testing new approaches of work in the social sphere, developed by the non-governmental players, for further scaling and an overall improvement in the quality of public services.

For commercial organizations — project investors (and organizers) — this tool makes it possible to implement their policies of social responsibility and sustainable development by addressing state social problems at the system level, and at the same time with the opportunity to return the investment and generate some profit.

Non-profit organizations can obtain an additional source of funding for their activities, to scale their technologies of work in the social sphere for further development as public services (works).



«Столица района»:

соседский центр как ключ к формированию городов и сообществ

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-4-56-65

“Neighborhood Capital”:

A Neighborhood Center as the Key to Shaping Cities and Communities

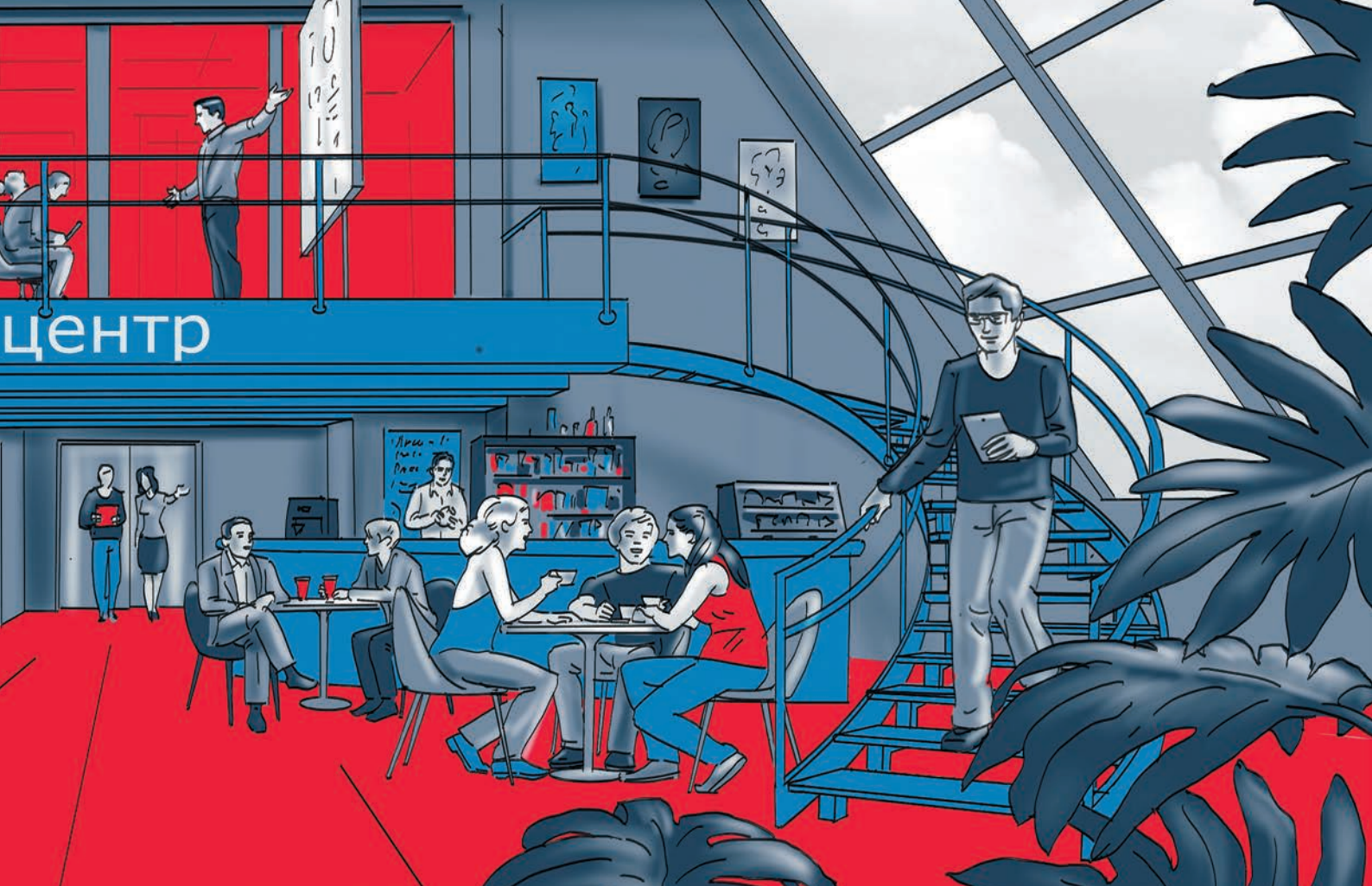
Тема соседских центров микрорайонов вот уже более 100 лет находится в фокусе внимания исследователей. В наши дни мы можем снова наблюдать возможный расцвет соседских центров. Передовые девелоперские компании вкладывают социальные инвестиции в этот элемент городской ткани. В этом материале мы отразили вопросы видения соседских центров, их роли и поиск модели развития — то, что необходимо знать, прежде чем начать строить свою «маленькую столицу» района.

The topic of neighborhood centers has been a focus of research for more than 100 years. These days we see another rebirth of neighborhood centers. Leading development companies are making social investments in this element of the urban fabric. In this article, we reflect on the vision of neighborhood centers, their role, and their search for a development model — something you need to know before you start building your “little neighborhood capital.”



Владимир Вайнер
Директор «Фабрики
позитивных изменений»

Vladimir Vainer
Director of Positive Changes
Factory



ВЗГЛЯД УЧЕНЫХ

Идея и концепция соседских центров, как главного ингредиента развития жизни на территориях городов и сел в России, достаточно полно раскрыта в последние десятилетия в работах Елены Шоминой и Сергея Кузнецова, Петра Иванова, Владимира Вайнера, Свята Мурунова, а также в материалах Центров прикладной урбанистики и других экспертов и практиков, в первую очередь руководителей соседских центров, создаваемых девелоперами в новых микрорайонах городов.

В международном научном дискурсе тема соседских центров микрорайонов находится уже более 100 лет и, как пишет социолог города лаборатории «Гражданская инженерия», автор и редактор канала «Урбанизм как смысл жизни» Петр Иванов, «многие думают, что микрорайоны придумал Ле Корбюзье. Те, кто читал Глазычева, считают, что микрорайоны придумал Кларенс Перри. Но на самом деле и это не так. Микрорайоны придумал Вильям Юджин Драммонд, которого Википедия описывает как «архитектора, работавшего в провинциальном стиле»¹.

Архитектор Вильям Юджин Драммонд (William Eugene Drummond) предложил концепцию Neighbourhood Unit, где юнит понимается как «единица целого». Драммонд указывал на необходимость для современного города (при том, что основным его проектам уже более века) воссоздания социальных и политических отношений между горожанами и, следовательно, потребность в новой специальной инфраструктуре. Как пишет Петр Иванов, Драммонд взял за основу концепцию социолога Чарльза Кули о «первичном круге социальных отношений»

¹ Петр Иванов, телеграмм-канал «Урбанизм как смысл жизни», 18.03.2021
Режим доступа: <https://t.me/ukszh/853>
(дата доступа: 10.12.2022).

THE SCIENTISTS' VIEW

The idea and concept of neighborhood centers as the key component of life development in the cities and villages in Russia has been fully revealed in recent decades in the works by Elena Shomina and Sergey Kuznetsov, Peter Ivanov, Vladimir Vainer, Svyat Murunov, as well as in the materials of Applied Urbanistics Centers and other experts and practitioners, first of all heads of neighborhood centers created by developers in new urban neighborhoods.

In the international scientific discourse, the topic of neighborhood centers has been around for more than 100 years. According to Peter Ivanov, an urbanist and sociologist at the Civil Engineering Laboratory, author and editor of the Telegram channel "Urbanism as the Meaning of Life," "many think that neighborhoods were invented by Le Corbusier." Those who have read Glazychev believe that neighborhoods were invented by Clarence Perry. In fact, neither is true. Microdistricts were invented by William Eugene Drummond, whom Wikipedia describes as "a Prairie School architect!"

Architect William Eugene Drummond proposed the concept of a Neighborhood Unit, where a unit is understood as "part of the whole." Drummond pointed out that the modern city (with its major projects now more than a century old) needs to recreate the social and political relations among its citizens and, consequently, the need for new special infrastructure. According to Peter Ivanov, Drummond took sociologist Charles Cooley's concept of the "primary circle of social relations" as the basis and focused attention on

¹ Peter Ivanov, "Urbanism as the Meaning of Life," 18.03.2021 Retrieved from: <https://t.me/ukszh/853>
Accessed: 10.12.2022).

и сфокусировал внимание на соседской единице — среде, где сохраняется и поддерживается тот самый круг отношений — семейных, дружеских, соседских.

«Каждая соседская единица, по Драммонду, состоит из малоэтажных жилых домов, начальной школы, детской площадки и соседского центра», — отмечает Иванов. В современном понимании соседский центр «по Драммонду» — это «маленькая столица» района, объединение самого разнообразного функционала, свойственного и сейчас современному соседскому центру, — клуб, место встреч и собраний, занятий спортом и так далее.

В отличие от широко распространенного взгляда девелоперов на соседские центры в наши дни, Драммонд видит в них главный инструмент обеспечения индивидуальности и, следующей за индивидуальностью, политической субъектности районов города. И далее — каждый из соседских юнитов создает, собственно, ткань города, а на «стыках соседских единиц» возникают деловые пространства и центры, парки, площади, променады.

Петр Иванов отмечает, что эта концепция стала настолько популярной, что в 20-е годы 20 века терминологию Драммонда позаимствовал отец-основатель Чикагской школы социологии Роберт Эзра Парк, также утверждавший, что соседства (neighbourhoods) являются базовым ядром городской ткани. А к 30-м годам, под влиянием социологов Чикагской школы, Кларенс Перри предложил уже свое понимание neighbourhood units, уменьшив внимание на политическую роль соседских центров². Именно подход Перри, как замечает Петр Иванов «был творчески переработан в СССР», благодаря чему появились всем нам известные микрорайоны.

Из практически единственного русскоязычного обзора концепции Драммонда от Петра Иванова, читатель может сделать сразу несколько важных для данного материала выводов:

- Соседские центры — потерявшаяся во время «творческого переосмысления» часть жизнеобеспечения микрорайона, и, возможно, самое время вернуть этот элемент в городскую ткань;
- Соседские центры — один из элементов соседского юнита, создающего целостную единицу и условия для самореализации каждого жителя, профилактики стигматизации отдельных групп горожан и раскрытие потенциала сообществ района;
- Соседские центры создают индивидуальность каждой единицы целого города, обеспечивая (при достаточном развитии и масштабе объединения) территориальную, общественную и политическую субъектность, которую мы уже можем наблюдать в ряде кейсов развития движения ТОС или фондов местных сообществ.

the neighborhood unit, the environment in which that very circle of relations — family, friendship, neighborhood — is preserved and maintained.

“Each neighborhood unit, according to Drummond, consists of low-rise apartment buildings, an elementary school, a playground and a neighborhood center,” Ivanov notes. In modern parlance, the Drummond neighborhood center is the “little capital” of the neighborhood, an amalgamation of a wide variety of functions that are still characteristic of the modern neighborhood center — a club, a place for meetings and gatherings, sports center, and so on.

In contrast to the modern developers’ prevailing view of the neighborhood centers, Drummond saw them as a major tool for providing individuality and, following that, political subjectivity to the city neighborhoods. And then, each neighboring unit would create the fabric of the city itself, with business spaces and centers, parks, squares, and promenades emerging at the “junctions between the neighborhood units.”

Peter Ivanov notes that this concept became so popular that Drummond’s terminology was borrowed in the 1920s by Robert Ezra Park, the founding father of the Chicago School of Sociology, who also argued that neighborhoods were the foundational core of the urban fabric. And by the 1930s, under the influence of the Chicago School sociologists, Clarence Perry offered his own understanding of neighborhood units, shifting the focus away from the political role of neighborhood centers². It was Perry’s approach, as Peter Ivanov notes, “that was creatively reworked in the USSR,” which resulted in the neighborhoods as we all know them.

From practically the only Russian-language review of Drummond’s concept by Peter Ivanov, the reader can draw several important conclusions for this material:

- Neighborhood centers are a part of the neighborhood’s living routine, lost during the “creative reworking,” and this might be a good time to bring this element back into the urban fabric;
- Neighborhood centers are one element of the neighborhood unit, creating a holistic structure and conditions for self-actualization of each resident, preventing stigmatization of certain groups of residents and unlocking the potential of neighborhood communities;
- Neighborhood centers create an identity for each unit of an entire city, providing (with sufficient development and scale of amalgamation) the territorial, social, and political subjectivity that we can already observe in a number of cases of the development of the Territorial Public Self-Governments or community foundations.

² Patricios, N. N. (2002). *Urban design principles of the original neighbourhood concepts. Urban morphology*, 6(1), 21-36.

² Patricios, N.N. (2002). *Urban design principles of the original neighborhood concepts. Urban morphology*, 6(1), 21-36.

ВЗГЛЯД ДЕВЕЛОПЕРОВ

Позитивно, что во многом эти выводы отражаются и в современном видении роли и целей соседских центров в передовых девелоперских компаниях. В частности, это можно заметить на основе материалов наиболее масштабных и регулярных профессиональных событий, таких как ежегодная международная конференция «Фабрика пространств». Организатор конференции — центр «Благосфера» — каждый год собирает владельцев и руководителей общественных пространств с обязательным отдельным событием, посвященным развитию соседских центров. Осенью 2022 года таким событием стала сессия лидеров соседских центров девелоперских компаний, организованная совместно с Фабрикой позитивных изменений.

Ключевыми темами стали как раз вопросы видения и роли соседских центров, а также поиск наиболее адекватной в современной ситуации развития модели соседского центра в микрорайоне.

Как рассказала руководитель проектов «Соседские центры» компании «Брусника» *Ирина Гонтаренко*, каждый центр — это элемент социальной инфраструктуры микрорайона для самореализации жителей, формирующий внутри себя сообщество и стимулирующий его развитие³. При этом четко прописаны и распределены роли сообщества и девелопера. У «Брусники» — участие в создании сообщества, закладка вектора развития, модерация процессов, помощь в решении спорных ситуаций и финансовая поддержка на начальном этапе (первый год). Роль сообщества: развитие комьюнити, событийное наполнение, создание и реализация своих проектов.

В представленной концепции комьюнити-центра компании Glorax⁴ руководитель спецпроектов *Ольга Нерушева* сделала акцент на том, что сформированное локальное сообщество повышает качество среды, а решения относительно развития пространства принимает гораздо быстрее. Также комьюнити-центры стимулируют развитие микробизнесов: «кафе, школы, лекции, мастер-классы — все это возможность раскрыть и реализовать предпринимательский талант. А чем больше в квартале или районе предоставляется сервисов и чем они разнообразнее, тем более охотно люди приобретают жилье», — говорит она. По ее словам, все это — элемент добавленной стоимости. «Эксперты компании уже фиксируют случаи, когда люди из окрестных домов сначала приходили в коворкинг, а потом переезжали в квартиры проектов девелопера», — уточняет Ольга Нерушева.

³ Брусника. (2022). *Соседский центр Видный*. Режим доступа: <https://sosedi-vdn.brusnika.ru/>. (дата доступа: 10.12.2022).

⁴ Glorax. (2022). *Glorax Life — живое сообщество ярких людей*. Режим доступа: <https://glorax.com/life/>. (дата доступа: 10.12.2022).

THE DEVELOPERS' VIEW

Positively, these findings are reflected in many ways in today's vision of the role and purpose of neighborhood centers by the leading development companies. This can be seen, in particular, from the agenda of most large-scale and regular professional events, such as the annual international conference "Factory of Spaces." The organizer of the conference, the Blagosfera center, brings together community space owners and managers every year with a mandatory separate event dedicated to neighborhood center development. In the fall of 2022, such an event was the Neighborhood Center Leaders Session of development companies, organized in conjunction with the Positive Changes Factory.

Its key topics were those of the vision and the role of neighborhood centers, as well as the search for a neighborhood center development model that is most adequate to the contemporary situation.

According to *Irina Gontarenko*, Project Manager of Neighborhood Centers at Brusnika Company, each center is an element of the neighborhood's social infrastructure for self-actualization of the residents, establishing a community within itself and stimulating its development³. The roles of the community and the developer are clearly spelled out and distributed. Brusnika participates in creating the community, setting the development vector, moderating processes, assisting in managing controversial situations and providing financial support at the initial stage (the first year). The community contributes by community development activities, providing content for events, creating and implementing projects.

The community center concept presented by Glorax⁴ Head of Special Projects *Olga Nerusheva* emphasizes that a developed local community improves the environment and speeds up the decision-making process regarding the development of the space. Community centers also stimulate the development of micro-businesses: "cafes, schools, lectures and workshops grant opportunities to discover and realize entrepreneurial talent. The more services are provided in a neighborhood and the more diverse they are, the more willing people are to buy housing there," she says. According to her, it's all a value-added element. "The company's experts have already recorded cases where people from nearby houses first came to the co-working room, and then moved into the apartments of the developer's projects," Olga Nerusheva explains.

³ Brusnika. (2022). *Vidny Neighborhood Center*. Retrieved from: <https://sosedi-vdn.brusnika.ru/>. (Accessed: 10.12.2022).

⁴ Glorax. (2022). *Glorax Life, a vibrant community of bright people*. Retrieved from: <https://glorax.com/life/>. (Accessed: 10.12.2022).

Общий вектор на раскрытие потенциала продолжает и руководитель сети соседских центров «Мы Соседи»⁵ группы компаний Seven Suns Development *Дария Машевская*. Она выделяет в качестве ключевых целей инвестиций в соседские центры — создание эксклюзивных условий для развития человека и сообществ, обеспечение локальной доступности (быть рядом), агрегацию всех точек позитивных изменений района, целенаправленное влияние на развитие территории.

Раскрывая данные цели, Дария Машевская описывает задачи — познакомить и объединить людей по интересам, дать поддержку и ресурсы для развития и решения сформированных в рамках сообщества задач, в том числе совпадающих с ценностями застройщика (заказчика). Таким образом, отмечает эксперт, «от отсутствующих или хаотичных сообществ мы переходим к созданию структурированных сообществ, в рамках которых жители территории находят поддержку единомышленников, развиваются, совместно решают актуальные задачи, проходят путь карьерного роста и масштабирования».

The general vector for unlocking potential is continued by the head of “We, the Neighbors” network of neighborhood centers⁵ of the Seven Suns Development group of companies, *Daria Mashevskaya*. She singles out creating exclusive conditions for human and community development, providing local accessibility (being close by), aggregating all points of positive change in the neighborhood, and purposefully influencing the development of the area as the key goals of investing in neighborhood centers.

Disclosing these goals, Daria Mashevskaya describes the objectives of introducing and uniting people sharing common interests, providing support and resources for the development and solution of problems formed within the community, including those that coincide with the values of the developer (customer). Thus, the expert notes, “we are moving from absent or sporadic communities to the creation of structured communities where residents are finding support from like-minded people, developing, working together to address urgent problems, and experiencing career growth and scaling.”

ТЕОРИЯ ЧЕТЫРЕХ ШАГОВ

Описанные концепции, с акцентами на объединение жителей и усиление сообществ, раскрытие предпринимательского потенциала и агрегирование всех инициатив в пространстве «столицы» микрорайона, на взгляд автора публикации, логично укладываются в представленную в 2019 году в методическом пособии «Как создать соседский центр» Теорию четырех шагов развития устойчивости соседского центра⁶.

Шаг первый: объединение местных жителей для обмена знаниями (встречи, лекции, семинары, чаепития, мастер-классы, праздники, просмотры кино или чтение). Уже на первой стадии — когда люди делятся друг с другом своими открытиями, знаниями и «лайфхаками», например, выживания в экономически сложных нестабильных условиях — можно заметить процесс перехода частного знания в коллективное пользование, от частной инициативы к совместным действиям, от частного владения к совместному пользованию и т. д. — все с приставкой «со-».

Интересно, что на эту характеристику в первую очередь обращает внимание и ключевой исследователь «добрососедства» *Елена Шомина* в работе «Соседские центры как элемент инфраструктуры соседского сообщества»: «Сообщество возникает как результат взаимодействия жителей-соседей, их общения. Приставка «со-», означающая общее совместное участие, связывает это понятие с терминами «сообщение» (возможность общаться) и «совладение» (совместное владение). Последнее стало особенно значимым в современных российских многоквартирных домах после

THE FOUR-STEP THEORY

The concepts described above, with their emphasis on bringing residents together and strengthening local communities, unlocking entrepreneurial potential, and aggregating all initiatives in the space of the “neighborhood capital,” in the opinion of the author of the publication, fit logically into the Four-Step Theory of Neighborhood Center Sustainability Development, presented in the 2019 methodological handbook “Setting Up a Neighborhood Center”⁶.

Step One: Bringing locals together to share knowledge (meetings, lectures, seminars, tea parties, workshops, festivals, movie screenings, or readings). Already at the first stage — when people share with each other their discoveries, knowledge, and “life hacks,” e.g., survival tips for economically challenging conditions — we can see a process of transition from private knowledge to collective use, from private initiative to joint action, from private possession to shared use, etc., all with the “co-” prefix.

Interestingly, *Elena Shomina*, a key researcher of “neighborhood relations” also draws attention to this important characteristic in her work “Neighborhood Centers as an Element of Neighborhood Community Infrastructure”: “The community emerges as a result of the interaction between neighbor resident, their communication. The prefix “co-”, meaning common, shared, connects this concept with the terms “communication” and “coownership”. The latter has become especially important in modern Russian apartment buildings since the privatization of housing and the

⁵ *Мысоседи.рф*. (2022). *Мы — соседи. Пространство, которое мы создаём вместе с вами*. Режим доступа: <https://xn--d1abknkrb1f.xn--p1ai/>. (дата доступа: 10.12.2022).

⁶ *Вайнер, В.* (2019). *Как создать соседский центр*. М.: Издательство Олега Пахмутова.

⁵ *Мысоседи.рф*. (2022). *We Are Neighbors. A space that we create together with you*. Retrieved from: <https://xn--d1abknkrb1f.xn--p1ai/>. (Accessed: 10.12.2022).

⁶ *Vainer, V.* (2019). *Setting Up a Neighborhood Center*. Moscow: Oleg Pakhmutov Publishing House.

приватизации жилья и возникновения понятий «общее имущество» и «общедомовые нужды»⁷.

Соседские (общинные) центры, как правило, используются в своем сообществе в качестве места для:

- совместного празднования событий, значимых для местных жителей;
- совместных собраний граждан по различным вопросам;
- совместного пользования помещениями для местных клубов и различных волонтерских объединений;
- совместного сбора, хранения и передачи местной истории (функция соседского музея) и т. д.

Проявленность приставки «со» означает переход ко второму уровню.

Второй шаг: объединение и совместное пользование ресурсами. На этом уровне также чаще всего начинается запуск совместных краудфандинговых и шеринг-проектов, обеспечивая переход к следующему уровню.

Третий шаг: запуск на базе центра широкого спектра микро-предпринимательских проектов, как социальных, так и коммерческих (на основе монетизации хобби, нового ремесленничества, независимых образовательных программ, курсов от местных жителей для жителей и т. д.). Такие проекты жителей и сообществ позволяют сформировать устойчивость для монетизации всего центра и перейти на четвертый уровень.

Четвертый шаг: соседский центр — самокупаемое пространство, на основе социальной кооперации, витрин локальных товаров и услуг для жителей, школ и программ ДПО, календаря событий и партнерств с внешними компаниями.

Наиболее показательной синхронизацией четырех шагов и практики работы реального соседского центра стала апробированная и внедренная в 2022 году модель соседского центра «Мы соседи» группы компаний Seven Suns Development. В модель включено описание воронки развития потенциала каждого участника жизни центра — от просто соседа, через объединение и запуск инициатив, к лидеру местного кружка, клуба, сообщества и так далее. Интересно, что именно на этой воронке строится и система абонементов, ставшая одним из источников окупаемости центра. Также большой интерес и ожидание вызывает намерение руководства сети «Мы соседи» представить в 2023 году отчет о социальном воздействии деятельности соседских центров и, в частности, профиль участника деятельности соседского центра — жителя микрорайона с фокусом внимания на динамику и изменения субъектности жителя.

Таким образом, сто лет спустя мы можем снова наблюдать возможный расцвет соседских центров на основе социальных инвестиций девелоперских компаний. И обнаруживать новые факторы влияния на развитие этого института, связанные со спецификой уже современного времени.

emergence of the concepts of “common property” and “common household needs”⁷.

Neighborhood (community) centers are commonly used by their community as a place for:

- joint celebration of events significant to the local residents;
- joint meetings of the residents on various issues;
- joint use of the premises for local clubs and various volunteer associations;
- joint collection, storage, and sharing of local history (a neighborhood museum function), etc.

The manifestation of the prefix “co-” means the transition to the second level.

Step Two: pooling and sharing resources. This step is where usually collaborative crowdfunding and sharing projects are usually launched, ensuring the transition to the next level.

Step Three: launching a wide range of micro-entrepreneurial projects, both social and commercial (based on monetization of hobbies, new crafts, independent educational programs, training courses by residents for residents, etc.) on the basis of the neighborhood center. Such projects by residents and communities help improve the sustainability to monetize the center and move to the fourth level.

Step Four: The neighborhood center is a self-sustaining space, based on social cooperation, showcases of local goods and services for residents, schools and additional vocational education programs, an events calendar, and partnerships with outside companies.

The most exemplary synchronization of the four steps and the practice of a real neighborhood center was the model of the neighborhood center “We Are Neighbors,” tested and implemented in 2022 by Seven Suns Development. The model features a description of the potential development funnel for each participant in the life of the center — from a single neighbor, through uniting and launching initiatives, to the leader of the local circle, club, community, and so on. Interestingly, this funnel is also the basis for the season ticket system, which has become one of the sources of funding for the center. There is also great interest and anticipation caused by the intention of the leadership of the “We Are Neighbors” network to report in 2023 on the social impact of neighborhood centers and, in particular, the profile of the average participant in the neighborhood center activities — the neighborhood resident, with a focus on the dynamics and changes of the resident’s subjectivity.

So now, a century later, we can once again be witnessing the blossoming of neighborhood centers based on social investment by development companies. And discovering new factors influencing the development of this institution given the contemporary specifics.

⁷ Шомина, Е. С. (2015). Соседские центры как элемент инфраструктуры соседского сообщества. Экономические и социально-гуманитарные исследования, (4 (8)), 95-104.

⁷ Shomina, E.S. (2015). Neighborhood centers as an element of neighborhood infrastructure. Economic, Social and Humanitarian Studies, (4 (8)), 95-104.

КРИТЕРИИ ВЫДЕЛЕНИЯ МОДЕЛЕЙ СОСЕДСКИХ ЦЕНТРОВ И КЛУБОВ ВЗАИМОПОМОЩИ

В начале 20-х годов 21 века мир вошел в ковидное/постковидное время, приобретая ряд важных элементов нового социального капитала. В нашей стране среди них — органически выросшее на основе самоорганизации граждан и сообществ движение, оформившееся при непосредственном участии ряда крупных НКО и получившее название #МыВместе. С 2021 года движением управляет Ассоциация волонтерских центров (АВЦ). В каждом регионе инициатива реализуется по-разному, но в 2022 году было озвучено общее стремление АВЦ — создать на базе данного социального капитала сеть клубов взаимопомощи жителей⁸.

Часть экспертов, привлеченных АВЦ к этой работе по трансформации движения в клубное, предполагает, что возможным вектором развития может стать такая форма организации активности жителей, как соседские сообщества. Часто по инициативе жителей, девелоперов или местного самоуправления они превращаются в соседские центры и их сети.

Чтобы увидеть точки пересечения соседских центров и потенциальных клубов, проанализируем условия и возможности трансформации наиболее масштабного движения в логику соседских центров. Мы предлагаем это сделать на основе условных шкал, сформированных экспертами при исследовании уже появившихся клубов и обзора моделей соседских центров.

1. Субъект социально-экономического развития или объект развития территории.

Наличие готовности брать на себя ответственность и полномочия в отношении развития жизни на локальной территории — яркий показатель готовности формирования соседского центра в своем микрорайоне. Данный параметр также легко может быть применим к оценке зрелости локального движения.

2. Агрегатор и «столица» целого или автономный элемент социального пространства.

Наличие понимания необходимости и функционала соседского центра как пространства объединения всех точек притяжения микрорайона и одновременно готовность к объединению с другими «столицами» городской ткани — еще один важный показатель потенциала открытия и развития соседского центра. Эта же характеристика была проявлена и в движении #МыВместе до 2022 года.

3. Опора на внутренние ресурсы сообществ и самокупаемость — зависимость от бюджета (администрация, компания).

⁸ Фонд президентских грантов. (2022). Клубы взаимопомощи #МыВместе. Трансформация. Режим доступа: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/item?id=21B2DCC0-D2B5-4A51-BE48-06A96F1EEFAC>. (дата доступа: 10.12.2022).

CRITERIA FOR SELECTING MODELS OF NEIGHBORHOOD CENTERS AND SELF-HELP CLUBS

In the early 2020s, the world entered the post-COVID time gaining a number of important elements of new social capital. In our country, one of them is a movement that grew organically on the basis of self-organization of citizens and communities, which took shape with the direct participation of a number of large NGOs and was called #WeAreTogether (#MYVMESTE). Since 2021, the movement has been managed by the Association of Volunteer Centers (AVC). The initiative is implemented differently in each region, but in 2022 AVC voiced its general aspiration — to create a network of self-help clubs for residents on the basis of this social capital⁸.

Some of the experts engaged by AVCs for this transformation work to turn the movement into a club suggest that one possible vector of development could be organizing the residents' activity into neighborhood communities. Often initiated by residents, developers, or local government, they grow into neighborhood centers and their networks.

To see the touching points between neighborhood centers and potential clubs, let us analyze the conditions and possibilities for transforming the largest movement into the logic of neighborhood centers. We propose to do this on the basis of conditional rankings formed by experts in a study of clubs that have already appeared, and a review of various neighborhood center models.

1. The subject of socio-economic development or the object of territorial development.

The willingness to take responsibility and authority for the improvement of living standards in the local area is a clear indicator of readiness to set up a neighborhood center in one's neighborhood. This parameter can also easily be applied to assess the maturity of the local movement.

2. The aggregator and the "capital" of the whole or an autonomous element of social space.

The existence of an understanding of the necessity and functionality of the neighborhood center as a space uniting all points of attraction in the neighborhood and at the same time a readiness to unite with other "capitals" of the urban fabric is another important indicator of the potential behind opening and developing a neighborhood center. This same characteristic was evident in the #WeAreTogether movement through 2022.

3. Reliance on internal community resources and self-sufficiency vs. Dependence on the budget (government or corporate).

⁸ The Presidential Grants Foundation. (2022). Self-Help Clubs #WeAreTogether. Transformation. Retrieved from: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/item?id=21B2DCC0-D2B5-4A51-BE48-06A96F1EEFAC>. (Accessed: 10.12.2022).

Наличие компетенций в инвентаризации, объединении и управлении ресурсами и капиталами сообщества микрорайона с окупаемостью инициатив — обязательный элемент соседского центра в условиях социальных инвестиций. При этом для движения данный компонент может оказаться слабым звеном, так как движение в большинстве регионов не рассматривалось в отрыве от административных задач и ресурсов.

4. Распределенное руководство и ответственность среди лидеров сообществ — жесткая управляющая административная система.

В случае с соседскими центрами можно встретить весь спектр форматов между полярными вариантами, но с точки зрения видения и роли центров, как считает большинство экспертов, логичнее и стратегически точнее будет приоритет первого варианта шкалы.

5. Закрепленные статусы членства или абонементов — открытое солидарное сообщество жителей и сторонников движения

Для экономически устойчивой и социально субъектной институции соседского центра представляется верным вариант с формированием спектра социальных статусов, закрепленных различными формальными инструментами — от повышающих возможности абонементов до атрибутов причастности в мерче. При этом для широкого движения может быть достаточно знаков причастности в различной мере публичной или приватной проявленности, как, например, в практике работы по сохранению и увеличению числа сторонников крупных благотворительных фондов.

6. Приоритет локальной повестки — приоритет федеральной повестки.

Кажется очевидным, что для вовлечения максимально широкой аудитории жителей микрорайона соседскому центру важно формировать и удерживать локальную повестку развития, в отличие от движения, которое в первую очередь стало ответом на глобальный вызов с локальными лакунами решений этих проблем.

7. Приоритет стратегических решений — приоритет «пожарных» проблем.

Для целей развития и/или трансформации текущей практики логично формировать переход к «длинным» проектным и/или модельным решениям. Несмотря на кажущуюся очевидность конъюнктуры и непосредственного запроса жителей (особенно в соцсетях и чатах соседских сообществ), а также специфики работы, направленной чаще всего на адресную помощь «здесь и сейчас», это необходимо, чтобы сообщества могли видеть источники проблем и потенциал решений на базе центра и движения, проводить апробацию решений и дальнейшее масштабирование по всей ткани городов. Кроме того, они могли бы менять масштаб с локального микрорайонного уровня на общегородской или выше для обнаружения и разработки собственной теории позитивных изменений для района.

Having the competencies to inventory, pool and manage the resources and capital of a neighborhood community with payback initiatives is a must for a neighborhood center in a social investment environment. However, for a movement, this component may prove to be the weakest link, since a movement in most regions is not considered in isolation from administrative tasks and resources.

4. Distributed leadership and responsibility among community leaders vs. A rigid control and administration system.

In the case of neighborhood centers, one can encounter the entire spectrum of formats between the two extremes, but in terms of the vision and role of centers, most experts believe it is more logical and strategically accurate to prioritize the first version of the ranking.

5. Formal membership or season ticket statuses vs. Open solidarity community of residents and supporters of the movement

For an economically sustainable and socially subjective institution of the neighborhood center, it seems correct to develop a range of social statuses, formalized by various tools — from subscriptions for extra functionality to symbolizing the engagement through merchandize. Symbols of engagement in varying degrees of public or private manifestation may be sufficient for a broader movement, as, for example, in the practice of working to retain and increase the number of supporters of major charitable foundations.

6. Prioritizing the local agenda vs. Prioritizing the federal agenda.

It seems clear that in order to maximize the engagement of the neighborhood residents, it is important for the neighborhood center to establish and promote a local development agenda, in contrast to a movement, which has become primarily a response to a global challenge with local gaps in addressing these problems.

7. Prioritizing strategic solutions vs. Prioritizing “urgent” issues.

For the purposes of developing and/or transforming current practices, it is logical to shape the transition to “long-term” project and/or model solutions. Despite the seemingly obvious situation and immediate demands of the residents (especially in social networks and neighborhood community chats), and the specificity of work that is mostly aimed at helping “right here, right now,” the communities must be able to see the roots of problems and potential solutions based on the center and movement, to test solutions and further scale across the fabric of cities. In addition, they could change the scale from the local neighborhood level to citywide or greater, to discover and develop their own theory of positive changes for the entire region.

Таблица 1. **Сопоставление модельной позиции соседского центра и клубов движения #мывместе**
 Table 1. **Comparison of the model positioning of the neighborhood center and the clubs by the #WeAreTogether movement**

Позиция 1 Position 1	-1	-2	-3	0	1	2	3	Позиция 2 Position 2
1. Субъект социально-экономического развития 1. Subject of social and economic development	СЦ КЛУБ Neighborhood Center Club							Объект развития территории Object of territorial development
2. Агрегатор и «столица» целого 2. Aggregator and "capital" of the whole	СЦ КЛУБ Neighborhood Center Club							Автономный элемент социального пространства Autonomous element of social space
3. Опора на внутренние ресурсы сообществ и самокупаемость 3. Reliance on internal community resources and self-sufficiency	СЦ КЛУБ Neighborhood Center Club							Зависимость от бюджета (администрация, компания) Dependence on the budget (government or corporate)
4. Распределенное руководство и ответственность среди лидеров сообществ 4. Distributed leadership and responsibility among community leaders	КЛУБ Club	СЦ Neighborhood Center						Жесткая управляющая административная система A rigid control and administration system
5. Закрепленные статусы членства или абонементов 5. Formal membership or season ticket statuses		СЦ Neighborhood Center			КЛУБ Club			Открытое солидарное сообщество жителей и сторонников движения Open solidarity community of residents and supporters of the movement
6. Приоритет локальной повестки 6. Prioritizing the local agenda		СЦ Neighborhood Center			КЛУБ Club			Приоритет федеральной повестки Prioritizing the federal agenda
7. Приоритет стратегических решений 7. Prioritizing strategic decisions		СЦ КЛУБ Neighborhood Center Club						Приоритет «пожарных» проблем Prioritizing "urgent" issues
8. Акцент на раскрытие потенциала каждого (плюс профилактика социальных стигм) 8. Emphasis on unlocking everyone's potential (plus prevention of social stigmas)	СЦ Neighborhood Center	КЛУБ Club						Акцент на существующем ядре Emphasis on the existing core team
9. Приоритет социальных проектов 9. Prioritizing social projects				СЦ КЛУБ Neighborhood Center Club				Приоритет коммерческих проектов Prioritizing commercial projects
10. Ценности открытости к новому, инновационность 10. Values of openness to new things, innovation	КЛУБ Club	СЦ Neighborhood Center						Ценности консерватизма Values of Conservatism

8. Акцент на раскрытие потенциала каждого (плюс профилактика социальных стигм) — акцент на существующем ядре.

Данная шкала значима как при внедрении в модель соседского центра, так и для движения, воронки роста статуса каждого жителя и допущения наличия потенциала, таланта, особенностей в каждом. Это позволит обеспечить максимально возможный спектр вовлечения и создания условий развития жизни на территории, в том числе всех форм и направлений предпринимательской инициативы в самом широком смысле, с одновременным снижением рисков развития латентных социальных проблем.

9. Приоритет социальных проектов — приоритет коммерческих проектов.

Сразу важно отметить намеренно использованную ложность данного противопоставления на шкале. У этих стереотипно полярных позиций есть одна общая и принципиально важная как для центров, так и для движения основа — предпринимательская инициатива. В какой сфере в данный момент в данной локации инициатива предпринимателя будет проявлена — значения не имеет, важнее чтобы ее реализация могла быть успешнее благодаря капиталу сообществ на базе центров и/или движения. То есть главное — чтобы горожане в принципе могли самоопределяться как акторы, субъекты социальных и экономических процессов, агенты и лидеры позитивных изменений.

10. Ценности открытости к новому, инновационность — ценности консерватизма.

Последняя шкала — своеобразный тест на готовность к устойчивому развитию — через позитивные изменения, обучение, открытость к новым решениям, способность к принятию новых проблем, перемен, технологий, взглядов на мир и его возможные траектории развития. Может показаться очевидным важность приоритета данной ценности, но при этом, когда в рамках онлайн-исследования клубов на базе движения был задан вопрос о потребности в обучении и интересах развития, большая часть ответов выражала отсутствие подобного запроса, что показывает на проблемы для трансформации, но не меняет сути выявления близости и возможности перевода текущих социальных запросов, в том числе оформленных в движения, в запрос на создание соседских центров.

Таким образом, по мнению автора публикации, озвученный подход и использование подобного рода шкал может помочь на уровне «чек-апа» инициативным группам в понимании и самоопределении в отношении развития соседского центра на своей территории. А затем, на основе либо уже существующего предложения и моделей соседских центров, либо авторского решения начать строить свою «столицу».

8. Emphasis on unlocking everyone's potential (plus social stigma prevention) vs. Emphasis on the existing core team

This ranking is meaningful both for implementing the neighborhood center model and for a movement, funneling the growth status of each resident and assuming that everyone has the potential, talent, and peculiarities. This will ensure the widest possible engagement and establish conditions for the improvement of living standards in the local area, including all forms and directions of entrepreneurial initiative in the broadest sense, while reducing the risks of latent social problems surfacing.

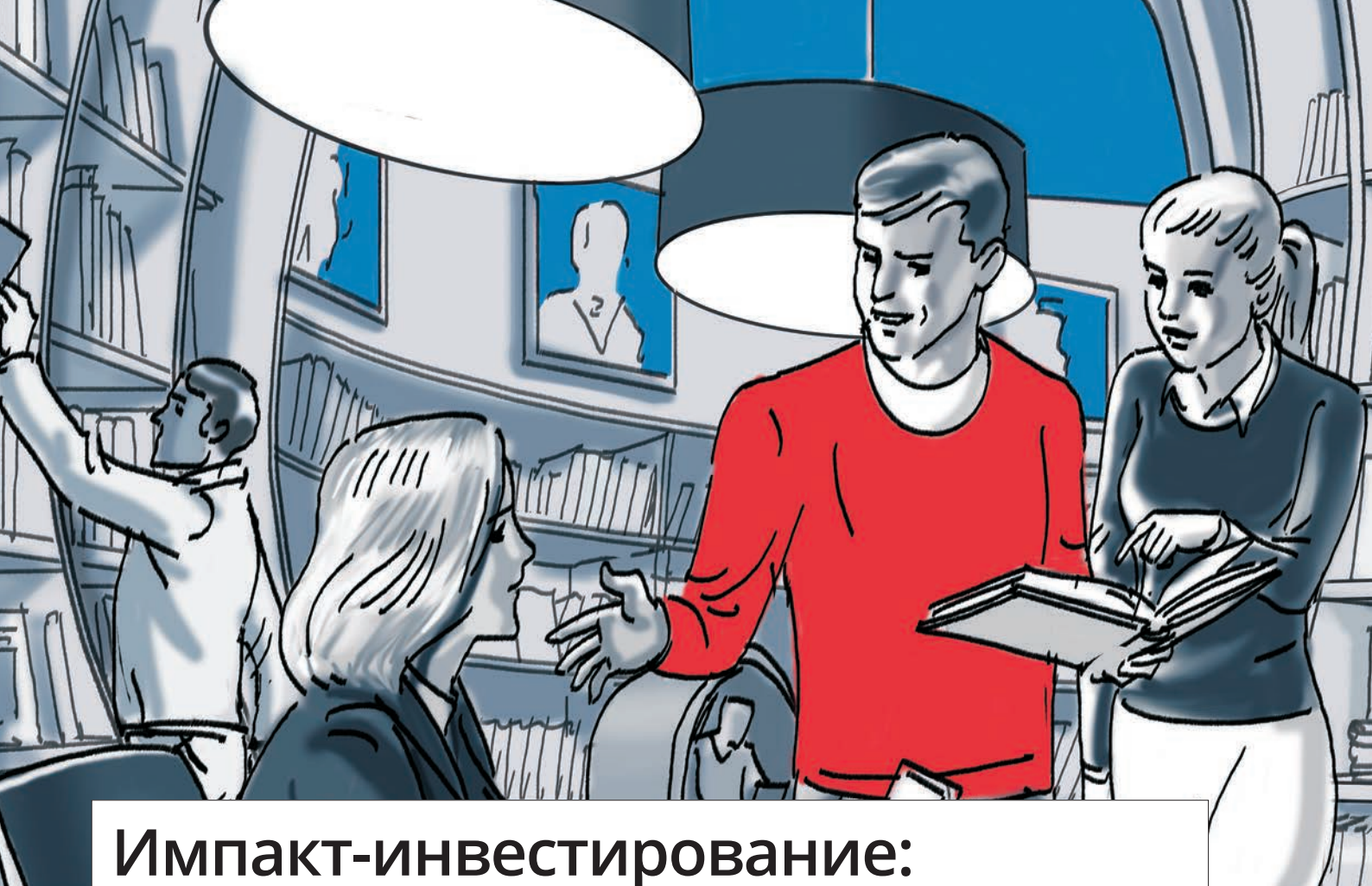
9. Prioritizing social projects vs. Prioritizing commercial projects.

It is important to note in advance that the juxtaposition of the two extremes on this scale. These stereotypically polar positions have one common ground, which is fundamentally important for both neighborhood centers and a movement: entrepreneurial initiative. It does not matter what field the entrepreneur's initiative will take place in, at the given time and location — it is more important that its implementation be more successful thanks to the capital of the community-based centers and/or movements. In other words, the key is for the citizens to be able to identify themselves as actors, subjects of social and economic processes, agents and leaders of positive change.

10. Values of openness to new things, innovation vs. Values of conservatism.

The last ranking is a kind of test of readiness for sustainable development — through positive change, learning, openness to new solutions, the ability to accept new problems, changes, technologies, views of the world and its possible development trajectories. The importance of prioritizing this value may seem obvious, but when the online survey of movement-based clubs asked about the need for training and development interests, most of the responses expressed lack of such demand, which shows obstacles for transformation, but does not change the essence of identifying proximity and the possibility of transforming current social demands, including those formalized into movements, into a demand for the establishment of neighborhood centers.

Thus, according to the author of the publication, the voiced approach and the use of this kind of rankings can help initiative groups during the “check-up” phase, to gain understanding and self-determination of the neighborhood center development in their territory. And then, based on either the existing proposal and neighborhood centers models, or the author's solution, they can start building their “capital.”



Импакт-инвестирование: какие проблемы волнуют исследователей?

Дайджест публикаций

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-4-66-81

Impact Investing: What Problems are Researchers Concerned About? Publications Digest

Область импакт-инвестирования является местом схождения исследовательских интересов из широкого спектра научных дисциплин, и по мере развития рынка социального предпринимательства и рефлексии о том, как измерять социальный эффект, идет активная проблематизация происходящих внутри процессов. Какие темы в фокусе внимания исследователей рынка импакт-инвестиций, пойдет речь в нашем дайджесте публикаций, вышедших во второй половине 2022 года.

The field of impact investing is the point of convergence between a wide range of academic disciplines, and as the market for social entrepreneurship and reflection on measuring social impact develops, the problems taking place within these processes are being categorized actively. What the researchers in the impact investment market are focusing on is the topic of our digest of publications of the second half of 2022.



Елизавета Захарова
Аспирант факультета
социальных наук НИУ
ВШЭ

Elizaveta Zakharova
PhD student, Department
of Social Sciences, National
Research University Higher
School of Economics



Одна из наиболее заметных тем, затрагиваемых в последних публикациях, — внимание к бизнес-этике и попытка разрешить этические проблемы, возникающие на фоне роста оборота импакт-инвестиций. Подчеркивается необходимость обеспечения соответствия практик социального обмена этическим стандартам и формирования оценки интеграции таких практик в проекты социальных предпринимателей. Помимо этого, актуализируются вопросы, связанные с решением проблем системного неравенства: появляются работы о том, как развивать инклюзивное участие в принятии решений для тех, кто является непосредственными выгодополучателями социальных инвестиций. Авторы некоторых публикаций выдвигают на первый план разговор о балансе между рисками и достижением вклада в решение социальных проблем. Фиксируется ускорение финансиализации рынка (т. е. роста экспансии финансового сектора) и укрепление роли благотворительности в снижении рисков импакт-инвестирования. Отдельный интерес в подборке представляет статья о том, как финтех-решения могут быть полезными в планировании и оценке импакт-инвестирования. В своем последнем отчете GIIN оценивает объем рынка импакт-инвестиций в 1,164 трлн долларов США и намечает две области для развития рынка: «зеленые» облигации и корпоративное инвестирование. Наконец, сохраняется тенденция среди исследователей предпринимать попытки по систематизации накопленной научной базы вокруг темы импакт-инвестирования, чтобы выделить в нем наиболее влиятельные исследовательские направления и тенденции и очертить круг для новых.

One of the most notable topics addressed in recent publications is the focus on business ethics and the attempt to address ethical issues arising with the growth of impact investing. The authors emphasize the need to ensure that social exchange practices meet ethical standards and to assess the integration of such practices into the social entrepreneurs' projects. In addition, issues related to addressing systemic inequalities are being mainstreamed: works are appearing on how to establish inclusive participation in decision-making for the direct beneficiaries of social investment. The authors of some publications bring to the forefront a conversation about the balance between the risks and contribution to addressing the social problems. They are noting an accelerated financialization of the market (i.e., the growth of financial sector expansion) and the growing role of philanthropy in reducing the risks of impact investing. The article about how fintech solutions can come handy in planning and evaluating impact investment is of particular interest in our selection. In its latest report, GIIN estimates the market for impact investing at \$1.164 trillion and outlines two areas for future development: green bonds and corporate investing. Finally, there remains a tendency among researchers to attempt to systematize the accumulated scientific base around the topic of impact investing in order to highlight the most influential research directions and trends and outline the circle for new ones.

1. СМЕШАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ПОЧЕМУ ОНИ ТАКИЕ СЛОЖНЫЕ?

Майкл Моран, Либби Уорд-Кристи

Статья, 4 июня 2022 г.,

Journal of Business Ethics

Смешанные инвестиции социального воздействия (ИСВ), в которых несколько видов капитала сочетаются для поддержки достижения социальных изменений, являются широко распространенной, но недостаточно изученной особенностью рынка ИСВ. В данной статье предпринята попытка описать и понять смешанные ИСВ через призму институциональной теории. В частности, авторы используют рамки теории институциональной логики, чтобы пролить свет на последствия сочетания нескольких институциональных логик в сделках ИСВ. Как и другие исследователи ИСВ, мы обнаружили, что стороны сделок смешанных ИСВ следуют сочетанию логики финансового / коммерческого и социального благополучия. Однако в смешанных сделках ИСВ различные стороны применяют различные сочетания этих логик в рамках мультигибридной логической структуры. Таким образом, мы предлагаем рассматривать смешанные сделки ИСВ как «гибриды гибридов». Мы утверждаем, что именно характеристика «гибриды гибридов» отличает смешанные ИСВ от других форм импакт-инвестирования и увеличивает потенциал значительного расхождения логики и вытекающих отсюда конфликтов и споров. С точки зрения деловой этики, смешанные ИСВ проливают свет на важнейшую и зачастую игнорируемую роль грантов и льготного капитала в обеспечении социальных инвестиций в некоммерческие благотворительные предприятия. Мы предполагаем, что это может исказить понимание ИСВ, с отрицательным результатом на уровне сделок и на местах.



2. ЭТИЧЕСКОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ ПРИ ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИИ: ПРИЧИНЫ И МОТИВЫ В СЕКТОРЕ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ЭНЕРГИИ В КИТАЕ

Тунъюй Мэн, Дж. Ньют, К. Вудс

Статья, 15 июня 2022 г.,

Journal of Business Ethics

В статье рассматриваются вопросы импакт-инвестирования в секторе возобновляемой энергетики. Опираясь на процесс этического принятия решений и осмысления, эта статья способствует более глубокому пониманию сложного процесса этического осмысления, с которым сталкиваются импакт-инвесторы, выбирая из нескольких возможных вариантов в мире оспариваемых истин. В данном исследовании, посвященном этическим проблемам, с

1. BLENDED SOCIAL IMPACT INVESTMENT TRANSACTIONS: WHY ARE THEY SO COMPLEX?

Michael Moran, Libby Ward-Christie

Article, 4 June 2022, *Journal of Business Ethics*

Blended social impact investment (SII) transactions, in which multiple types of capital are combined to support attainment of social impact, are a pervasive, yet not closely examined, feature of the SII market. This paper seeks to describe and understand blended SII transactions through the lens of institutional theory. Specifically, we use the institutional logics theoretical frame to shed light on the implications of combining several institutional logics in SII transactions. Consistent with other SII research, we find that parties to blended SII transactions combine financial /commercial and social welfare logics. However, in blended SII transactions, different combinations of these logics are enacted by different stakeholders in a multi-hybrid-logic structure. As such, we propose that blended SII transactions are hybrids-of-hybrids. We argue that it is this hybrids-of-hybrid characteristic that differentiates blended SII transactions from other forms of SII and increases the potential for significant logical misalignment and resultant conflict and contestation. From a business ethics perspective, blended SII transactions cast light on the critical and often unrecognized role that grants and concessionary capital frequently play in enabling SII in not-for-profit charitable ventures. We speculate that this can distort understanding of SII with adverse implications at the transaction and field levels.

2. ETHICAL SENSEMAKING IN IMPACT INVESTING: REASONS AND MOTIVES IN THE CHINESE RENEWABLE ENERGY SECTOR

Tongyu Meng, J. Newth, C. Woods

Article, 15 June 2022, *Journal of Business Ethics*

This article explores impact investing within the renewable energy sector. Drawing on ethical decision making and sensemaking, this article contributes to an enhanced understanding of the complex ethical sensemaking process of impact investors when facing plausible situations in a world of contested truths. Addressing the ethical tensions faced by impact investors with mixed motives, this study investigates the way

которыми сталкиваются импакт-инвесторы со смешанными мотивами, изучается процесс принятия решений в контексте специфических причин для осмысления и формирования процесса инвестирования в возобновляемые источники энергии (ВИЭ). Данная работа представляет собой первую попытку изучить этическое восприятие при импакт-инвестировании в сектор ВИЭ, используя подход с участием многих заинтересованных сторон. Наши результаты показывают, что просоциальные, личные, репутационные и экономические мотивы являются основными движущими силами ВИЭ, причем просоциальные и личные мотивы основаны на ценностях, а репутационные и экономические мотивы — на доказательствах. Мы выявили три различных способа этического осмысления (прагматический, ретроспективный и прогнозирующий), что позволяет определить четыре мотива, отмеченные выше. Эти мотивы основаны на контекстно-специфических причинах лиц, принимающих решения о привлечении инвестиций в сектор ВИЭ. Данная статья вносит вклад в академический дискурс по этическому осмыслению, раскрывая некоторые ключевые процессы, задействованные в принятии этических решений, и позволяет лучше понять основные мотивы, лежащие в основе импакт-инвестирования в сектор ВИЭ.



3. ПОМОГАЕТ ЛИ ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИЕ ВЕНЧУРНЫМ ФОНДАМ ПРИВЛЕКАТЬ СТАРТАПЫ? ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

Е Чжан

*Научная статья, 12 октября 2022 года,
электронный журнал SSRN*

Хотя предпочтения фирм в отношении инвестиций социально-го воздействия влияют на баланс устойчивых инвестиций, существует мало соответствующих эмпирических данных, которые могли бы направить теоретические исследования. В данной работе исследуется, влияет ли принятие стратегии импакт-инвестирования на намерения стартапов сотрудничать с венчурными капиталистами с помощью двух взаимодополняющих полевых экспериментов, в которых участвуют реальные основатели американских стартапов и реальные заинтересованные лица. В первом эксперименте предприниматели должны оценить несколько случайным образом сгенерированных профилей инвесторов, чтобы получить список рекомендаций, содержащий информацию о реальных подходящих инвесторах. Второй эксперимент представляет собой новую платежную игру, которая позволяет выявить предпочтения предпринимателей, обусловленные их вкусом. Имея реальные денежные стимулы, предприниматели решают, стоит ли платить за более полный список рекомендаций инвесторов, который содержит случайное количество

decision makers use context-specific reasons to make sense of and shape the renewable energy investment (REI) process. This represents an initial attempt to understand ethical sensemaking in impact investing made within the renewable energy (RE) sector using a multi-stakeholder approach. Our findings show that prosocial, personal, reputational, and economic motives are the main drivers of REI, with prosocial and personal motives being value-based, and reputational and economic motives being evidence-based. We find three different modes of ethical sensemaking (pragmatic, retrospective, and forecasting), allowing for the construction of the four motives noted above. These motives are based on the context-specific reasons of impact investing decision makers in the RE sector. This article contributes to the academic discourse on ethical sensemaking with some key processes involved in ethical decision making, and a better understanding of the underlying motivations of impact investing in the RE sector.

3. DOES IMPACT INVESTING HELP VC FUNDS TO ATTRACT STARTUPS? EXPERIMENTAL EVIDENCE

Ye Zhang

Research paper, 12 October 2022, SSRN Electronic Journal

Although firms' preferences about impact investing affect sustainable investment in equilibrium, little relevant empirical evidence exists to guide the theory. This paper studies whether adopting an impact investing strategy influences startups' intentions to collaborate with venture capitalists through two complementary field experiments that involve real US startup founders and real-world stakes. The first experiment requires entrepreneurs to evaluate multiple randomly generated investor profiles so that they can receive a recommendation list containing real matched investors' information. The second experiment is a novel payment game, which elicits entrepreneurs' taste-driven preferences. Provided with real monetary incentives, entrepreneurs decide whether to pay for a more comprehensive investor recommendation list which contains randomized number of impact investors and is sold at a randomized price. I find the following main results: (i) Environmental initiatives causally reduce venture capitalists' attractiveness to startups while social initiatives improve investors'

инвесторов социального воздействия и продается по случайной цене. Были обнаружены следующие основные результаты: (i) Экологические инициативы причинно снижают привлекательность венчурных капиталистов для стартапов, в то время как социальные инициативы повышают привлекательность инвесторов. Эти предпочтения коррелируют с представлениями предпринимателей о способностях, доступности и информативности инвестора. (ii) Сортировка происходит асимметричным образом. Предприятия, реализующие проекты воздействия, предпочитают обращаться к импакт-инвесторам с социальными инициативами, в то время как предприятия, ориентированные на получение прибыли, избегают обращаться к импакт-инвесторам с экологическими инициативами. (iii) Существует значительная неоднородность эффектов в зависимости от происхождения предпринимателей и инвесторов. Инвесторы-мужчины выигрывают от нацеленности на социальное воздействие, в то время как инвесторы-женщины проигрывают от нацеленности на экологическое воздействие. По сравнению с предпринимателями-демократами, предприниматели-республиканцы в большей степени настроены против импакт-инвесторов. (iv) Предприниматели имеют вкусовые предпочтения по отношению к импакт-инвесторам.



4. ПОНИМАНИЕ ЦЕЛИ ИНВЕСТИЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ С ПОМОЩЬЮ РАСШИРЕННОЙ ТЕОРИИ ЗАПЛАНИРОВАННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Прерна Ратхи, С. Аггарвал

Статья, 27 августа 2022 года,

Global Business Review

Импакт-инвестирование — это «смешанное ценностное предложение», которое создает сочетание финансовых, социальных и экологических ценностей для инвестора, организации и бизнеса. Цель данного исследования — изучить факторы, влияющие на цели индийских импакт-инвесторов (ИИ) с использованием теории запланированного поведения (ТЗП), расширенной двумя конструктами, а именно осознанием риска и внутренней мотивацией, для прогнозирования такого явления в контексте Индии. Данные были собраны у 338 индийских инвесторов, которые в основном занимаются инвестированием социального воздействия. Собранные данные были проанализированы с помощью двухэтапного моделирования структурными уравнениями. Результаты данного исследования указывают на положительное и значительное влияние отношения, субъективных норм и воспринимаемого поведенческого контроля на намерения инвесторов в отношении импакт-инвестирования в Индии. Выяснено, что осознание риска оказывает наименьшее положительное влияние на

attractiveness. These preferences are correlated with entrepreneurs' beliefs of the investor's ability, availability, and informativeness. (ii) Sorting occurs in an asymmetric way. Impact ventures prefer approaching impact investors with social initiatives while profit-driven ventures avoid approaching impact investors with environmental initiatives. (iii) Significant heterogeneous effects exist based on entrepreneurs' and investors' backgrounds. Male investors benefit from aiming for social impact while female investors lose aiming for environmental impact. Compared to Democratic entrepreneurs, Republican entrepreneurs are more opposed to impact investors. (iv) Entrepreneurs have taste-driven preferences towards impact investors.

4. UNDERSTANDING IMPACT INVESTMENT INTENTION USING THE EXTENDED THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR

Prerna Rathee, S. Aggarwal

Article, 27 August 2022, Global Business Review

Impact investing is 'blended value proposition' that generates a mix of financial, social and environmental values for the investor, organization and businesses. This study aims to explore the factors influencing the Indian investors' intention towards impact investing (II) using the theory of planned behaviour (TPB), extended with two constructs, that is, risk perception and internal motivation, to predict such a phenomenon in the Indian context. The data has been collected from 338 Indian investors who primarily engage in impact investing. The collected data have been analysed using two-step structural equation modelling. The findings of this study indicate a positive and significant impact of attitude, subjective norms and perceived behavioural control on investors' intention towards impact investing in India. Risk perception has been showed the least positive influence on the investors' intention whereas internal motivation has a highly positive influence on investors' intention to invest for impact. This is the first attempt to measure investors'

намерения инвесторов, в то время как внутренняя мотивация оказывает значительное положительное влияние на намерения социальных инвесторов. Это первая попытка измерить намерения инвесторов в социальное воздействие с индийской точки зрения, используя модель ТЗП с расширенными конструктами — осознанием риска и внутренней мотивацией. Это исследование поможет властям принять важные регуляторные меры для создания эффективной экосистемы для инвестиций в социальное воздействие в Индии.



5. ИНФРАСТРУКТУРА ОТЧЕТНОСТИ И ПЕРЕГОВОРЫ О СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОТДАЧЕ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСИАЛИЗАЦИИ: КЕЙС ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИЯ

А. Гутер-Санду

Статья, 2022,

Competition & Change

Импакт-инвестирование стало актуальной темой для ученых, работающих на стыке финансов и социальной политики. В общем и целом это явление рассматривается как продукт финансовализации: одни утверждают, что социальный аспект был колонизирован финансовыми структурами и методами, другие считают, что пограничная работа создает плюрализм ценностей, в котором сосуществуют конкурирующие ценности — социальные и финансовые. В данной статье рассматривается последняя точка зрения и раскрывается эндогенная динамика, лежащая в основе создания социальной ценности в программах импакт-инвестирования. В ней анализируется, как организации высшего уровня в этой области прописали конкретные процессы оценки социального воздействия и механизмы сбора, измерения и представления данных о создании стоимости. В статье утверждается, что социальные ценности, циркулирующие в сфере импакт-инвестирования, создаются в результате взаимодействия широкого круга заинтересованных сторон, включая импакт-инвесторов. Поэтому инструменты учета социального воздействия, которые фиксируют эти результаты, материализуются как места политических баталий и переговоров между заинтересованными сторонами, обладающие потенциалом как для освобождения, так и для эксплуатации. Это влияет на наше понимание того, как происходит процесс финансовализации и как социальная динамика, лежащая в основе методов учета, проводит (или изменяет) границы между конкурирующими ценностями и областями.



intentions towards impact investing from the Indian perspective using the TPB model with the extended constructs, that is, risk perception and internal motivation, which is the novelty of this study. This study will help policymakers to take important regulatory measures to build an effective ecosystem for impact investing in India.

5. ACCOUNTING INFRASTRUCTURES AND THE NEGOTIATION OF SOCIAL AND ECONOMIC RETURNS UNDER FINANCIALIZATION: THE CASE OF IMPACT INVESTING

A. Guter-Sandu

Article, 2022, *Competition & Change*

Impact investing has emerged as a topical subject-matter for scholars working at the intersection between finance and social policy. By and large, it is seen as a product of financialization: some argue that the social is colonized by financial actors and methods, others see it as a site where boundary work produces a state of value plurality in which competing values—social and financial—co-exist. This article takes the latter perspective further and unpacks the endogenous dynamics underpinning the creation of social values in impact investing programs. It analyzes how high-level organizations in the field prescribed specific social impact valuation processes and mechanisms for collecting, measuring, and reporting data about value creation. It argues that the social values circulating in the impact investing field emerge from the interplay between a wide array of stakeholders, impact investors included. The social impact accounting tools that capture them materialize therefore as sites of political battles and negotiations between stakeholders, with both emancipatory but also exploitative potential. This has consequences upon our understanding of how financialization travels and how the social dynamics underpinning accounting devices (re)draw boundaries between competing values and fields.

6. ИНВЕСТИЦИИ В СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ИЛИ ФИНАНСОВОЙ ПРИБЫЛИ

Б. Урбан, Одифенце Мапула-е Лехаса
 Статья, 11 ноября 2022 года,
Business Perspectives and Research

Признавая, что существующая литература дает фрагментарное представление о решениях импакт-инвесторов, в данной статье проводится эмпирическое исследование того, ориентируются ли импакт-инвесторы в первую очередь на финансовую прибыль или же, напротив, на социальное воздействие, оказываемое социальными предприятиями. Для решения этой задачи исследования была опрошена выборка импакт-инвесторов в Южной Африке, где растет спрос на финансирование инициатив, направленных на решение многих структурных недостатков и острых проблем страны. Выводы, основанные на корреляционном и регрессионном анализе, показывают, что вариации в решении об инвестировании социального воздействия объясняются мотивом финансовой прибыли. Этот вывод перекликается с аргументом о том, что инвесторы в первую очередь ориентированы на финансовую конкурентоспособность и доходность своих инвестиций. Разработка убедительных доказательств, подтверждающих эффективность политики в поддержке инвестиций социального воздействия, имеет решающее значение, особенно с учетом недостаточной устойчивости многих социальных предприятий в африканских странах и странах с развивающейся экономикой.



7. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА В ИССЛЕДОВАНИЯХ ИНВЕСТИЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ПОВЕСТКА ИССЛЕДОВАНИЙ

Кристин Экерле, Сара Мэнти, О. Терзидис
 Опубликовано 7 сентября 2022 года,
Материалы Европейской конференции по инновациям и предпринимательству

Пандемия COVID-19, климатический кризис и изменения в нормативно-правовом регулировании — вот лишь несколько причин растущей настороженности общественности в отношении экологических и социальных проблем. Она, в свою очередь, повлекла изменения в мышлении компаний и инвесторов в отношении устойчивости и долгосрочного воздействия инноваций. Таким образом, продолжается рост значения и объемов устойчивых инвестиций, особенно инвестиций социального воздействия, с целью сместить акцент на создание более устойчивой и ориентированной на будущее экономики. Текущее состояние

6. INVESTING IN A SOCIAL VENTURE TO GENERATE SOCIAL IMPACT OR FINANCIAL RETURN

B. Urban, Odifentse Mapula-e Lehasa
 Article, 11 November 2022, *Business Perspectives and Research*

Recognizing that the current literature provides a fragmented depiction of impact investor decisions, this article empirically examines if impact investors are focused on financial returns or instead on the social impact generated by social enterprises. To address this research objective a sample of impact investors are surveyed in South Africa, where there is an increasing demand for impact investors to fund initiatives that address the country's many underlying structural deficits and wicked problems. Findings, based on correlational and regression analyses, indicate that variation in the impact investment decision is explained by the financial return motive. This finding resonates with the argument that investors are primarily focused on financial competitiveness and return on their investment. Developing a strong body of evidence that validates the effectiveness of policy in supporting impact investing is pivotal, particularly when given the lack of sustainability of many social enterprises in African and emerging economies.

7. THE ENTREPRENEURIAL PERSPECTIVE IN IMPACT INVESTING RESEARCH: A RESEARCH AGENDA

Christin Eckerle, Sarah Manthey, O. Terzidis
 Published 7 September 2022, *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*

The Covid-19 pandemic, climate crises, and regulatory changes are only a few reasons for the growing public alertness regarding environmental and social problems. This has caused a shift in the mindset of companies and investors in terms of sustainability and the long-term impact of innovation. Thus, sustainable investments, particularly impact investments, have continued to grow in importance and momentum to shift the focus on rebuilding the economy more sustainable and future-oriented. The current state of research in this field indicates that most academic contributions are mainly about

исследований в этой области показывает, что большинство научных работ в основном посвящены теоретическим соображениям в различных областях. В академических кругах не существует обобщенной информации о состоянии дел в области импакт-инвестиций в предпринимательство. Тем не менее, предприниматели рассматриваются как ключевые действующие лица, способные стимулировать устойчивые инновации. По сравнению с растущей в настоящее время практикой инвестиций социального воздействия и необходимостью разработки стратегии для получения финансирования, эта тема все еще остается относительно неизученной в научном плане. В данном исследовании проводится систематический обзор литературы с целью дальнейшего рассмотрения, оценки и анализа текущей повестки дня исследований в области инвестиций социального воздействия и определения ее связи с исследованиями в области предпринимательства. В частности, будут представлены критерии принятия решений, связанных с инвестициями социального воздействия, а также связанные с этим проблемы. Это позволяет внести вклад в зарождающуюся литературу по импакт-инвестированию за счет документирования отношения импакт-инвесторов к коммерческим предприятиям и учета того, какие измерительные рамки и модели уже научно проанализированы, что имеет практические последствия как для импакт-инвесторов, так и для предпринимателей.



8. ДАРЕНИЕ КАК «СНЯТИЕ РИСКА»: ФИЛАНТРОПИЯ, ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИЕ И БОРЬБА С ПАНДЕМИЕЙ

Джессика Склер, П. Гилберт

Статья, 2022,

Public Anthropologist

В данной статье рассматривается роль благотворительных фондов в импакт-инвестировании в международное развитие, уделяя особое внимание Инициативе глобального доступа к вакцинам COVID-19 (Covax) как ответу на текущую пандемию. Филантропы и институты развития все чаще обращаются к «смешанному финансированию» и «облигациям социального воздействия» для устранения пробелов в финансировании, необходимом для реализации глобальных программ развития, особенно в области здравоохранения. Эти механизмы инвестирования социального воздействия используют средства государства или благотворителей для привлечения коммерческих инвестиций в развитие, «снимая риск» (предоставляя гарантии) для мероприятий, которые в противном случае могут подвергнуть риску частный капитал. Фонд Билла и Мелинды Гейтс в рамках программы Covax разработал ответ на пандемию, основанный на этом подходе, отвергая альтернативные ответные меры — такие как временная отмена патентных прав на фармацевтические препараты, — которые

theoretical considerations and deal with various areas. There is no aggregated state of the art in academia with a focus point on impact investment for entrepreneurship. Yet, entrepreneurs are seen as key actors to drive sustainable innovation. Compared to the current growing impact investment practices and the necessity of a strategy to get financing, the topic is still relatively unexplored scientifically. In this research, a systematic literature review is conducted to further review, evaluate, and analyze the current research agenda on impact investment and show how it relates to entrepreneurship research. In particular, impact investment-related decision criteria, as well as challenges associated with this, will be presented. This contributes to the nascent literature on impact investing by documenting how impact investors stand in relation to entrepreneurial ventures and what measurement frameworks and models are already scientifically analyzed, which has practical implications for both impact investors and entrepreneurs.

8. GIVING AS “DE-RISKING”: PHILANTHROPY, IMPACT INVESTMENT AND THE PANDEMIC RESPONSE

Jessica Sklair, P. Gilbert

Article, 2022, Public Anthropologist

This article examines the role played by philanthropic foundations in impact investing for international development, focusing on the covid-19 Vaccines Global Access Initiative (covax) as a response to the current pandemic. Philanthropic foundations and development institutions are increasingly turning to “blended finance” and “social bonds” to address the gaps in funding required to meet global development agendas, particularly in the arena of global health. These impact investing mechanisms deploy public or philanthropic money to leverage for-profit investment in development, by “de-risking” (providing guarantees for) interventions that might otherwise put private capital at risk. Via covax, the Bill and Melinda Gates Foundation has platformed a pandemic response centred on this approach, resisting alternative responses — such as the proposal for a temporary waiver to pharmaceutical patent rights — that seek to challenge the prevailing

пытаются бросить вызов преобладающей торговой архитектуре. Таким образом, глобальный политический ответ на COVID-19 ускоряет «финансиализацию» развития и закрепляет роль благотворительности в «снятии рисков» для коммерческих инвестиций социального воздействия.



9. РАМКИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ИНТЕГРАЦИИ ЭТИКИ В РАЗРАБОТКУ ВЕНЧУРНЫХ ПРОЕКТОВ ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИЙ

А. Дедече

Статья, лето 2022 года,

Business and Professional Ethics Journal

В современной экономике все большее распространение получают предприятия, занимающиеся импакт-инвестициями. Однако недавние неудачи некоторых таких предприятий вызывают беспокойство. К сожалению, наша озабоченность этичностью такого рода социальных обменов возникает, когда уже слишком поздно. А именно, мы начинаем беспокоиться об отсутствии этики только тогда, когда предприятие рухнет или уже потерпело неудачу. Более эффективным подходом было бы создание инструментов для проактивной оценки и улучшения степени соответствия договоренностей и практики социального обмена этическим стандартам. В то время как была проделана большая работа по оснащению социальных предприятий для оценки их воздействия, мало что было сделано для создания рамок, которые можно было бы использовать для оценки степени, в которой этические приемы интегрированы в социальные проекты. Такая структура предложена в настоящей статье. Для наглядности предлагаемая схема также может быть использована для оценки фермы «Один акр», предприятия, занимающегося импакт-инвестициями в Африке.



10. ПРЕТЕНДУЯ НА ЛЕГИТИМНОСТЬ: СРАВНЕНИЕ ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИЯ И ESG-ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Т. Кожояну, А. Хопнер, Янань Линь, Ф. Шнайдер

Научная статья, 15 сентября 2022 года,

электронный журнал SSRN

Компании, занимающиеся инвестициями социального воздействия, стремятся как к достижению положительного воздействия, так и к финансовой прибыли. Этим они отличаются от инвестиционных компаний, которые преследуют исключительно коммерческие цели и рассматривают экологические, социальные и управленческие (ESG) факторы с точки зрения финансовых рисков и возможностей.

trade architecture. The global policy response to covid-19 thus accelerates the “financialization” of development and cements the role of philanthropy in “de-risking” for-profit impact investment.

9. FRAMEWORK FOR ASSESSING THE INTEGRATION OF ETHICS IN THE DESIGN OF IMPACT INVESTMENT VENTURES

A. Dedeke

Article, Summer 2022, Business and Professional Ethics Journal

Impact investment ventures are growing in the modern economy. However, the recent failures of some impact investment ventures are a cause for concern. Unfortunately, our concern about the ethicality of these kinds of social exchanges seem to emerge when it is too late. Namely, we become concerned about lack of ethics when a venture has failed or is collapsing. A better approach would be for us to have a means to proactively assess and improve the degree to which the arrangements and practices of a social exchange meet ethical standards. Whereas much work has been done to equip social ventures to evaluate their impacts, little work has been done to create frameworks that could be used to assess the degree to which social exchanges integrate ethical practices in their designs. This paper proposes such a framework. For illustration purposes, the proposed framework would also be used to evaluate the One Acre Farm, an impact investment venture in Africa.

10. CLAIMING LEGITIMACY: IMPACT VS. ESG INVESTING

T. Cojoianu, A. Hoepner, Yanan Lin, F. Schneider

Research paper, 15 September 2022, SSRN Electronic Journal

Impact investment firms pursue both the achievement of positive impact and the delivery of financial returns. They are thus distinct from investment firms which only follow commercial objectives and consider environmental, social and governance (ESG) factors from the perspective of financial risks and opportunities. While ESG

В то время как инвестирование в ESG стало мейнстримом, инвестиции в воздействие и лежащая в их основе двойная материалность все еще не институционализированы и не узаконены. Используя данные частного рынка от Preqin в сочетании с заявлениями, содержащимися на сайтах инвестиционных компаний частного рынка, мы исследуем, как компании, занимающиеся импакт-инвестициями, претендуют на легитимность по сравнению со своими коллегами, инвестирующими в ESG. Учитывая, что инвестиции влияния все еще находятся в стадии становления, на них ложится более тяжелое бремя доказывания, и легитимность была признана в качестве стратегии преодоления ответственности за новизну. Мы обнаружили, что компании, занимающиеся импакт-инвестициями, дистанцируются от благотворительных целей, о которых чаще заявляют компании, занимающиеся ESG-инвестициями, в дополнение к их основному подходу к управлению ESG-рисками. Кроме того, компании, занимающиеся инвестициями социального воздействия, чаще работают в партнерстве, например, с научными кругами и корпорациями. Мы объясняем это взаимодополняющими источниками легитимности для обеих целей компаний, занимающихся инвестициями социального воздействия: Корпорации могут придать легитимность коммерческому аспекту, а научные круги могут способствовать легитимизации измерения положительного воздействия. Кроме этого, на основе данных на своих веб-сайтах, компании, занимающиеся импакт-инвестициями, уделяют больше внимания опыту и работе, чем компании ESG. Наконец, мы исследуем, стремятся ли к легитимности компании, занимающиеся инвестициями социального воздействия, заявляющие об инвестициях в определенные области, и находим значимые результаты для таких инвестиционных тем, как «зеленые» технологии, биоразнообразие, образование, сельское хозяйство и водные ресурсы.



11. КТО ЗАНИМАЕТ МЕСТО ЗА СТОЛОМ В СФЕРЕ ИНВЕСТИЦИЙ? РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ НЕРАВЕНСТВА ПУТЕМ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПРАВА ГОЛОСА

Гильермо Касасновас, Дж. Джонс
 Статья, 11 июня 2022 года,
Journal of Business Ethics

Несмотря на признание важности импакт-инвестирования в борьбе с комплексными общественными проблемами, исследователям еще предстоит изучить возможности этой сферы для решения системного неравенства. Хотя инвестиции социального воздействия призваны приносить пользу уязвимым заинтересованным сторонам, голоса этих заинтересованных сторон, как правило, не учитываются при разработке и реализации таких инвестиций. Чтобы устранить это упущение, мы теоретизируем, как «полевой» дизайн — с использованием инструментов, организаций и органов

investing has become mainstream, impact investment and the underlying double materiality has yet to be institutionalised and legitimized. Using private market data from Preqin in combination with statements made by private market investment firms on their websites, we investigate how impact investment firms claim legitimacy compared to their ESG peers. Given that impact investment is still a nascent field it suffers from a heavier burden of proof and legitimacy has been recognised as a strategy to overcome the liability of newness. We find impact investment firms distinct themselves from philanthropy, which is more likely to be claimed to be undertaken by ESG investing firms, in addition to their core ESG risk management approach. Additionally, we find that impact investment firms are more likely to claim to be involved in partnerships, in particular with academia and corporations. We explain this as complimentary sources of legitimacy for both objectives in the dual goal of impact investment firms: Corporations can give legitimacy to the commercial angle while academia can aid legitimizing the measurement of positive impact. Relatedly, we find that impact investment firms lay more emphasis on expertise and being data driven on their websites than ESG firms. Lastly, we investigate whether impact investment firms seek legitimacy through claiming investment in certain fields and find significant results for investment themes such as Green Technology, Biodiversity, Education, Agriculture, and Water.

11. WHO HAS A SEAT AT THE TABLE IN IMPACT INVESTING? ADDRESSING INEQUALITY BY GIVING VOICE

Guillermo Casanovas, J. Jones
 Article, 11 June 2022, *Journal of Business Ethics*

Despite recognizing the importance of impact investing in combating complex societal challenges, researchers have yet to examine the capacity of the field to address systemic inequality. While impact investments are intended to benefit vulnerable stakeholders, the voices of those stakeholders are generally overlooked in the design and implementation of such investments. To resolve this oversight, we theorize how the fields' design—through its tools, organizations, and field-level bodies—influences

на местах — влияет на способность импакт-инвесторов решать проблемы неравенства, сосредоточившись на концепции предоставления голоса, которую мы определяем как инклюзивное участие уязвимых заинтересованных сторон в процессах принятия решений. На основе исследования вовлеченности мы показываем, как дизайн инвестиций социального воздействия может решить проблему неравенства, рассматривая примеры: облигации социального воздействия, фонды импакт-инвестиций и национальные консультативные советы. В заключение мы обсуждаем, как этическое решение дать голос уязвимым заинтересованным сторонам будет определять способность субъектов на местном уровне бороться с неравенством, а также даем рекомендации для будущих исследований и практики.



12. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИИ: КАК ОРГАНИЗАЦИИ, ИНВЕСТИРУЮЩИЕ В СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ, ВНЕДРЯЮТ МЕХАНИЗМЫ КОНТРОЛЯ РИСКОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Сайрус М. Ислам

Научная статья, 20 октября 2022 года,
Journal of Management Accounting Research

В сфере импакт-инвестиций риск воздействия включает в себя вероятность того, что инвестиционные проекты могут не достичь ожидаемого положительного эффекта (риск положительного воздействия) и/или оказать отрицательный эффект (риск отрицательного воздействия). Используя индуктивный подход, авторы данного исследования изучили, как организации, занимающиеся импакт-инвестированием, внедряют механизмы контроля рисков. В нем говорится, что импакт-инвесторы используют широкий спектр механизмов входного, поведенческого и выходного контроля для управления риском воздействия, который может возникнуть в результате деятельности на уровне инвестиций, инвестора и системы. Кроме того, для управления риском воздействия инвесторы создают механизмы контроля для влияния не только внутри фирмы, но и за ее пределами. Учитывая сложность и неоднозначность, присущие управлению риском воздействия в рамках импакт-инвестирования, механизмы контроля в значительной степени полагаются на суждения и опыт и в большей степени придерживаются принципа «разумной достаточности». Более того, инвесторы склонны уделять больше внимания управлению риском положительного воздействия, чем риском отрицательного воздействия.



its capacity to address inequality by focusing on the concept of giving voice, which we define as the inclusive participation of vulnerable stakeholders in decision-making processes. We build from stakeholder engagement research to show how the design of impact investing can address inequality using three illustrative cases: social impact bonds, impact investing funds, and national advisory boards. We conclude with a discussion of how the ethical decision of giving voice to vulnerable stakeholders will determine the capacity of the field to address inequality, as well as provide implications for future research and practice.

12. IMPACT RISK MANAGEMENT IN IMPACT INVESTING: HOW IMPACT INVESTING ORGANIZATIONS ADOPT CONTROL MECHANISMS TO MANAGE THEIR IMPACT RISK

Syrus M. Islam

Research paper, 20 October 2022,
Journal of Management Accounting Research

In impact investing, impact risk encompasses the probability that investment projects may fail to achieve the expected positive impact (i.e., positive impact risk) and/or may have a negative impact (i.e., negative impact risk). Using an inductive research approach, this study examines how impact investing organizations adopt control mechanisms to manage impact risk. It finds that impact investors adopt a wide range of input, behavior, and output control mechanisms to manage impact risk that may arise from investee-level, investor-level, and system-level operations. Also, to manage impact risk, investors establish control mechanisms to influence relevant actors not only within a firm's boundary but also outside its boundary. Given the inherent complexity and ambiguity in managing impact risk in impact investing, control mechanisms appear to rely heavily on judgment and experience and adhere more to the "satisficing" principle. Furthermore, investors tend to focus more on managing positive impact risk than negative impact risk.

13. GIINSIGHT: ОЦЕНКА РЫНКА ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИЙ — 2022

Дин Хэнд, Бен Рингель и Александр Данель

Отчет, 12 октября 2022 года,
Global Impact Investing Network

По оценкам GIIN, объем мирового рынка импакт-инвестирования составляет 1,164 триллиона долларов США. Это первый случай, когда широко цитируемая оценка организации превысила отметку в 1 триллион долларов США. Цифра, которая является главным выводом Отчета GIIN «Оценка рынка импакт-инвестиций — 2022» отражает все более комплексный подход к измерению активов под управлением в сфере инвестиций социального воздействия во всем мире. В отчете, подготовленном при финансовой поддержке компании Nuveen, также освещаются два направления развития рынка, которые получают все большее распространение: «зеленые» облигации и корпоративное инвестирование социального воздействия.



14. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ПРИВЛЕКАТЕЛЬНАЯ ОПАСНОСТЬ ИЛИ КАТАЛИЗАТОР?

Кай Хокертс, Лиза К. Хехенбергер, С. Шальтеггер, В. Фарбер

Статья, 26 июля 2022 года,
Journal of Business Ethics

Это введение к специальному выпуску, посвященному импакт-инвестированию, применяет понятие «привлекательной опасности» к импакт-инвестированию. Субъекты социального сектора, «вторгшиеся» на игровое поле обычных инвестиционных рынков, могут не оценить риски. Мы применяем рамки оспариваемых по существу концепций, чтобы способствовать разнообразным плодотворным исследованиям в этой развивающейся научной области. Мы предлагаем шесть измерений (намеренность, дополнительность, вклад, существенность, измеримость и атрибуция), которые, по нашему мнению, позволяют описать различные аспекты использования этого термина в исследованиях и на практике. Для каждого аспекта мы определяем риски и возможности, вытекающие из спорного характера, и выделяем амбициозную исследовательскую программу для будущих исследователей в области деловой этики, которые желают помочь в решении и развитии инвестиций социального воздействия. В заключение мы приводим примеры решения этих проблем со стороны работ, представленных в этом специальном выпуске.



13. GIINSIGHT: SIZING THE IMPACT INVESTING MARKET 2022

Dean Hand, Ben Ringel and Alexander Danel

Report, October 12, 2022, Global Impact Investing Network

The GIIN estimates the size of the worldwide impact investing market to be USD 1.164 trillion, marking the first time that the organization's widely-cited estimate has topped the USD 1 trillion mark. The figure, which is the central finding of the GIIN's 2022: Sizing the Impact Investing Market report, reflects an increasingly comprehensive measurement of impact assets under management globally. The report, which was produced with the financial support of Nuveen, also spotlights two areas of development in the market that are becoming increasingly prevalent: green bonds and corporate impact investing.

14. DEFINING AND CONCEPTUALIZING IMPACT INVESTING: ATTRACTIVE NUISANCE OR CATALYST?

Kai Hockerts, Lisa K. Hehenberger, S. Schaltegger, V. Farber

Article, 26 July 2022, Journal of Business Ethics

This introduction to the special issue on impact investing applies the attractive nuisance notion to impact investing. Social sector actors 'trespassing' on the playing field of conventional investment markets may not appreciate the risks. We apply the framework of essentially contested concepts to foster fruitful diverse research in this emerging research field. We advance six dimensions (intentionality, additionality, contribution, materiality, measurability and attribution), which we propose allow to describe different sub-clusters of how the term is used in research and practice. For each dimension we identify risks and opportunities stemming from the contested nature and highlight an ambitious research agenda for how future business ethics scholars can help address and foster impact investing. We conclude by illustrating how the papers in this special issue address these challenges.

15. ФИНТЕХ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО БЛАГА: ПОВЕСТКА ДНЯ ИССЛЕДОВАНИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НЛП

Чун-Чи Чэнь, Хироя Такамура, Хсин-Хси Чэнь

Статья, 13 ноября 2022 г.,

ArXiv

Положительное влияние результатов наших исследований на общество и окружающую среду — одна из целей, которую преследует наше сообщество в последнее время. Хотя финансовые технологии (финтех) являются одной из популярных областей применения, мы отметили отсутствие дискуссии о том, как НЛП может помочь финансовым технологиям в создании социального блага. Упомянув использование финансовых технологий для социального блага, люди подразумевают финансовую инклюзию и «зеленое» финансирование. Однако роль НЛП в этих направлениях обсуждается лишь ограниченно. Чтобы устранить этот пробел, в данной статье мы поделимся нашей идеей о том, как можно использовать НЛП в финансовых технологиях для создания социального блага. Мы надеемся, что читатели смогут переосмыслить взаимосвязь между финансами и НЛП, основываясь на нашем обзоре, и присоединиться к нам в повышении финансовой грамотности индивидуальных инвесторов и улучшении поддержки инвестиций социального воздействия.



16. РАЗБОР ФЕНОМЕНА «ДЕЛАЙ ДОБРО И ПРЕУСПЕВАЙ»: ПРИМЕР РЫНКА ИНВЕСТИЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Джесс Даггерс

Статья, 2022,

The British Journal of Sociology

Развивающийся дискурс вокруг социальных инвестиций и импакт-инвестирования в значительной мере претендует на возможность продвижения собственных интересов при одновременной работе на благо других — «делать добро и преуспевать». Такие заявления занимают центральное место в попытках Великобритании и США реформировать капитализм перед лицом многочисленных глобальных кризисов. В данной статье используются труды Фуко о (нео)либеральной государственности для анализа конкретных проявлений логики «делай добро и преуспевай»: попытка построить рынок социальных инвестиций в Великобритании в период с 2010 по 2016 год — проект, тесно связанный с развитием более широкого движения импакт-инвестиций. Основываясь на внимательном прочтении работ Фуко о роли собственной выгоды, утверждается, что в развитии рынка присутствуют две несовместимые версии социального инвестирования: одна («инновационная версия») предполагает, что цель и прибыль полностью совместимы, а

15. FINTECH FOR SOCIAL GOOD: A RESEARCH AGENDA FROM NLP PERSPECTIVE

Chung-Chi Chen, Hiroya Takamura, Hsin-Hsi Chen

Article, 13 November 2022, ArXiv

Making our research results positively impact on society and environment is one of the goals our community has been pursuing recently. Although financial technology (FinTech) is one of the popular application fields, we notice that there is no discussion on how NLP can help in FinTech for the social good. When mentioning FinTech for social good, people are talking about financial inclusion and green finance. However, the role of NLP in these directions only gets limited discussions. To fill this gap, this paper shares our idea of how we can use NLP in FinTech for social good. We hope readers can rethink the relationship between finance and NLP based on our sharing, and further join us in improving the financial literacy of individual investors and improving the supports for impact investment.

16. DISSECTING THE “DO GOOD AND DO WELL” PHENOMENON: THE CASE OF THE UK’S MARKET FOR SOCIAL INVESTMENT

Jess Dagers

Article, 2022, *The British journal of sociology*

The developing discourse around social investment and impact investing makes strong claims regarding the possibility of both furthering one's own interests while simultaneously acting for the benefit of others — “doing good and doing well.” Such claims are central to UK — and US-centric attempts to reform capitalism in the face of multiple global crises. This article uses Foucault's writing on (neo)liberal governmentality to analyze a particular manifestation of the logic of “doing good and doing well”: the attempt to build a market for social investment in the UK between 2010 and 2016, a project closely related to the development of the broader impact investment movement. Building on a close reading of Foucault's writing on the role of self-interest, it is argued that two incompatible versions of social investment are present within the development of the market: one (the “innovative version”) that assumes purpose and profit are fully compatible,

другая («принципиальная версия») предполагает, что важно сохранять границу между этими двумя аспектами. Актуальность этих выводов и использованного подхода обсуждается в связи с социальными исследованиями рынка и предпринимаемыми усилиями по анализу принципа «делай добро и преуспевай».



17. МЕХАНИЗМЫ ИНВЕСТИЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ — ОТ ОБЗОРА ЛИТЕРАТУРЫ К МНОГОСТУПЕНЧАТОЙ И МНОГОУРОВНЕВОЙ МОДЕЛИ

Дайке Шлюттер, Лена Шатцляйн, Рюдигер Ханн

Статья, 1 августа 2022 г.,

Материалы Академии менеджмента

Импакт-инвестирование (ИИ) направлено на достижение целенаправленного социального воздействия наряду с финансовой прибылью, таким образом, охватывая высокий уровень гибридности и потенциально противоречивых целей различных субъектов. Мы обнаружили, что растущий объем научной литературы по ИИ в настоящее время разбросан по различным дисциплинам, темам и уровням анализа, с расхождениями в терминологии и концепциях и отсутствием теоретических объяснений и рамок. Наш систематический и интегрированный обзор литературы, охватывающий 99 статей, проясняет концептуальную неоднозначность, разрабатывая типологию ИИ, различающую слабую и сильную интерпретацию. Мы анализируем исследования, основанные на предпосылках, управлении и результатах ИИ, чтобы представить обзор общих областей исследований и указать на несоответствия в общем научном вкладе. Мы разработали основанную на механизмах многоступенчатую и многоуровневую модель рынка ИИ, чтобы связать воедино различные текущие теоретические материалы и определить будущие направления исследований.



18. ВЛИЯНИЕ РАМОЧНОГО ПОДХОДА НА ИНВЕСТИЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Фатима Харви, Керрин Майрес, Гэвин Прайс

Статья, 28 июня 2022 года,

African Journal of Business and Economic Research

Перед импакт-инвесторами стоит вопрос оценки рисков и доходности как в плане финансовых показателей, так и с точки зрения социальной эффективности. Исследование расширяет понимание взаимосвязи между восприятием рисков инвесторами, чувством понимания и принятием финансовых решений в дихотомическом по своей сути контексте инвестиций социального воздействия.

and one (the “principled version”) that assumes it is important to maintain a boundary between them. The relevance of these findings and the approach used is discussed in relation to the social studies of market, and ongoing efforts to develop a critique of “doing good and doing well.”

17. MECHANISMS OF IMPACT INVESTING — FROM A LITERATURE REVIEW TO A MULTISTAGE AND MULTILEVEL MODEL

Deike Schluetter, Lena Schätzlein, Rüdiger Hahn

Article, 1 August 2022, *Academy of Management Proceedings*

Impact investing (II) aims at achieving an intentional social impact next to a financial return, thus embracing a high level of hybridity and potentially conflicting goals of different actors. We find that a growing academic literature on II is currently scattered across a variety of disciplines, topics, and levels of analysis with inconsistencies in terminology and concepts and a lack of theoretical explanations and frameworks. Our systematic and integrative literature review of 99 articles clarifies conceptual ambiguities by developing a typology of II differentiating a weak and strong interpretation. We analyze research based on antecedents, management and outcomes of II to provide an overview of common research areas and point to inconsistencies in the overall scholarly contribution. We develop a mechanisms-based multistage and multilevel model of the II market to link diverse current theoretical contributions and elaborate future research avenues.

18. THE IMPACT OF FRAMING ON IMPACT INVESTING

Fatima Harvey, Kerrin Myres, Gavin Price

Article, 28 June 2022, *African Journal of Business and Economic Research*

Impact investors are faced with the issue of risk and return evaluation on both the scale of financial performance and social performance. The study extends the understanding of the relationships between investor perception of risk, sense of understanding, and financial decision-making into the inherently dichotomous

Через призму теории перспектив был разработан инструмент для сбора данных, чтобы оценить влияние преобладания финансового результата, преобладания социального результата и преобладания гибридного результата на восприятие рисков инвестором, чувство понимания и решения о распределении капитала. Исследование показало, что вариативность формулировок результатов влияет на решение инвестора о распределении капитала, но не влияет на восприятие риска или чувство понимания. Эти результаты способствуют пониманию того, как формулировка сложных исходов, имеющих как финансовые, так и моральные последствия, влияет на процесс принятия решений.



19. ОТ ФИДУЦИАРНОГО ДОЛГА К ПРИВЕРЖЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ: ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Изалин Тирион, П. Райхерт, В. Кшауфлер, Джонатан де Йонк

Статья, 31 мая 2022 г.,

Journal of Business Ethics

Инвесторы со стандартными денежными предпочтениями будут поощрять менеджера фонда к увеличению прибыли компании, что может быть достигнуто за счет вознаграждения в виде доли в прибыли. Когда инвесторами движут социальные предпочтения, неясно, какие стимулы должен получать менеджер. Мы исследуем эту загадку, применяя теорию принципала-агента к инвестированию социального воздействия — практике, когда инвесторы стремятся получить как финансовую прибыль, так и измеримое социальное или экологическое воздействие. Используя индуктивный качественный подход, мы выявляем и описываем этические противоречия и проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры фондов при разработке и внедрении схем переменного вознаграждения, основанных на воздействии. Наши результаты показывают, что экономические стимулы, привязанные к нефинансовым целям, полезны для сглаживания расхождения целей между принципалами и агентами при создании фонда, но могут привести к обратным эффектам в течение жизненного цикла фонда, когда менеджеры могут использовать субъективные нефинансовые показатели для максимизации личного богатства. Мы вводим концепцию приверженности социальному воздействию — концептуальный эквивалент фидуциарного долга — для обеспечения того, чтобы инвестиционные решения отражали предпочтения владельца активов в отношении социального воздействия.



context of impact investment. Through the lens of prospect theory, an instrument for data collection was designed to evaluate the effects of finance outcome dominant, social outcome dominant, and hybrid outcome framing on an investor's perception of risk, sense of understanding, and capital allocation decisions. This research found that variability in outcome framing influences an investor's capital allocation decision but does not affect the perception of risk or sense of understanding. These findings contribute to the understanding of how the framing of compound outcomes with both financial and moral implications affects the decision-making choice process of individuals.

19. FROM FIDUCIARY DUTY TO IMPACT FIDELITY: MANAGERIAL COMPENSATION IN IMPACT INVESTING

Isaline Thirion, P. Reichert, V. Khaufleur,

Jonathan De Jonck

Article, 31 May 2022, *Journal of Business Ethics*

Investors with standard monetary preferences will give a fund manager incentives to increase firm profits, which can be achieved through a share in profits via carried interest. When investors have social preferences, it is not clear which incentives the manager should receive. We explore this puzzle by applying an agency theory perspective to impact investing, a practice where investors seek both financial returns and a measurable social or environmental impact. Using an inductive, qualitative approach, we identify and describe the ethical tensions and challenges faced by fund managers to structure and implement impact-based variable compensation schemes. Our results indicate that economic incentives tied to non-financial objectives are useful to alleviate goal incongruity between principals and agents during fund creation but have the potential to lead to perverse effects during the fund lifecycle, where managers may exploit subjective non-financial metrics to maximize personal wealth. We introduce the concept of impact fidelity, a conceptual equivalent of fiduciary duty, to ensure that investment decisions reflect the asset owner's impact preferences.

20. СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИЯ: БИБЛИОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

М. Мильявакка, Ритеш Пател, А. Палтриньери, Джон В. Гуделл
Статья, 1 октября 2022,
Journal of International Financial Markets, Institutions and Money

Импакт-инвестирование, как самая развитая форма устойчивого финансирования, привлекает все большее внимание исследователей. Однако полного библиометрического обзора по этой теме не существует. Мы составили карту научного вклада в импакт-инвестирование, выделив наиболее влиятельные направления и тенденции исследований путем проведения библиометрического обзора на основе анализа поиска по ключевым словам в базе данных Elsevier Scopus. Выборка состоит из 115 научных статей, опубликованных в журналах ABS 3+ в период с 2009 по октябрь 2021 года. Мы определяем наиболее влиятельные статьи в этой области, составляем карту различных направлений исследований в области импакт-инвестирования, визуализируем основные направления и тенденции и определяем области для дальнейших исследований. Эти выводы помогут ученым сосредоточить свои исследования на недостаточно изученных областях в этой неоднородной нише.



21. ПРЕВРАЩЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В НЕЧТО БОЛЬШЕЕ, ЧЕМ ПРОСТО КАПИТАЛ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО БЛАГА

Ф. Казалини, В. Векки
Статья, 25 июля 2022 года,
Business & Society

Импакт-инвестирование постепенно теряет ориентацию на реальное изменение ситуации к лучшему; поэтому рост рынка может не означать реальных социальных и экологических изменений. Мы предлагаем три способа вернуть инвестиции социального воздействия в русло «воздействия».



20. MAPPING IMPACT INVESTING: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

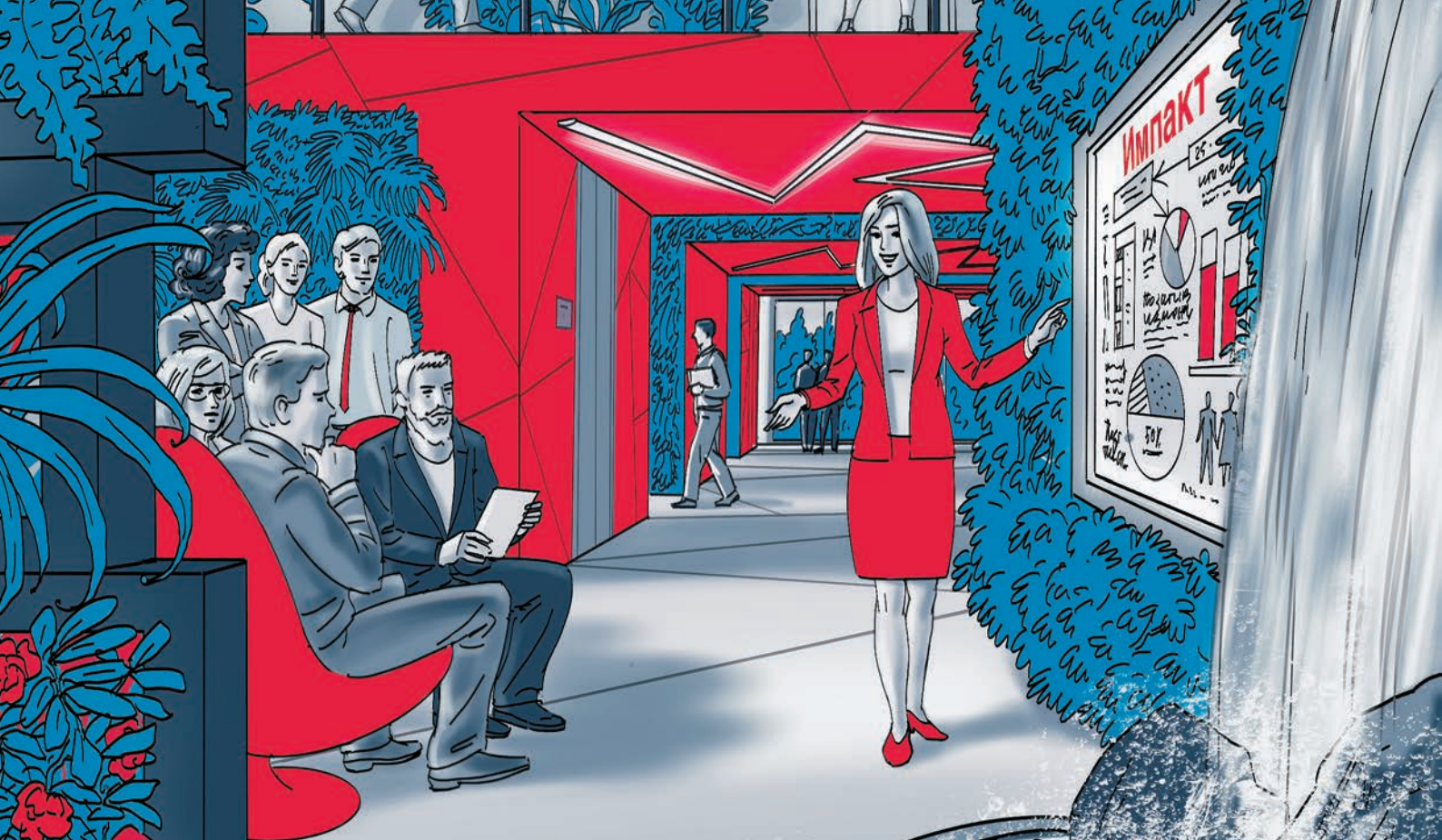
M. Migliavacca, Ritesh Patel, A. Paltrinieri, John W. Goodell
Article, 1 October 2022, Journal of International Financial Markets, Institutions and Money

Impact investing, as the furthest form of sustainable finance, has gained in research attention. However, there is no complete bibliometric review on this topic. We map the academic contributions to impact investing, highlighting the most influential research streams and trends by conducting a bibliometric review based on a keyword search analysis of the Elsevier Scopus database. The final sample consists of 115 academic papers published in ABS 3+ journals between 2009 and October 2021. We identify the most influential articles in the field, map the different streams of impact investing research, visualise focus areas and trends, and pinpoint areas for further research. These findings will help academics focus their research on under-investigated areas within this heterogeneous niche.

21. MAKING IMPACT INVESTING MORE THAN JUST WELL-MEANING CAPITAL

F. Casalini, V. Vecchi
Article, 25 July 2022, Business & Society

Impact investing is progressively losing focus in ensuring investments really do make a difference; therefore, the growth of the market may not make real social and environmental change. We propose three ways to put the “impact” back into the heart of impact investment.



«Зеленый» менеджмент человеческих ресурсов.

Оценка влияния на экологическую
устойчивость банков (на примере Нигерии)

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-4-82-95

Green Human Resource Management. Assessing the Impact on the Environmental Sustainability of Banks (Nigeria Case Study)

С развитием ESG-повестки во всем мире компании все больше внимания уделяют ответственному отношению к окружающей среде, пытаясь сократить ущерб, который наносится экологии. Частью стратегий компаний становится «зеленая» практика управления человеческими ресурсами. Например, это означает электронный документооборот, начиная с объявления о вакансии в режиме онлайн до обучения персонала рациональному использованию ресурсов и энергосбережению. Как «зеленый» HR влияет на экологическую устойчивость банков в штате Кацине (Нигерия), пойдет речь в этой статье.

As the ESG agenda is gaining popularity around the world, companies start paying more and more attention to environmental responsibility, striving to reduce ecological damage. Green human resource management practices are becoming part of corporate strategies. For example, this means electronic workflow, from online vacancy announcements to employee training to use the resources sparingly and to conserve energy. In this article, we discuss the effects of “green” HR on the environmental sustainability of banks in Katsina State, Nigeria.



Холо Мэтью Акер
Факультет управления бизнесом,
Федеральный университет Дуцин-ма,
штат Кацина, Нигерия

Holo Matthew Aker
Department of Business Management,
Federal University Dutsin-ma,
Katsina State, Nigeria



Абубакар Садик Сулейман
Доктор философии, доцент, Факультет управления
бизнесом, Федеральный университет Дуцин-ма,
штат Кацина, Нигерия

Abubakar Sadiq Suleiman
PhD, Associate Professor, Department of Business
Management, Federal University Dutsin-ma,
Katsina State, Nigeria

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Озабоченность экологической ситуацией растет во всем мире. Это связано с ростом угрозы изменения климата и глобального потепления, а также другими экологическими проблемами, которые заставляют отдельных людей, организации и правительства более внимательно относиться к окружающей среде. Экологические проблемы ставят перед менеджментом современных организаций многогранные управленческие задачи и фундаментально влияют на деятельность, стратегии, политику и культуру корпораций во всем мире (Cohen et al., 2014). Данное явление обусловило необходимость интеграции практики экологического менеджмента и практики управления человеческими ресурсами в организациях (Ali & Wael, 2018; Briggs, 2017; Renwick, et al., 2012).

Управление персоналом играет важнейшую функцию в менеджменте и координации политик, деятельности и ресурсов организации (Renwick et al., 2012), имеет ключевое значение для достижения экологической устойчивости (Ramasamy et al., 2017). Отсюда растет интерес исследователей к «зеленому» управлению человеческими ресурсами (Green human resource management, сокращенно GHRM), в котором приемы HR интегрируются с экологическим менеджментом, чтобы мотивировать сотрудников заботиться об окружающей среде (Gharibeh, 2019).

GHRM представляет собой относительно молодую концепцию управления человеческими ресурсами и еще недостаточно распространена в Нигерии (Adesola et al., 2021; Diri & Otekenari, 2021). Однако глобальная угроза изменения климата и другие экологические проблемы, затрагивающие страну, обусловили необходимость применения бизнесом этой концепции. Особенно актуально это в штате Кацина, где имеются такие экологические проблемы, как засуха, опустынивание, обезлесение, деградация и эрозия почвы, вызванные изменением климата (Abaje, et al., 2017; Ibrahim, 2018).

Лью (Liu, 2010) утверждает, что проблемы с экологией вызваны в основном деятельностью коммерческих организаций, которые вносят значительный вклад в «углеродный след». Это утверждение также справедливо для штата Кацина, где действуют производственные и сервисные компании (организации, ориентированные на предоставление услуг), в том числе денежно-депозитные банки¹,

¹ Согласно определению ЦБ Нигерии, денежно-депозитный банк — это финансовое учреждение, имеющее лицензию регулирующего органа на привлечение вкладов и выдачу займов, а также на оказание других финансовых услуг. Далее в статье мы будем обозначать этот тип организаций как банки (прим. ред.).

INTRODUCTION

The global concern for environmental sustainability is on the increase. This is a result of the growing threats of climate change and global warming, as well as other environmental challenges, which are compelling individuals, organizations and governments to be more responsive to the environment. These environmental concerns have posed multifaceted managerial challenges to present-day management of organizations and have fundamentally affected operations, strategies, policies and culture of business organizations globally (Cohen et al., 2014). This phenomenon has necessitated the need to integrate environmental management practices and human resource management practices in organizations (Ali & Wael, 2018; Briggs, 2017; Renwick, et al., 2012).

Human resource management plays a crucial function in managing and coordinating the policies, activities and resources of an organization (Renwick et al., 2012) and is pivotal to achieving environmental sustainability (Ramasamy et al., 2017). Hence the growing research interest in Green Human Resource Management (GHRM) that denotes the integration of human resource management practices and environmental management practices to encourage employees' commitment to environmental protection (Gharibeh, 2019).

Though GHRM is a relatively new concept in human resource management that is still underdeveloped in Nigeria (Adesola et al., 2021; Diri & Otekenari, 2021), the global threat of climate change and other environmental challenges affecting Nigeria have made it a necessity in the business circles and beyond, specifically in Katsina State, which is a state in Nigeria confronted with environmental issues like drought, desert encroachment, deforestation, land degradation, erosion and pollutions caused by climate change (Abaje, et al., 2017; Ibrahim, 2018), and other harmful environmental threats that need to be curbed.

Liu (2010) asserts that harmful environmental challenges are caused largely by activities of business organizations which have contributed significantly to carbon footprint. This assertion is true of Katsina State that has manufacturing and service-based organizations, including deposit money banks (DMBs), whose activities may cause environmental concerns. For example, Edeh and Okwurume (2019) alluded that most Nigerian

деятельность которых может отрицательно воздействовать на экологию. Например, Эдех и Оквуруме (Edeh & Okwurume, 2019) отметили, что большинство нигерийских банков не смогли полностью интегрировать такие элементы устойчивого развития, как экологическая устойчивость, в повседневную работу своих сотрудников. И это несмотря на то, что они приняли Нигерийские принципы устойчивого банковского обслуживания (NSBP) (Нигерийский комитет по принципам устойчивого банкинга, 2018; «Делойт», Западная Африка, 2017). Особенно это очевидно в филиалах банков в штате Кацине, чья деятельность оставляет высокий углеродный след. Например, использование ископаемого топлива для генераторов и транспортных средств, бумажные распечатки при проведении операций, низкая культура контроля и переработки отходов, отсутствие зеленых насаждений в офисах и помещениях, отсутствие практики совместного использования автомобилей и т. п. Это обуславливает необходимость оценки практики управления человеческими ресурсами и деятельности организаций, работающих в штате Кацине, с учетом условий, в которых они работают. Поскольку банки являются наиболее заметными корпоративными организациями, которые можно найти почти во всех частях штата Кацина, данное исследование было направлено на оценку влияния практики GHRM на экологическую устойчивость банков в штате Кацине. Исследование охватывает период в один год (2021).

Цель исследования предполагает решение следующих задач:

1. Оценку влияния «зеленого» планирования и анализа рабочих процессов на экологическую устойчивость банков в штате Кацине.
2. Изучение влияния практики «зеленого» отбора и найма персонала на экологическую устойчивость банков в штате Кацине.
3. Определение влияния практики «зеленого» обучения и развития на экологическую устойчивость банков в штате Кацине.

В соответствии с поставленными задачами, в исследовании были сформулированы следующие нулевые гипотезы:

- H0₁: «Зеленое» планирование и анализ рабочих процессов не оказывает существенного влияния на экологическую устойчивость.
- H0₂: Приемы «зеленого» отбора и найма персонала не оказывают существенного влияния на экологическую устойчивость.
- H0₃: Приемы «зеленого» обучения и развития персонала не оказывают существенного влияния на экологическую устойчивость.

banks have failed to fully integrate sustainable elements like environmental sustainability into their employees' daily work routine. This is despite the fact that they have adopted the Nigerian Sustainable Banking Principles (NSBP) (Committee of Nigerian Sustainability Banking Principles, 2018; Deloitte, West Africa, 2017). This is particularly evident in DMB branches in Katsina State, which still engage in activities that cause high carbon footprint, such as use of fossil fuel for their generating sets and vehicles, use of paper printouts in their transactions, poor waste management and recycling culture, lack of green space in their offices and premises, and lack of carpooling practices, among other harmful environmental practices. This necessitates the evaluation of the human resource management practices and activities of organizations operating in Katsina State against the environment in which they operate. Since DMBs are the most visible corporate organizations that can be found in almost all parts of Katsina State, this study focused on evaluating the effect of GHRM practices on environmental sustainability of deposit money banks (DMBs) in Katsina State. The study covers a one-year period of 2021.

Specific objectives of the study include:

1. Evaluating the effect of green job design and analysis on environmental sustainability of DMBs in Katsina State.
2. Examining the effect of green recruitment and selection practice on environmental sustainability of DMBs in Katsina State.
3. Ascertaining the effect of green training and development practice on environmental sustainability of DMBs in Katsina State.

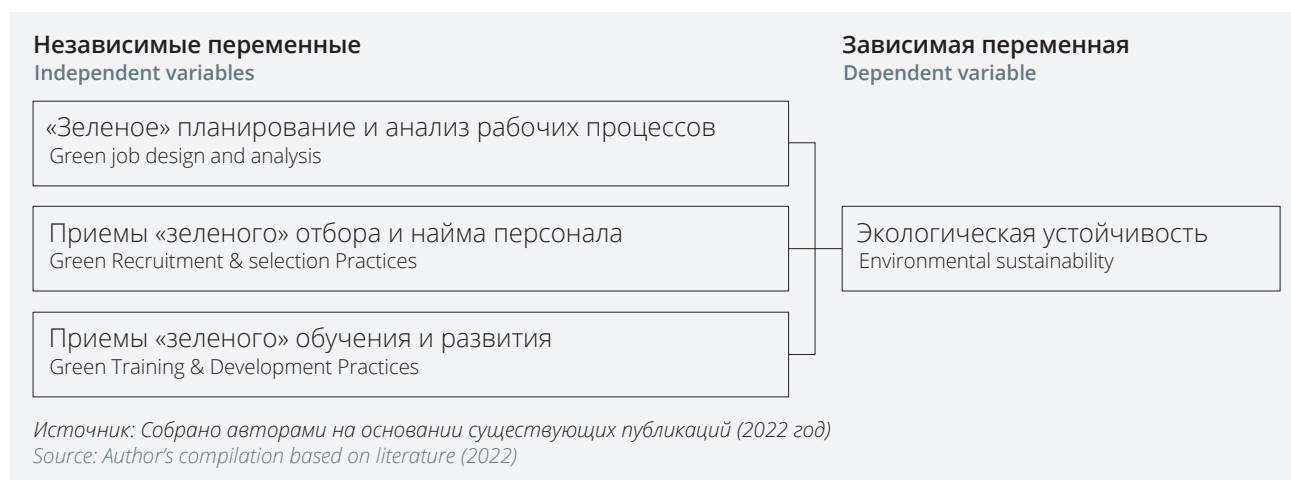
In follow-up to the stated objectives, the study formulated the following null hypotheses to be tested in order to provide evidence for drawing conclusions:

- H0₁: Green job design and analysis has no significant influence on environmental sustainability.
- H0₂: Green recruitment and development practices have no significant influence on environmental sustainability.
- H0₃: Green training and development practices have no significant influence on environmental sustainability.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В этом разделе объясняются концептуальные и теоретические основы концепции GHRM, экологической устойчивости, «зеленого» планирования и анализа рабочих процессов, «зеленого» отбора и найма, «зеленого» обучения и развития. В нем также рассматриваются более ранние эмпирические исследования приемов GHRM и экологической устойчивости.

Концептуальная схема показывает, как компоненты практики GHRM — приемы «зеленого» планирования и анализа рабочих процессов, «зеленого» отбора и найма, «зеленого» обучения и развития — связаны с экологической устойчивостью и влияют на нее.



В исследовании использовалась теория заинтересованных сторон (теория стейкхолдеров) для лучшего понимания и оценки практики GHRM и экологической устойчивости. Согласно подходу, предложенному Эдвардом Фриманом в 1984 году, под заинтересованными лицами организации подразумеваются все группы лиц или отдельные лица, которые влияют или на которых оказывают влияние действия, решения, политика, практика, цели или общая деятельность компании (Bhasin, 2020; Freeman, 1984; Guerci, et al., 2015). Теория подчеркивает, что руководство несет ответственность за создание и максимизацию прибыли для всех заинтересованных сторон, не ущемляя интересы ни одной из них (About Stakeholder Theory, 2018). Герчи и др. (Guerci et al., 2015) отмечают, что большинство руководителей, разделяющих теорию стейкхолдеров, внедрили в своих компаниях систему экологического менеджмента. Далее они выявили, что давление со стороны клиентов и регулирующих органов значимо и положительно связано с экологическими показателями, следовательно, заинтересованные стороны оказывают различную степень давления на организацию, достаточную для того, чтобы учесть их интересы. С одной стороны, экологическое равновесие вызывает все большую озабоченность среди заинтересованных сторон бизнеса (сотрудники, клиенты, сообщества, органы власти, активисты и ученые) (Jackson et al., 2011). С другой стороны, этика социальной ответственности бизнеса также предполагает защиту окружающей среды. Поэтому теория заинтересованных сторон становится подходящей теорией для объяснения GHRM.

LITERATURE REVIEW

This section explains conceptual and theoretical frameworks, concepts of GHRM, environmental sustainability, green job design and analysis, green recruitment and selection and green training and development. It also reviews earlier empirical studies on GHRM practice and environmental sustainability.

The conceptual framework shows how GHRM practices sub-constructs of green job design and analysis practice, green recruitment and selection practice and green training and development practice relate to and influence environmental sustainability.

The study adopted stakeholder theory for better understanding and appreciation of GHRM practices and environmental sustainability. The stakeholder approach, as proposed by Edward Freeman in 1984, postulates that organization stakeholders are comprised of all groups or individuals that affect or are affected by the company's actions, decisions, policies, practices, goals or general operations, (Bhasin, 2020; Freeman, 1984 as cited in Guerci, et al., 2015). The theory stressed that management is responsible for creating and maximizing value for all stakeholders without compromising interest of any (About Stakeholder Theory, 2018). Guerci et al. (2015) observed that most management influenced by the stakeholder theory have implemented environmental management system in their firms. They further revealed that customers and regulatory pressures are significantly and positively related to environmental performance; hence stakeholders exert varying degrees of pressure on the organization to cater for their interests. And with environmental sustainability spawning increased concerns amongst business stakeholders such as employees, customers, communities, governments, activists and scholars (Jackson et al., 2011), coupled with ethical considerations for businesses, institutions and establishments to be socially responsible for the environment in which they live and operate, stakeholder theory become appropriate theory to explain GHRM and environmental sustainability.

«ЗЕЛЕНОЕ» УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Считается, что принципы концепции «зеленого» управления человеческими ресурсами (GHRM) были впервые реализованы на практике еще в 1990-х годах (Renwick et al., 2008), при этом разные ученые дают ей разные определения. Опата (Opatha, 2014, с. 15) считает, что GHRM описывает «политики, приемы и системы, обеспечивающие экологичность персонала организации, действующего на благо человека, общества, окружающей среды и бизнеса». Под экологичностью персонала здесь подразумевается, что сотрудники осведомлены о приемах экологической устойчивости и выдвигают инициативы и предпринимают действия, которые приносят пользу природе, им самим, обществу и окружающей среде, где они работают. Джаббур (Jabbour, 2013, с. 149) рассматривает GHRM как «систематическое, запланированное согласование методов управления человеческими ресурсами с целями организационной среды».

Мандип (Mandip, 2012) утверждает, что GHRM — это поощрение всех сотрудников к реализации мер по повышению экологичности их деятельности, а также повышение осведомленности и приверженности сотрудников вопросам экологической устойчивости. Он также подчеркивает, что человеческие ресурсы должны служить стимулом для экологической устойчивости в организациях, поскольку это позволит привести корпоративную культуру в соответствие с целями устойчивого развития.

«ЗЕЛЕНОЕ» ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ

«Зеленое» планирование рабочих процессов означает организацию рабочих задач, обязанностей и ответственности с использованием «зеленых» инструментов и экологического менеджмента, что способствует защите и сохранению природной среды и ее ресурсов (Sari-Aytekin, 2021). Ренвик и др. (Renwick et al., 2008) утверждают, что практика «зеленого» планирования и анализа рабочих процессов обращает внимание на вопросы экологии, связанные с описанием рабочих процессов и должностных обязанностей в контексте экологического опыта и компетенций, чтобы обеспечивать экологическую ответственность. Такая практика управления человеческими ресурсами гарантирует, что личные качества и нормы всех сотрудников соответствуют концепции экологической устойчивости их организаций (Shaban, 2019).

«ЗЕЛЕНЫЙ» ОТБОР И НАБОР ПЕРСОНАЛА

«Зеленый» отбор подразумевает привлечение и наем талантливых людей, которые осведомлены и знакомы с условиями сохранения и защиты окружающей среды (Bangwal & Tiwari, 2015). «Зеленые» процессы отбора и найма, как правило, безбумажные и электронные, начиная с объявления о вакансии и подачи заявки на работу в режиме онлайн, телефонного интервью, конференц-связи и видеозвонков для общения с интервьюируемыми, до отбора потенциальных сотрудников на основе осведомленности и знаний в области экологической устойчивости.

GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The concept of green human resource management (GHRM) is perceived to have been introduced to HRM practice as recently as in the 1990s (Renwick et al., 2008), and it is given multiple definitions by different scholars. According to Opatha (2014, p. 15), GHRM refers to “the policies, practices and systems that make employees of an organization green for the benefit of the individual, society, natural environment, and the business.” Making the employees green here entails workforce that is aware of environmental sustainability practice and takes initiatives and actions that benefit nature, themselves, the community and environment where they operate. Jabbour (2013, p. 149) viewed GHRM as the “systematic, planned alignment of typical human resource management practices with the organizational environmental goals.”

Mandip (2012) states that GHRM is about getting all employees to initiate and engage in environmentally friendly practices and enhancing employees’ awareness and commitment to environmental sustainability issues. He further stresses that human resources should serve as an impetus for environmental sustainability within organizations as it will align policies and practices with sustainability goals.

GREEN JOB DESIGN AND ANALYSIS (GJD)

Green job design refers to the organization of job tasks, duties and responsibilities-based content, methods and techniques, by providing green working structure and process, green instruments for performance of jobs and maintaining green modeling leadership that promotes protection and conservation of the natural environment and its resources (Sari-aytekin, 2021). Renwick et al. (2008) asserts that green job design and analysis practice stresses environmental issues as related to the job specifications and job duties, which is done within the context of environmental experiences and competencies to suit the job in the aspect of environmental responsibility. This human resource practice ensures all employees’ personalities, attributes and norms are aligned with the concept of environmental sustainability of their organizations (Shaban, 2019).

GREEN RECRUITMENT AND SELECTION (GRS)

Green recruitment implies attracting and hiring talented persons who are aware of and familiar with the terms of conservation and protection of the environment (Bangwal & Tiwari, 2015). The green recruitment and selection processes are usually paperless and electronic, from online vacancy announcement and job application, telephone interview, CBT and video call to interact with interviewees, selecting prospective employee based on environmental sustainability awareness and knowledge.

«ЗЕЛЕНОЕ» ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Экологическое обучение и развитие подразумевает развитие отношения, поведения, знаний и навыков сотрудников, которые помогают им избегать действий, наносящих вред окружающей среде (Zoogah, 2011). «Зеленое» обучение и развитие сотрудников позволяет стимулировать разумное использование ресурсов и энергосбережение, снизить использование неэкологических методов работы. Оно также предусматривает использование электронных платформ и создание возможностей для привлечения сотрудников к решению экологических проблем (Bangwal et al., 2017; Zoogah, 2011).

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Устойчивое развитие, согласно определению Агентства по охране окружающей среды США, — это «создание и поддержание условий, при которых люди и природа могут существовать в продуктивной гармонии, что позволяет удовлетворять социальные, экономические и другие потребности нынешнего и будущих поколений» (US Environmental Protection Agency, 2021). Экологическая устойчивость является одним из элементов устойчивого развития и подразумевает способность нынешнего поколения удовлетворять свои потребности в ресурсах без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои (Ezeabasili, 2009; Отчет Всемирной комиссии ООН по окружающей среде и развитию, 1987). Экологическая устойчивость, с другой стороны, определяется как способность сохранять качества, ценимые в физической среде, путем принятия стратегий, направленных на предотвращение ущерба окружающей среде (Philip, 2004). Эти превентивные меры включают действия по ограничению использования невозобновляемых ресурсов, принятие подхода «перерабатывать все и покупать переработанное», пересмотр процессов эксплуатации и производства с целью искоренения невозобновляемых ресурсов, а также защиту и восстановление естественной среды обитания, необходимой для здоровья (Ramasamy et al., 2017).

ОБЗОР ЭМПИРИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В данном обзоре рассматриваются предыдущие исследования, посвященные приемам GHRM и экологической устойчивости.

Адесола и др. (Adesola et al., 2021) провели исследовательскую работу по изучению GHRM и экологических показателей производственных компаний Нигерии, используя для анализа данных линейную регрессию. Исследование показало, что «зеленый» отбор и наем, «зеленое» обучение и развитие, «зеленая» оценка деятельности и «зеленые» методы вознаграждения имеют значимую положительную связь с экологической эффективностью производственного сектора Нигерии. Мандаго (Mandago, 2019) изучил влияние практики GHRM на экологическую устойчивость в государственных

GREEN TRAINING AND DEVELOPMENT (GTD)

Green training and development implies the advancement of an employee's attitudes, behaviors, knowledge and skills that help them to avoid practices that are detrimental to environment, (Zoogah, 2011). Green training and development equips employees with working methods and behavior that minimizes waste, encourage prudent use of resources and energy conservation, reduces environmental degradation and practices that threaten the environment and ecological scarcity. It also involves use of e-platforms and creates avenues to engage employees in addressing environmental concerns (Bangwal et al. 2017; Zoogah, 2011).

ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY

Sustainability as described by the US Environmental Protection Agency (2021) is "to create and maintain conditions under which humans and nature can exist in productive harmony, that permit fulfilling the social, economic and other requirements of present and future generations." Environmental sustainability is one of the elements of sustainability development and it entails the ability of the present generation to meet their resource needs without compromising the ability of the future generations to meet theirs (Ezeabasili, 2009; United Nations World Commission on Environment and Development Report, 1987). Environmental sustainability (ES), on the other hand, is defined as the ability to preserve the qualities valued in the physical environment by adopting strategies aimed to prevent damage being done to the environment (Philip, 2004). These preventive measures include actions to curb the use of non-renewable resources, the adoption of a 'recycle everything and buy recycled' approach, the use of renewable rather than non-degradable resources, the redesign of operation/production processes and products to eradicate the production of non-renewable materials, and protection and restoration of natural habitats and environments valued for healthy living (Ramasamy et al., 2017).

REVIEW OF EMPIRICAL STUDIES

This research reviews previous studies on GHRM practices and environmental sustainability.

Adesola et al. (2021) conducted an exploratory study on GHRM and environmental performance of Nigerian manufacturing companies and applied linear regression for data analysis. The study found that green recruitment and selection, green training and development, green performance appraisal and green reward have a significant positive relationship with environmental performance in Nigeria's manufacturing sector. Mandago (2019) examined the influence of GHRM practices on the environmental sustainability

сервисных компаниях² Кении, используя метод множественной регрессии. Исследование показало, что «зеленые» методы отбора и найма, обучения и развития, вознаграждения и компенсации, а также управления эффективностью деятельности оказывают статистически значимое положительное влияние на экологическую устойчивость. Аналогичным образом, в исследовании Овайна и Кваиры (Owine & Kwasira, 2016) изучалось влияние выбранных практик GHRM на экологическую устойчивость в компании Menengai Oil Refinery Limited в Накуру (Кения), с использованием t-теста с парными выборками для проверки гипотез. Исследование показало, что «зеленый» поиск сотрудников и «зеленое» обучение и развитие не имеют существенной связи с экологической устойчивостью. С другой стороны, было установлено, что «зеленая» система управления эффективностью и «зеленая» охрана труда и техника безопасности положительно коррелируют с экологической устойчивостью.

Равашдех (Rawashdeh, 2018) изучил влияние GHRM на экологические показатели и исследовал взаимосвязь «зеленых» методов отбора и найма, обучения и развития, а также вознаграждения с экологическими показателями в организациях здравоохранения Иордании, используя для анализа данных метод множественной линейной регрессии. Результаты исследования показали значимую положительную взаимосвязь «зеленых» методов отбора и найма, обучения и развития, а также вознаграждения с экологическими показателями. Лангат и Кваира (Langat & Kwasira, 2016) изучили влияние практики GHRM на экологическую устойчивость в Университете Кеньяты. Они использовали корреляцию Пирсона и множественную регрессию для определения взаимосвязи между экологической устойчивостью и приемами GHRM. Исследование выявило положительную и значимую связь между «зелеными» методами ведения деятельности и экологической устойчивостью. Джахан и др. (Jehan et al., 2020) исследовали влияние практики GHRM на экологическую устойчивость, используя моделирование структурных уравнений для оценки взаимосвязи между переменными. Результаты показали, что «зеленое» обучение и развитие оказывает значимое положительное влияние на экологическую устойчивость. В то же время результаты «зеленого» отбора и найма персонала показали незначительное влияние на экологическую устойчивость.

Мобарез (Mobarez, 2018) также оценил влияние GHRM на показатели экологической устойчивости организаций в металлургической и других отраслях промышленности в Египте. В исследовании использовался метод множественной регрессии для анализа «зеленого» найма, «зеленого» обучения и «зеленого» развития. Результаты показали, что все элементы практики GHRM имеют положительную и значимую связь с показателями экологической устойчивости организации. Мухаммад и др. (Muhammad et al., 2019) изучили GHRM,

in service-based state corporations in Kenya, using multiple regression technique. The study found that green recruitment and selection, green training and development, green reward and compensation, and green performance management practices have a significant positive effect on environmental sustainability. Similarly, Owine and Kwasira (2016) study investigated the influence of selected GHRM practices on environmental sustainability at Menengai Oil Refinery Limited in Nakuru, Kenya, using paired sample t-test for testing the hypotheses. The study found that green employee sourcing and green employee training and development have no significant relationship to environmental sustainability. Green performance management system and green occupational health and safety, on the other hand, were found to be positively correlated and to have significant relationship with environmental sustainability.

Rawashdeh (2018) examined the impact of GHRM on organizational environmental performance, and explored the relationship between GRS, GTD, and green reward on environmental performance in Jordanian health service organizations using multiple linear regressions for analysis. Results of the study indicated a significant positive relationship between GRS, GTD, and green rewards and environmental performance. Langat and Kwasira (2016) studied the influence of GHRM practices on environmental sustainability at Kenyatta University. They adopted Pearson correlation and multiple regression to determine the relationship between environmental sustainability and GHRM practices. The study found a positive and significant relationship between green ability and environmental sustainability. Jehan et al. (2020) investigated effect of GHRM practices on environmental sustainability using structural equation modeling to evaluate the relationship between the variables. The results revealed that GTD had a significant positive impact on environmental sustainability. However, GRS result showed insignificant effect on environmental performance.

Mobarez (2018) also evaluates the effect of GHRM on organization's sustainable environmental performance in Metal and other Industries in Egypt. The study employed multiple regressions for analyses of green recruitment, green training, and green learning. The results indicated that all the GHRM practice sub-constructs have positive and significant relationship to the organization's sustainable environmental performance. Muhammad et al. (2019) examined GHRM, green organizational culture and environmental performance at state hospitals in Palembang City, Indonesia. Multiple linear regression was used to test

² В данном случае речь идет о государственных сервисных организациях, которые находятся в ведении Министерства индустриализации, торговли и предпринимательства Кении. Например, Агентство по борьбе с контрафактной продукцией, Совет по продвижению экспорта, Банк промышленного развития, Кенийская национальная торговая корпорация (прим. ред.).

«зеленую» организационную культуру и экологические показатели в государственных больницах города Палембанга, Индонезия. Для проверки гипотезы использовался метод множественной линейной регрессии. Исследование показало, что «зеленый» отбор и наем персонала оказывает незначительное влияние на экологические показатели, в то время как «зеленые» методы обучения и вознаграждения оказывают значимое влияние на экологические показатели. Чжао и др. (Zhoa et al., 2020) изучили взаимосвязи проактивной экологической стратегии и экологической репутации с ролью GHRM в малых и средних фирмах в восточном Китае, чувствительных к изменениям окружающей среды. Результаты исследования показали, что практика GHRM значимо связана с экологической репутацией.

Бангвал и др. (Bangwal et al., 2017) исследовали прямое и косвенное влияние приемов GHRM на баланс между работой и личной жизнью и экологическую эффективность. Моделирование структурных уравнений (SEM) было использовано для анализа данных 365 сотрудников компаний, сертифицированных по программе «Лидерство в энергетике и экологическом дизайне» (LEED). Исследование показало значимое положительное прямое влияние практики GHRM на экологические показатели. Более того, Гилл и др. (Gill et al., 2021) изучили влияние GHRM на экологические показатели компании через уровень экологичности деятельности сотрудников. Для анализа использовались метод множественных регрессий и моделирование структурных уравнений. Исследование показывает, что концепция «зеленого» управления человеческими ресурсами в организации оказывает значимое положительное влияние на экологические показатели. Сингх и Шикха (Singh and Shikha, 2015) проанализировали влияние фактора «зеленых» человеческих ресурсов на экологические показатели производственных фирм. Для проверки гипотез был использован метод линейной регрессии. Результаты показали значимую взаимосвязь между приверженностью высшего руководства, экологическим обучением сотрудников и «зеленой» программой и их влиянием на экологические показатели.

Стоит отметить, что ни в одном из рассмотренных исследований не рассматривалось «зеленое» планирование и анализ рабочих процессов, что подразумевает интеграцию задач, обязанностей и ответственности, связанных с экологической устойчивостью, в должностные обязанности каждого сотрудника.

МЕТОДОЛОГИЯ

Сбор данных в исследовании проводился по принципу переписи, поскольку исследователь не контролирует переменные и не намерен манипулировать ни одной из них. Исследуемая совокупность состояла из 674 сотрудников банков в трех крупных городах штата Кацина. А именно: город Даура, мегаполис Кацина и город Фунтуа в Северной сенаторской зоне, Центральной сенаторской зоне и Южной сенаторской зоне (Saifullahi et al., 2016) соответственно. Сбор первичных данных осуществлялся с помощью структурированных анкет с закрытыми вопросами, основанными

the hypothesis. The study revealed that GRS has insignificant effect on environmental performance, while green training and green compensation have significant effect on environmental performance. Zhoa et al. (2020) did a study on proactive environmental strategy and environmental reputation through the role of GHRM and discretionary slack in ecologically sensitive small and medium firms in eastern China. Their findings revealed that GHRM practice is significantly related to environmental reputation.

Bangwal et al. (2017) examined GHRM, work-life and environmental performance through direct and indirect effect of GHRM practices. Structural equation modeling (SEM) was used to analyze the data from 365 employees of Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)-certified companies. The study found significant positive direct effect of GHRM practices on environmental performance. More so, Gill et al. (2021) studied the effect of GHRM on environmental performance through the role of employee eco-friendly. Multiple regressions technique and structural equation modeling were used for analysis. The study indicates that organizational GHRM has positive and significant effect on environmental performance. Singh and Shikha (2015) analyzed the impact of green human resource factor on environmental performance in manufacturing firms. Linear regression was employed to test the hypotheses. The result indicated significant and positive relationship between top management commitment, employee environmental training and green program on environmental performance.

It is worth noting that none of the studies reviewed included green job design and analysis, which entails integrating environmental sustainability related tasks, duties and responsibilities into each job. This has created a substantial gap.

METHODOLOGY

The study adopts the descriptive survey research design since the researcher has no control of the variables and no intention to manipulate any of them. The study population comprised 674 employees of DMBs in the three major towns of the three senatorial zones in Katsina State. Namely, Daura town, Katsina metropolis and Funtua town in North Senatorial Zone, Central Senatorial Zone and South Senatorial Zone (Saifullahi et al., 2016) respectively. Primary data was collected via structured questionnaires with

Таблица 1. **Статистика надежности**
Table 1. **Reliability Statistics**

Позиции Items	Альфа Кронбаха Cronbach's Alpha	Количество Number of Items
«Зеленое» планирование и анализ рабочих процессов Green Job Design and Analysis	0,87	5
«Зеленый» отбор и наем персонала Green Recruitment and Selection	0,73	6
«Зеленое» обучение и развитие Green Training and Development	0,77	6
Экологическая устойчивость Environmental Sustainability	0,74	9

Таблица 2. **Сводная информация о модели^b**
Table 2. **Model Summary**

Модель Model	R	R-квадрат R Square	Скорректированный R-квадрат Adjusted R Square	Среднеквадратическая погрешность оценки Std. Error of the Estimate	F	Sig. Sig.	Durbin-Watson
1	0.683 ^a	0.467	0.463	2.150	121.333	0.000 ^a	1.914

a Предикторы: (Константа), «зеленое» планирование и анализ рабочих процессов, «зеленый» отбор и наем персонала, «зеленое» обучение и развитие. / Predictors: (Constant), Green job design & analysis, green recruitment & selection, green training and development.

b Зависимая переменная: экологическая устойчивость. / Dependent variable: environmental sustainability.

на 5-балльной шкале Лайкерта, которая варьируется от 1 (категорически не согласен) до 5 (полностью согласен). Анкета для оценки «зеленого» планирования и анализа рабочих процессов была сформирована на основе списка «зеленых» практик Бомбьяк (Bombiak, 2019) на каждом этапе HR-функции, в то время как другие практики GHRM и экологической устойчивости были адаптированы из научного исследования Мандаго (Mandago, 2019). Из 672 распространенных анкет 420 были корректно заполнены и возвращены исследователям. Для анализа собранных данных использовался метод множественной регрессии.

Для оценки надежности инструмента исследования использовался коэффициент альфа Кронбаха, чтобы обеспечить согласованность измерений. Инструменты с коэффициентом альфа Кронбаха 0,7 и выше считались надежными и пригодными для исследования. Гипотеза исследования проверялась на 5% уровне значимости ($\alpha = 0,05$). Если Р-значение было больше или равно альфа (Р-значение $\geq 0,05$), нулевая гипотеза принималась. И наоборот, Р-значение меньше альфы (Р-значение $< 0,05$) означало, что нулевая гипотеза была опровергнута.

Модель исследования выражается следующим образом:

$$ES = \beta_0 + \beta_1 GJDA + \beta_2 GRS + \beta_3 GTD + \mu \quad (1)$$

closed-ended statement based on 5-point Likert scale that range from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The questionnaire for green job design was formed from Bombiak (2019) list of green practices at each stage of the HR function, while the other GHRM and environmental sustainability practices were adapted from a scholarly study by Mandago (2019). Out of the 672 questionnaires distributed, 420 were validly completed and returned, while multiple regression was used to analysis the data collected.

Cronbach's Alpha coefficient was used to assess the reliability of the instrument of the study so as to ensure consistency of the measurement. Instruments with a Cronbach's alpha coefficient of 0.7 and above were considered reliable and suitable for the study. The hypothesis of the study was tested at 5% level of significance ($\alpha = 0.05$). If the p-value was greater than or equal to alpha ($p\text{-value} \geq 0.05$), the null hypothesis was accepted. However, a p-value less than the alpha ($p\text{-value} < 0.05$) meant the null hypothesis was rejected.

The model for the study is expressed thus:

Таблица 3. Коэффициенты^а
Table 3. Coefficients

Модель Model	Нестандарти- зированные коэффициенты Unstandardized Coefficients		Стандарти- зированные коэффициенты Standardized Coefficients		T T	Sig. Sig.	Tolerance Tolerance	VIF VIF
	B B	Std. Error Std. Error	Beta Beta					
1 (Постоянная) (Constant)	1,650	0,153			10,759	0,000		
«Зеленое» планирование рабочих процессов Green Job design	0,028	0,043	0,047		0,711	0,728	0,979	1,028
«Зеленый» отбор и найм персонала Green recruitment and selection	0,675	0,044	0,591		15,453	0,000	0,872	1,147
«Зеленое» обучение и развитие Green training and development	0,237	0,044	0,206		5,418	0,000	0,886	1,129

^а Зависимая переменная: Экологическая устойчивость. / Dependent variable: Environmental sustainability.

Где: ES = Экологическая устойчивость; β_0 = параметр отсечения (константа); β_1 = коэффициент «зеленого» планирования и анализа рабочих процессов; β_2 = коэффициент «зеленого» отбора и найма персонала; β_3 = коэффициент «зеленого» обучения и развития.

GJDA = «зеленое» планирование и анализ рабочих процессов; GRS = практика «зеленого» отбора и найма персонала; GTD = практика «зеленого» обучения и развития; а μ — величина погрешности.

Where: ES = Environmental Sustainability; β_0 = the intercept (constant); β_1 = coefficient of Green job design and analysis; β_2 = coefficient of Green recruitment and selection; β_3 = coefficient of Green training and development.

GJDA = Green job design and analysis; GRS = Green recruitment and selection practices; GTD = Green training and development practices; while μ = the error term.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

В данном разделе представлены результаты анализа, проведенного с помощью программного обеспечения SPSS, сводка которых содержится в Таблицах 1, 2 и 3.

Тест на надежность в Таблице 1 показывает, что пять переменных имеют коэффициент альфа Кронбаха выше 0,70, что, согласно Хэйру и др. (Hair et al., 2010) считается минимально приемлемым уровнем.

РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННОГО АНАЛИЗА

Был проведен анализ эффекта экологической устойчивости на GJD, GRS и GTD с помощью модели множественной регрессии.

В Таблице 2 показан коэффициент детерминации (R-квадрат), равный 0,467, означающий, что 46,7% вариаций в экологической устойчивости объясняются предикторами по отношению к GJD, GRS и GTD. Таблица также показывает F-статистику 121,333 и связанное с ней P-значение 0,00, которое является статистически значимым при 0,001. Это подтверждает, что совместные расчетные

RESULTS AND DISCUSSION

This section presents the results of the analysis conducted using SPSS software, the summary of which is contained in Table 1, 2 and 3.

The reliability test in Table 1 shows that the five variables have Cronbach's alpha coefficient above 0.70, which according to Hair et al. (2010) is considered the minimum acceptable level.

REGRESSION RESULTS

A regression analysis was conducted by regressing environmental sustainability on GJD, GRS and GTD via multiple regression model.

Table 2 shows the R square of 0.467, signifying that 46.7 per cent of variations in environmental sustainability are explained by the predictors vis-à-vis GJD, GRS, and GTD. The Table further shows F-statistic of 121.333 and its associated P-value of 0.00 which is statistically significant at 0.001. This is a confirmation that

коэффициенты GJD, GRS и GTD статистически значимы для экологической устойчивости. Также в Таблице 2 показана статистика Дурбина-Уотсона, равная 1,914, что подтверждает отсутствие автокорреляции ошибок.

Аналогично, коэффициент инфляции дисперсии (VIF) в таблице 3 составляет 1,028, 1,147 и 1,129 для GJD, GRS и GTD со связанным уровнем допустимого отклонения 0,979, 0,872 и 0,886, соответственно. VIF значительно ниже 5,0, а уровень допустимого отклонения выше 0,2, что означает отсутствие проблемы коллинеарности в данной модели. По данным Хэйра и др. (Hair et al., 2011) VIF выше 5 свидетельствует о наличии проблемы коллинеарности. В то же время, Филд (Field, 2009) считает, что уровень допустимого отклонения ниже 0,2 указывает на серьезные проблемы мультиколлинеарности. VIF и уровни допустимого отклонения данных исследования находятся в приемлемых пределах.

ПЕРВАЯ ГИПОТЕЗА

H0₁: «Зеленое» планирование и анализ рабочих процессов не оказывает существенного влияния на экологическую устойчивость.

Данные, представленные в Таблице 3 показывают, что «зеленое» планирование и анализ рабочих процессов не оказывает существенного влияния на экологическую устойчивость, что подтверждается p-value 0,728, что превышает 5-процентный уровень значимости. Таким образом, исследование не смогло опровергнуть первую нулевую гипотезу (H0₁) и показало, что GJD не оказывает значительного влияния на экологическую устойчивость.

ВТОРАЯ ГИПОТЕЗА

H0₂: Приемы «зеленого» отбора и найма персонала не оказывают существенного влияния на экологическую устойчивость.

Таблица 3 показывает, что p-value составляет 0,001, что меньше 5-процентного уровня значимости. Это означает, что приемы «зеленого» отбора и найма оказывают значительное влияние на экологическую устойчивость. Поэтому исследование опровергает вторую нулевую гипотезу (H0₂) и это значит, что практика GRS оказывает значимое влияние на экологическую устойчивость. Данное исследование подтверждает выводы других исследователей: Джехана и др. (Jehan et al., 2020), Мухаммада и др. (Muhammad et al., 2019), Овайна и Квасиры (Owina & Kwasira, 2016), что указывает на значимое влияние GRS на экологическую устойчивость.

ТРЕТЬЯ ГИПОТЕЗА

H0₃: «Зеленое» обучение и развитие не оказывает существенно влияния на экологическую устойчивость.

Таблица 3 показывает, что приемы «зеленого» обучения и развития оказывают значимое влияние на экологическую устойчивость, о чем свидетельствует p-value на уровне 0,01 (т. е. $p < 0,01$), что является статистически значимым. Таким образом, исследование опровергает первую нулевую гипотезу и приходит к выводу, что приемы GTD оказывают значимое влияние на экологическую

the joint estimated coefficient of GJD, GRS, and GTD are statistically significant on environmental sustainability. Also, Table 2 shows the Durbin-Watson Statistics of 1.914, which confirms non-autocorrelation of errors.

Similarly, the Variance Inflation Factor (VIF) in Table 3 are 1.028, 1.147 and 1.129 for GJD, GRS, and GTD with associated tolerance statistics of 0.979, 0.872 and 0.886 respectively. The VIF are well below 5.0 and the tolerance statistics are above 0.2, which means there is no collinearity problem in this model. According to Hair et al. (2011) VIF above 5 is an indication of collinearity concern. While Field (2009) is of the view that tolerance statistics below 0.2 indicate serious problems. The study's VIF and tolerance statistics are within the acceptable limits.

HYPOTHESIS ONE

H0₁: Green job design and analysis have no significant effect on environmental sustainability.

Table 3 shows that green job design and analysis has no significant effect on environmental sustainability as validated by the P-value of 0.728 which is greater than 5 per cent level. The study, therefore, failed to reject the null hypothesis one (H0₁) and concluded that GJD has no significant effect on environmental sustainability.

HYPOTHESIS TWO

H0₂: Green recruitment and selection practice have no significant effect on environmental sustainability.

Table 3 reveals a p-value of 0.001 which is less than 5 per cent level. This means green recruitment and selection practice have significant effect on environmental sustainability. The study therefore rejects the null hypothesis two (H0₂) and concluded that GRS practice has significant effect on environmental sustainability. This study confirms studies conducted by Jehan et al. (2020), Muhammad et al. (2019), Owina and Kwasira (2016), which indicates that GRS have significant effect on environmental sustainability.

HYPOTHESIS THREE

H0₃: Green training and development practice have no significant effect on environmental sustainability.

Table 3 indicates that green training and development practice have significant effect on environmental sustainability as indicated by a p-value of 0.01 level (i.e. $p < 0,01$), which is statistically significant. The study, therefore, rejects the null hypothesis and concluded that GTD practice have significant effect on

устойчивость. Результаты данного исследования подтверждают выводы Бангвала и др. (Bangwal et al., 2017), Гилла и др. (Gill et al., 2021), Мандаго (Mandago, 2019), Мобареца (Mobarez, 2018), Равашдеха (Rawashdeh, 2018) и Чжао и др. (Zhao et al., 2020), которые отмечали, что GTD оказывает значимое влияние на экологическую устойчивость.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Цель исследования заключалась в оценке влияния приемов «зеленого» управления человеческими ресурсами (GHRM) на экологическую устойчивость. Результаты данного исследования показывают, что «зеленое» планирование и анализ рабочих процессов (GJD) не влияет на экологическую устойчивость, в то время как «зеленый» отбор и найм персонала (GRS) и «зеленое» обучение и развитие (GTD) оказывают статистически значимое влияние на экологическую устойчивость банков в штате Кацине. Поэтому можно с уверенностью утверждать, что «зеленое» планирование и анализ рабочих процессов (GJD) банков в штате Кацине не содержит «зеленых» практик, которые способствовали бы достижению экологической устойчивости. В то же время, «зеленый» отбор и найм персонала (GRS) и «зеленое» обучение и развитие (GTD) оказывают значимое положительное влияние на экологическую устойчивость, поскольку эти приемы включают в себя экологически чистые виды деятельности, такие как подача заявления о приеме на работу и подбор персонала через Интернет, компьютеризация процессов отбора и найма, что препятствует использованию бумаги и поездкам на экзамены и собеседования. Более того, банки проводят онлайн-тренинги для персонала, обучают своих сотрудников технике экологической безопасности, а также использованию энергоэффективного оборудования и сооружений. Все это направлено на предотвращение вредной для окружающей среды деятельности и создание безопасных рабочих мест. Результаты по GRS и GTD подтверждают выводы Бангвала и др. (Bangwal et al., 2017), Гилла и др. (Gill et al., 2021), Мандаго (Mandago, 2019), Мобареца (Mobarez, 2018), Равашдеха (Rawashdeh, 2018) и Чжао и др. (Zhao et al., 2020), которые установили, что «зеленый» отбор и найм персонала, «зеленое» обучение и развитие оказывают значимое влияние на экологическую устойчивость.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В исследовании оценивалось влияние «зеленых» приемов управления человеческими ресурсами, которые основываются на «зеленом» планировании и анализе рабочих процессов (GJD), «зеленом» отборе и найме персонала (GRS) и «зеленом» обучении и развитии (GTD). Был использован формат сбора данных по принципу переписи, структурированные анкеты были предложены 672 респондентам, 420 анкет были корректно заполнены и использованы для анализа. Результат регрессии показал p-value 0,728, 0,001 и 0,001

environmental sustainability. Finding of this study validates those of Bangwal et al. (2017), Gill et al. (2021), Mandago (2019), Mobarez (2018), Rawashdeh (2018), and Zhao et al. (2020) which reveal that GTD have significant effect on environment sustainability.

DISCUSSIONS OF FINDINGS

The study's aim was to evaluate the effect of GHRM practices on environmental sustainability via GJD, GRS and GTD. Findings of this study shows that GJD has no effect on environmental sustainability, while GRS and GTD have statistically significant effect on environmental sustainability of DMBs in Katsina State. It will therefore be safe to state that GJD of DMBs in Katsina State has no green elements that would contribute to the sustainability of the environment. Meanwhile, GRS and GTD have a significant positive effect on the environmental sustainability, since these practices incorporate environmentally friendly activities like online job application and recruitment, computerization of recruitment and selection processes, which discourage the use of paper and travelling for exams and interviews. More so, the banks hold online training for staff; train their employees on environmental safety and health, and on the use of energy efficient equipment and facilities in the banks. All these are efforts to discourage environmental hactivities that are harmful to the environment and create safe and healthy workplace. The findings on GRS, and GTD confirm the findings by Bangwal et al. (2017), Gill et al. (2021), Mandago (2019), Mobarez (2018), Rawashdeh (2018), and Zhao et al. (2020) which established that GRS and GTD have significant effect on environmental sustainability.

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The study evaluated the effect of green human resources management practices which is predicated by GJD, GRS, and GTD. Descriptive research design was employed, and structured questionnaires were administered to 672 respondents; however, only 420 questionnaires were validly completed and used for the analysis. Regression result revealed the p-value

для GJD, GRS и GTD соответственно. На основании этих данных сделаны следующие выводы:

1. GJD оказывает незначительное влияние на экологическую устойчивость банков в штате Кацине, поскольку р-value значительно превышает уровень 5%.
2. Приемы GRS в деятельности банков в штате Кацине оказывают положительное и статистически значимое влияние на экологическую устойчивость при р-value, равном 0,001.
3. Р-значение 0,001 для приемов GTD в деятельности банков в штате Кацине указывает на положительное и статистически значимое влияние на экологическую устойчивость.

В соответствии с результатами исследования и сделанными выводами, было рекомендовано следующее:

1. Банки, работающие в штате Кацине, должны в сотрудничестве со своими головными офисами пересмотреть процедуры планирования и анализа рабочих процессов и внедрить в них хотя бы один элемент «зеленой» практики, включив в должностные обязанности сотрудников обязательства по охране окружающей среды.
2. Банки должны сделать свои приемы GRS более устойчивыми и включить знания об экологической устойчивости в критерии при найме на работу, чтобы привлечь сотрудников, ответственно относящихся к экологии, и создать имидж организации, заботящейся об окружающей среде.
3. Банки, как и другие элементы системы устойчивости (экономической и социальной), должны разработать четко сформулированную политику в области экологической устойчивости и включить ее во все свои кадровые практики.
4. Банки должны относиться к вопросам экологической устойчивости со всей возможной серьезностью, поскольку таким образом они максимизируют эту нефинансовую ценность для более широкого круга заинтересованных сторон.

REFERENCES

1. Abaje, I. B., Onu, V., Abashiya, M., Oyatayo, K. T., Ibrahim, A. A., Ati, O.F. & Sawa, B. A. (2017). *Climate Change Vulnerability Assessment in Northern Part of Katsina State, Nigeria: A quantitative approach*. *Dutse Journal of Pure and Applied Science (DUJOPAS)*, 3(1)11-14.
2. *About Stakeholder Theory*. (2018). Retrieved from: <http://www.stakeholdertheory.org/about>. (accessed 22.12.2020).
3. Adesola, M. A., Yahaya, Y. & Abodunde, S. M. (2021). *An Exploratory Study of Green Human Resource Management and Environmental Performance of Nigerian Manufacturing Companies*. *Indiana Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(7), 50-57. Retrieved from: <https://indianapublications.com/Journals/IJHSS>. (accessed 10.12.2022).
4. Ali, H. H. & Wael, L. S. (2018). *Impact of Green Human Resource Management on Employee Behaviour*. *Journal of Applied Business Research*, 6(1), 18-34.
5. Bangwal, D., Tiwari, P. & Chamola, P. (2017). *Green HRM, Work-Life and Environment Performance*. *International Journal of Environment Workplace and Employment* 4(3), 244-268. DOI: 10.1504/IJEWE.2017.10008697.
6. Bangwal, D., Tiwari, P. (2015). *Green HRM — A Way of Greening the Environment*. *IORSR Journal of Business Management (IORS-JBM)* 17(12), 45-53. DOI: 10.9790/487X-171214553.
7. Bhasin, H. (2020, October 6). *Marketing91.com*. (accessed 22.12.2020).
8. Bombiak, E. (2019). *Green Human Resource Management — The Latest Trend Or Strategic Necessity?* *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1647-1662. <http://doi.org/10.9770/jesi.2019>.
9. Briggs, H. (2017, May 31). *Science & Education*. Retrieved from: <http://www.bbc.com>. (accessed 24.11.2020).
10. Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's Role in corporate social and environmental sustainability*. USA: SHRMFoundation.org. Retrieved from: <https://www.shrmf.org>. (accessed 10.12.2022).
11. *Committee of Nigerian Sustainability Banking Principles*. (2019). *Sustainability in the Nigerian Banking Industry: The Journey So Far (2012-2018)*.
12. *Deloitte West Africa (2017). Sustainable Banking as a Driver for Growth: A Survey of Nigerian Banks*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/za/en/nigeria/pages/strategy/articles/sustainable-banking-as-a-driver-for-growth-a-survey-of-nigerian-banks.html>. (accessed 10.12.2022).
13. Diri, T. V. & Otekenari, D. E. (2021). *Green Human Resource Management: A Catalyst*

- for Environmental Sustainability in Nigeria. *Journal of Global Ecology and Environment*, 9-27.
14. Edeh, O. F. & Okwurume, N. C. (2019). Green Human Resource Management and Organizational Sustainability of Money Deposit Banks in Nigeria. *Journal of Management Sciences*, 224-235.
 15. Ezeabasili, N. (2009). Legal Mechanism For Achieving Environmental Sustainability in Nigeria. *African Research Review*, 3(2), 368-380. Retrieved from: <http://www.ajol.info>. (accessed 29.11.2020).
 16. Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*.
 17. Gharibeh, M. (2019). The Impact of Green Human Resource management Practices (GHRMP) on Competitive Advantage of Organization. *Journal of Social Sciences*, 8(4), 630-640.
 18. Gill, A. A., Ahmad, B., & Kazmi, S. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance: The Mediating Role of Employee Eco-Friendly Behavior. *Management Science Letters*, 1726-1734. Doi:10.5267/j.msl.2021.010.
 19. Guerci, M. D., Luzzini, A. & Longoni (2015). Translating Stakeholder Pressures into Environmental Performance — the Mediating Role of Green HRM Practices. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI:10.1080/09585192.2015.1065431.
 20. Hadjri, M., Perizade, B., Zunaidah, & Farla, W. (2019). Green Human Resource Management, Green Organizational Culture, and Environmental Performance: An Empirical Study. DOI: 10.2991/icoi-19.2019.25.
 21. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
 22. Hair, J., Ringle, C., & Sartetd, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151. DOI: 10.2753/MTP1069-6679190202.
 23. Ibrahim, S. S., Ibrahim, A., Allah, A. N., & Saulawa, L. A. (2016). Building of a community cattle ranch and radio frequency identification (RFID) technology as alternative methods of curtailing cattle rustling in Katsina State. *Pastoralism*, 6(1), 1-9. DOI 10.1186/s13570-016-0055-z.
 24. Ibrahim, Y. E. (2018). Climate Change: Threats and Opportunities in Katsina State, Nigeria. Conference session Faculty of Natural and Applied Sciences Colloquium/ Seminar Series at Umaru Musa Yaradua University, Katsina, Nigeria.
 25. Jabbour, C. (2013). Environmental Training in Organizations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2012.12.017>.
 26. Jackson, S. E., Renwick, D. W. S.; Jabbour, C. J. C. & Muller-Camen, M. (2011). *State of the Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the special issue*. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>.
 27. Jehan, Y., Hussai, D., Batool, M. & Imran, M. (2020). Effect of Green Human Resource Management Practice and Environmental Sustainability. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(2), 153-164. DOI:10.22034/IJHCUM.2020.02.06.
 28. Langat, B. & Kwasira, J. (2016). Influences of green human resource management practices on environmental sustainability at Kenyatta University, Kenya. *International Journal Of Economics, Commerce and Management*, 4(10), 986-1003.
 29. Liu, W. (2010). *The Environmental Responsibility of Multinational Corporation*. *Journal of American Academy of Business*, 81-88.
 30. Mandago, J. R. (2019). *Influence of Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability in Service Based State Corporations in Kenya*. [Doctoral dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology]. Digital Repository.
 31. Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Science*, 1, 244-252.
 32. Mathapati, C. M. (2013). GREEN HRM: A Strategic Facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1-6.
 33. Mobarez, A. A. (2018). The Effect of Green Human Resource management on Organization's Sustainable Environment Performance (Empirical Study). *Journal of the Association of Arab Universities for Basic and Applied Sciences*, 1-29. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/33167421>. (accessed 12.12.2020).
 34. Opatha, H. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 109-110. DOI: 10.5539/ibr.v7n8p101.
 35. Owine, W. A., & Kwasira, J. (2016). Influence of Selected Green Human Resource Management on Environmental Sustainability at Menengai Oil Refinery Limited, Nakuru, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(3), 20-27. DOI: 10.11648/j.jhrm.20160403.11.
 36. Ramasamy, A., Inore, I. & Sauna, R. (2017). A study on implications of implementing Green HRM in the corporate bodies with special reference to developing nations. *International Journal of Business and Management*, 12(9), 117. DOI:10.5539/ijbm.v12n9p117.
 37. Rawashdeh, A. M. (2018). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Environmental Performance in Jordanian Health Service Organizations. *Management Science Letter*, 8, 1050-1058. DOI: 10.5267/j.msl.2018.7.006.
 38. Renwick, D., Redman, T. & Maguire, S. (2008). *Green HRM: a review, process model, and research agenda*. Discussion paper No. 2008.01. Discussion paper series, the University of Sheffield, Management School. DOI:10.13140/RG.2.2.30801.07520.
 39. Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resources Management: A Review and Research Agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14. DOI:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x.
 40. Sari-Aytekin, S. (2021). The Role of Human Resources in the Journey of Sustainability: green human resources management. In E. Karoglu (Ed.), *Contemporary Issues in Strategic Human Resource Management* (pp. 107-124). Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Sti.
 41. Shaban, S. (2019). Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Review*, 12(5), 86. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n5p86>.
 42. Sutton, P. (2004). A perspective on environmental sustainability. Paper on the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability, 1-32.
 43. Todara, N., Daddi, T., Testa, F., & Iraldo, F. (2019). Organization and Management Theories in Environmental management System Research: A systematic literature review. *Business Strategy Development*, 39-54. <https://doi.org/10.1002/bsd2.77>.
 44. UN World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future: Report of the United Nations World Commission on Environment and Development*. Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. (accessed 10.12.2022).
 45. US Environmental Protection Agency (2021, February 08). Learn About Sustainability. Retrieved from: <https://www.epa.gov/sustainability/learn-about-sustainability>. (accessed 07.09.2021).
 46. Zhao, J., Liu, H. & Sun, W. (2020). How Proactive Environmental Strategy Facilitates Environment Reputation: Role of Green Human Resource Management and Discretionary Slack. *MDPI Sustainability Journal*. <https://dx.doi.org/10.3390/su12030763>.
 47. Zoogah, B. D. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 22(2), 117-139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>.



Движение за новую деревню: южнокорейский опыт в развитии сельских территорий¹

DOI 10.55140/2782-5817-2022-2-4-96-101

The New Village Movement: South Korea's Experience in Rural Development¹

«Модернизация деревни через модернизацию сознания» — таким в свое время был призыв Сэмаиль Ундон, или «движения за новую деревню». Правительственная программа, которая была начата в 1970-х годах с очень простых, на первый взгляд, действий, выросла в общенациональное движение, которое существует в стране и по сей день. «Дух Сэмаиль», по мнению экспертов, стал вдохновляющей историей для множества государственных кампаний, в которых главным элементом является идея объединения жителей ради создания общего блага и процветания. Он же стал вдохновляющим примером для более чем сотни сельских территорий по всему миру, которые внедряют «движение за новую деревню» на базе Международного центра Сэмаиль в наше время.

“Modernization of the village through the modernization of consciousness” was the call of Saemaul Undong, or the “new village movement.” A government program that began in the 1970s with actions that were, at first glance, very simple, has grown into a nationwide movement that still exists in the country today. “The Spirit of Saemaul,” according to experts, has become an inspirational story for many state campaigns in which the main element is the idea of residents coming together to create a common good and prosperity. It has also become an inspiration to the more than one hundred rural areas around the world that are introducing the “new village movement” based on the Saemaul International Center in our time.



Наталья Гладких

Кандидат психологических наук, ведущий эксперт Центра технологических инноваций Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ

Natalia Gladkikh

PhD in Psychology, Leading Expert, Centre for Technological Innovations, Institute of Social and Economic Design at the Higher School of Economics



Карина Чистякова

Лицей НИУ ВШЭ

Karina Chistiakova

HSE Lyceum

ЮЖНОКОРЕЙСКОЕ ЧУДО

Движение Сэмаэль, в отличие от других программ Пак Чонхи — президента Республики Корея, при котором страна явила миру легендарное «Чудо на реке Хан» — не так популярно как предмет исследовательского интереса. При этом, как и невиданный рост экономики страны (средний годовой доход населения вырос с \$87 на человека в 1962 году до \$4830 в 1989 году²), успех «движения за новую деревню» объясняется исследователями как исторической эпохой, условиями того времени, культурными особенностями страны, так и личностью самого Пак Чонхи (Reed, 2010). Кажется, что все эти факторы говорят о том, что вряд ли такая трансформация может представлять интерес в современном мире. Между тем наследие движения Сэмаэль выходит далеко за границы обычного исторического явления. Это программа, которой удается на протяжении нескольких последних десятилетий вдохновлять жителей сельских территорий в разных частях света на повторение южнокорейской «истории успеха».

Символика, как и само название Сэмаэль Ундон, являются отражением концепции и ключевых особенностей инициативы — каждый элемент названия многозначен. Дословно программа переводится с корейского языка как «движение за новую деревню» (Saemaul Undong; 새마을운동; 새 — новый, 마을 — деревня, 운동 — движение), но имеется и более глубокий смысл: 새 — это также расцвет, модернизация. Изображенный на флаге инициативы росток с тремя лепестками символизирует три ключевых компонента проекта: трудолюбие, сотрудничество и самопомощь, именно они и являются фундаментом программы, а желтый круг — благосостояние, которое будет достигнуто в результате ее реализации. Зеленый цвет — цвет природы, обозначает экологическую революцию, которая осуществилась в ходе Сэмаэль Ундон (Kim, 2012).

С ЧЕГО ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Для начала рассмотрим, что из себя представляло «движение за новую деревню» на этапе своего зарождения. Всё началось в 1971 году, когда государство способствовало бесплатной раздаче

¹ This publication was supported by the 2020 Korean Studies Grant Program of the Academy of Korean Studies (AKS-2020-R-94).

² REPORT.RU. (2022). Экономика Республики Корея (Экономика Южной Кореи). Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/weconomy/skorea.htm?ysclid=lcvfprwf913528172>. (дата доступа: 12.12.2022).

THE SOUTH KOREAN MIRACLE

The Saemaul movement, unlike other programs of Park Chung-hee, the president of the Republic of Korea under whom the country brought the legendary “Miracle on the Han River” to the world, is not as popular as a subject of research interest. However, just like the unprecedented growth of the country’s economy (the average annual income of the population rose from \$87 per person in 1962 to \$4,830 in 1989²), the success of the “new village movement” is attributed by researchers both to the historical era, conditions of that time, cultural specifics of the country, and the personality of Park Chung-hee himself (Reed, 2010). All of these factors seem to suggest that such a transformation is unlikely to be of interest in today’s world. Meanwhile, the legacy of the Saemaul movement goes far beyond the usual historical phenomenon. It is a program that has succeeded over the past several decades in inspiring people in rural areas around the world to repeat South Korea’s “success story.”

The symbolism, like the name Saemaul Undong itself, is a reflection of the concept and key features of the initiative — each element of the name has multiple meanings. Literally, the program translates from Korean as “movement for a new village” (Saemaul Undong; 새마을운동; 새 — new, 마을 — village, 운동 — movement), but there is a deeper meaning: 새 also means “blossom,” “modernization.” The three-petal sprout depicted on the initiative’s flag symbolizes the three key components of the project: hard work, cooperation, and self-help, which are the foundation of the program, while the yellow circle represents the well-being that will result from its implementation. Green, the color of nature, signifies the ecological revolution that took place during Saemaul Undong (Kim, 2012).

HOW IT ALL BEGAN

To begin with, let us consider what the “New Village Movement” was like at its inception. It all started in 1971, when the state promoted the free distribution of 335 bags of cement to every

¹ This publication was supported by the 2020 Korean Studies Grant Program of the Academy of Korean Studies (AKS-2020-R-94).

² EREPORT.RU. (2022). Economy of the Republic of Korea (Economy of South Korea). Retrieved from: <http://www.ereport.ru/articles/weconomy/skorea.htm?ysclid=lcvfprwf913528172>. (accessed: 12.12.2022).

335 мешков цемента каждой деревне для того, чтобы местные жители своими собственными силами попробовали изменить внешний вид своих территорий. Позже такая стратегия была модернизирована в политику «мы помогаем тем, кто может помочь себе»: объявление соперничества между деревнями за большее финансирование со стороны государства. Так, если село, пользуясь лишь базовыми предоставленными ресурсами, способно самостоятельно повысить уровень жизни, эффективно осуществить модернизацию своих территорий, оно получает еще большую поддержку от государства. В соответствии с этим произошло разделение территорий на три класса: слаборазвитые, развивающиеся и развитые.

Однако как раз финансовая поддержка является наименее важным элементом Сэмаиль Ундон, которого явно было бы недостаточно

village so that the locals would try to change the appearance of their areas with their own efforts. This strategy was later upgraded to a policy of “we help those who can help themselves”: a declaration of competition between villages for more funding from the state. Thus, if the village, using only the basic resources provided, is able to improve the standard of living on its own, to effectively carry out the modernization of its territories, it receives even greater support from the state. Accordingly, territories were divided into three classes: underdeveloped, developing, and developed.

However, it is precisely the financial support that is the least important element of Saemaul Undong, which would clearly be insufficient to

Наследие движения Сэмаиль выходит далеко за границы обычного исторического явления и вдохновляет жителей сельских территорий в разных частях света.

The legacy of the Saemaul movement goes far beyond the usual historical phenomenon and inspires people in rural areas around the world.

для получения достигнутых результатов. В 1972 году был создан тренинговый центр Сэмаиль Ундон. В движении появляется ориентация на «модернизацию сознания» посредством профессиональных тренингов, которая смогла реформировать отношение населения от пассивного подчинения до уверенности в себе. По сути, целью деятельности таких тренинговых программ было с одной стороны — обучить, а с другой стороны — вдохновить на изменения жителей сельских территорий. «Стереотипное мышление в сторону эгоизма и безалаберности было реформировано в альтруизм, ответственность и общественную нравственность в условиях верховенства права» (Там же, с. 27). Сэмаиль Ундон направил внимание жителей деревень на достижении лучшей жизни («better life») через реализацию своего же потенциала. Программа сделала людей более уверенными в использовании ресурсов для максимизации производительности, а «can-do» аспект показал, что жители самостоятельно могут гарантировать своё существование в лучших условиях.

get the results achieved. In 1972, the Saemaul Undong Training Center was established. In the movement, an orientation towards “modernization of consciousness” through professional training appears, which was able to reform the attitude of the population from passive submission to self-confidence. In fact, the purpose of such training programs was, on the one hand, to educate, and on the other hand, to inspire change in rural areas. “Stereotypical thinking towards selfishness and carelessness has been reformed into altruism, responsibility, and public morality under the rule of law” (Ibid., p. 27). Samael Undong focused the attention of villagers on achieving a “better life” through the realization of their own potential. The program has made people more confident in using resources to maximize productivity, and the “can-do” aspect has shown that residents can guarantee their own existence in better conditions.

ТРУДОЛЮБИЕ, САМОПОМОЩЬ И СОТРУДНИЧЕСТВО

К деятельности тренингового центра Сэмаиль Ундон были приглашены: члены органов государственной власти в качестве наставников; люди, которые делились своим опытом; представители интеллигенции и квалифицированные специалисты, которые

HARD WORK, SELF-HELP AND COOPERATION

The following were invited to participated in the activities of the Saemaul Undong Training Center: members of state authorities as mentors, people who shared their experiences, intellectuals, and qualified professionals who taught specific practical skills. The opportunity

обучали конкретным практическим навыкам. Возможность поступить в Центр Сэмаиль Ундон предоставлялась лидерам движения, выбранным деревней с помощью голосования. Таких представителей от каждой сельской территории было два человека: мужчина и женщина — они должны были вести за собой жителей сельской территории, вселять «Дух Сэмаиль» («Saemaul spirit»), который основывался, как уже отмечалось ранее, на трех компонентах: трудолюбие, самопомощь и сотрудничество. Кроме того, лидеры «движения за новую деревню» являлись связующим звеном в решении более серьёзных бюрократических вопросов с администрацией и организовывали различные собрания внутри деревни для решения насущных вопросов: распределения ресурсов, способов максимизации прибыли и улучшения инфраструктуры.

Одно из значимых изменений, достигнутых сельскими жителями благодаря Сэмаиль Ундон, можно увидеть в более прогрессивном отношении корейцев к жизни.

Что в итоге? Ключевым достижением Сэмаиль Ундон является стремительное снижение уровня бедности сельских территорий за счёт повышения доходов деревни в 8,7 раза в период с 1970 по 1979 год. Ярким показателем модернизации стал отчёт правительства о том, что заработок аграрных территорий заметно превышал урбанистический в 1974 году (Там же). В то время на городское население приходилось 52% от общего количества жителей, проживающих на территории Южной Кореи, тогда как к концу программы это число возросло до 70% с возможностью производства больше 80% валового национального продукта (ВНП).

Эмпирические исследования по поводу результатов инициативы показывают влияние Сэмаиль Ундон на мировоззрение сельских жителей. В 1970 году 52% опрошенного населения положительно относились к самопомощи и в принципе к самостоятельности, впоследствии этот показатель достиг 82% в 1975 году. Степень готовности к сотрудничеству, измеренная в том же исследовании, выросла за пять лет с 47,4% до 76,2%. Напротив, склонность отказываться от self-help и кооперации снизилась с 8,2% в 1970 году до 2,3% в 1975 году (по данным Korean Saemaul Undong Center, 2018).

Одно из значимых изменений, достигнутых сельскими жителями благодаря Сэмаиль Ундон, можно увидеть в более прогрессивном отношении корейцев к жизни. Уже в начале программы, в 1970-м году, 48,9% опрошенных ответили, что окружающие их люди, как и они сами, охотно принимают новый образ мышления, новые технологии и методы, а к 1975-му году этот показатель составил 80,5% (Там же).

to join the Saemaul Undong Center was given to movement leaders chosen by the village through voting. There were two such representatives from each rural territory: a man and a woman who were to lead the villagers and instill the “Saemaul spirit,” which was based, as noted earlier, on three components: hard work, self-help, and cooperation. In addition, the leaders of the New Village Movement were the liaisons for the more serious, bureaucratic issues with the administration and organized various meetings within the village to address pressing issues: resource allocation, ways to maximize profits, and infrastructure improvements.

What is the bottom line? The key achievements of Saemaul Undong are the rapid reduction in

One of the significant changes achieved by the villagers thanks to Saemaul Undong can be seen in Koreans' more progressive attitude towards life.

rural poverty through an 8.7-fold increase in village income between 1970 and 1979. A striking indicator of modernization was the government's report that agrarian earnings were markedly higher than urban earnings in 1974 (Ibid.). At that time, the urban population accounted for 52 percent of the total population living in South Korea, whereas by the end of the program that number had risen to 70 percent with the ability to produce more than 80 percent of the gross national product (GNP).

Empirical research of the results of the initiative shows the impact of Saemaul Undong on the worldview of villagers. In 1970, 52% of the surveyed population had a positive attitude towards self-help and self-sufficiency in principle; subsequently, this figure reached 82% in 1975. The degree of willingness to cooperate, measured in the same study, increased over five years from 47.4% to 76.2%. In contrast, the propensity to refuse self-help and cooperation decreased from 8.2% in 1970 to 2.3% in 1975 (according to Korean Saemaul Undong Center, 2018).

One of the significant changes achieved by the villagers thanks to Saemaul Undong can be seen in Koreans' more progressive attitude towards life. As early as at the inception of the program, in 1970, 48.9% of those surveyed responded that the people around them, like themselves, were willing to accept the new way of thinking, new technologies and methods, and by 1975 the figure was 80.5% (Ibid.).

КАТАЛИЗАТОРЫ

Каждое действие должно быть чем-то мотивировано, должно быть что-то, что вело бы человека вперед: к достижению цели, к успеху. Что явилось таким катализатором для жителей южнокорейских деревень? Что вдохновило их изменить привычный уклад жизни?

Безусловно, большую роль сыграла политика соперничества, упомянутая ранее. Трансляция успешного опыта Сэмаиль Ундон во время тренинговых программ, которая поднимала и развивала «дух Сэмаиль», вселяла веру в лучшее. Кроме того, действия органов местного самоуправления и их отношения с деревней были модернизированы, привнося феномен более гибкой и адаптивной политики государства по отношению к жителям аграрных районов. Деревенские собрания и возможность инициативного бюджетирования не только предоставили жителям возможность самостоятельно распоряжаться ресурсами, научиться самим решать наиболее значимые вопросы, но и наглядно продемонстрировали необходимость этих элементов для успеха.

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СЭМАЙЛЬ УНДОН В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ?

С одной стороны, это теперь большое общенациональное движение, которое объединяет тысячи жителей страны, готовых прийти на помощь там, где она требуется — во время чрезвычайных ситуаций в стране и мире.

С другой стороны, Международный Центр Сэмаиль Ундон — организация, которая занимается внедрением программ развития сельских территорий в развивающихся странах. Центр представляет собой сетевую платформу, которая способствует обмену опытом, удачными кейсами, способствует укреплению сотрудничества между участниками проектов из разных стран, которые хотят перенять опыт Сэмаиль Ундон (Douglass, 2014). В 2016 году создана Saemaul Undong Global League для закрепления устойчивого развития, куда под эгидой Республики Корея входят ещё 46 стран³.

По состоянию на 2022 год программа проводится на территории 10 стран мира в 42 деревнях⁴. В каждой стране она осуществляется в несколько этапов: сначала выбираются предполагаемые объекты реализации на конкурсной основе — территории, проявляющие наибольший интерес и показывающие свой потенциал и желание изменений. После отбора представителей от каждой сельской территории везут в Корею, где проводится тренинговая

³ Основные исторические этапы и события в развитии движения Сэмаиль представлены на сайте Центра Сэмаиль: <https://www-en.saemaul.or.kr/sub/aboutSMU/history.php>.

⁴ Карта территорий, участвующих в программе Сэмаиль, доступна на сайте Центра Сэмаиль: <https://www-en.saemaul.or.kr/sub/globalSMU/overseas.php>.

CATALYSTS

Every action must be motivated by something, there must be something that would lead a person forward: to the goal, to success. What was such a catalyst for South Korean villagers? What inspired them to change their way of life?

Of course, the rivalry policy mentioned earlier played a big role. Broadcasting the successful experience of Saemaul Undong during the training programs, which raised and developed the “spirit of Saemaul,” instilled faith in the best. In addition, the actions of local governments and their relations with the village have been modernized, bringing the phenomenon of a more flexible and adaptive state policy towards the inhabitants of agrarian areas. Village meetings and the opportunity for proactive budgeting not only gave residents the opportunity to manage resources on their own and learn to solve the most important issues themselves, but also clearly demonstrated the need for these elements to achieve success.

WHAT DOES SAEMAUL UNDONG REPRESENT IN TODAY'S WORLD?

On the one hand, it is now a large nationwide movement that unites thousands of residents of the country who are ready to come to the aid where it is needed — during emergencies in the country and the world.

On the other hand, the International Saemaul Undong Center is an organization that implements rural development programs in developing countries. The Center is a networking platform that facilitates the exchange of experiences, successful cases, and fosters collaboration among project participants from different countries who want to learn from Saemaul Undong's experience (Douglass, 2014). In 2016, the Saemaul Undong Global League was established to consolidate sustainable development, which includes 46 other countries under the auspices of the Republic of Korea³.

As of 2022, the program is being conducted in 10 countries in 42 villages⁴. In each country, it is carried out in several stages: first, the intended objects of implementation are selected on a competitive basis — the territories that show the greatest interest and demonstrate their potential and desire for change. After selection, representatives from each rural area are taken to Korea, where a leadership training program is held

³ The main historical stages and events in the development of the Saemaul movement are presented on the website of the Saemaul Center: <https://www-en.saemaul.or.kr/sub/aboutSMU/history.php>.

⁴ A map of the areas participating in the Saemaul program is available on the website of the Saemaul Center: <https://www-en.saemaul.or.kr/sub/globalSMU/overseas.php>.

программа обучения для лидеров с вдохновляющим рассказом об истории, успехе Сэмаиль Ундон, с самими лидерами, которые делятся опытом и стараются наглядно показать, как дух самопомощи, самоподдержки и сотрудничества становится основополагающим элементом модернизации сельских регионов. Для каждой отдельной территории разрабатывается проект развития и бюджетирования, которым занимаются две стороны: корейский Центр Сэмаиль и правительственное учреждение по вопросам местного самоуправления страны, где будет осуществляться проект — на основе уже имеющихся показателей и возможности внедрения новых технологий. В течение всего времени реализации проекта Центр Сэмаиль занимается мониторингом результатов модернизации для выявления наиболее подходящих и эффективных методов для каждой отдельно взятой сельской территории. Однако главным элементом остаётся вовлечение самих жителей: лекционная часть, групповые обсуждения, поездки на территории — всё для того, чтобы создать прочный базис для успеха инициативы.

Можно говорить о том, что с одной стороны, современный вариант развития сельских территорий через движение Сэмаиль, основанный на ценностях трудолюбия, само- и взаимопомощи, является устойчивой и эффективной практикой, а с другой стороны, о возможности переноса «духа Сэмаиль» за пределы страны, о его потенциале вдохновлять людей на изменения через историю успеха, часто — даже очень далекой от них страны.

В заключение скажем, что в 2013 году ЮНЕСКО приняла архивы «Движения за новую деревню» к внесению в реестр «Память мира» как важный объект культурного наследия, способный дать надежду развивающимся странам⁵. Между тем элементы Сэмаиль Ундон, механизмы его реализации и имеющийся опыт представляют интерес как для академических исследователей, так и практиков по всему миру — как уникальная практика, способная вдохновлять людей далеко за пределами эпохи ее создания, а также далеко за пределами страны, в которой она была изобретена.

REFERENCES

1. Douglass, M. (2014). *The Saemaul Undong in historical perspective and in the contemporary world*. In *Learning from the South Korean Developmental Success* (pp. 136-171). Palgrave Macmillan, London.
2. Reed, E. P. (2010). *Is Saemaul Undong a Model for Developing Countries Today? Anniversary of Saemaul Undong Hosted by the Korea Saemaul Undong Center*.
3. Kim, D. K. (2012). *The Saemaul Undong Movement in the Republic of Korea: Sharing Knowledge on Community-Driven Development*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 415-453.
4. Korean Saemaul Undong Center (2018). *Saemaul Undong in Korea*, p. 91.

⁵ *The Archives of Saemaul Undong (New Community Movement)*. (2012). Retrieved from: https://ru.unesco.org/sites/default/files/korea_saemaul_undong.pdf. (accessed 12.12.2022).

with an inspiring story of the success of Saemaul Undong, with the leaders themselves sharing their experiences and trying to demonstrate how the spirit of self-help, self-support and cooperation is becoming a fundamental element of rural modernization. For each individual territory, a development and budgeting project is designed by two parties: the Korean Saemaul Center and the local governmental agency of the country where the project will be implemented — based on the existing indicators and the possibility of introducing new technologies. Throughout the duration of the project, the Saemaul Center monitors the results of modernization to identify the most appropriate and effective methods for each individual rural area. However, the involvement of the residents themselves remains the main element: lectures, group discussions, site visits — all to create a solid basis for the success of the initiative.

We can talk about how, on the one hand, the modern version of rural development through the Saemaul movement, based on the values of hard work, self- and mutual assistance, is a sustainable and effective practice, and on the other hand, about the possibility of transferring the “spirit of Saemaul” outside the country, about its potential to inspire people to change through a success story, often even a very distant country from them.

In conclusion, in 2013 UNESCO accepted the archives of the New Village Movement for inclusion in the Memory of the World Register as an important cultural heritage that could provide hope for developing countries⁵. Meanwhile, the elements of Saemaul Undong, the mechanisms for its implementation, and the experiences available are of interest to both academic researchers and practitioners around the world as a unique practice capable of inspiring people far beyond the era of its creation, and far beyond the country in which it was invented.

Новая жизнь издательского проекта «Каталог «Социальное предпринимательство России»

New Life of the Publishing Project "Catalog "Social Entrepreneurship of Russia"

«Журнал в журнале» — так можно назвать этот блок материалов. Он является продолжением каталога «Социальное предпринимательство России», вышедшего с 2014 года. С 2021 года каталог является частью журнала «Позитивные изменения».¹

¹ Ежегодные каталоги «Социальное предпринимательство России» (2014-2020) можно скачать на сайте soindex.ru

"A Journal Within A Journal" – that's what you can call this section. It is an extension of the "Social Entrepreneurship in Russia" catalog published since 2014 (see inset). Since 2021, the catalog has become part of the Positive Changes Journal.¹

¹ Annual issues of the "Social Entrepreneurship in Russia" catalog for 2014-2020 can be downloaded at www.soindex.ru

Коломенский посад

Музейно-творческий кластер в сфере наследия в историческом центре Коломны

Kolomensky Posad

Museum and Creative Heritage Cluster in the Historical Center of Kolomna



Команда «Коломенского посада» проводит социокультурные исследования, реализует проекты реставрации исторических домов и приспособление их под новые функции (музеи, центры гостеприимства, арт-резиденции, кафе, образовательные центры), восстанавливает традиционные производства и ремесла. Всё это способствует реновации и социокультурному оживлению городской среды в опоре на локальное наследие и символические ресурсы. Одним из значительных достижений команды является возрождение уникального местного продукта, яблочного лакомства — коломенской пастилы.

The Kolomensky Posad team conducts sociocultural research, implements projects that involve restoring historical buildings and adapting them to new functions (museums, hospitality centers, art residences, cafes, educational centers), and restores traditional industries and crafts. This contributes to the renovation and sociocultural revitalization of the urban environment, relying on local heritage and symbolic resources. One of the team's significant achievements is the revival of a unique local product, an apple confectionery called Kolomna pastila.



РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

Ограниченный круг возможностей для развития территории и самореализации жителей при неисчерпаемом ресурсе и многообразии культурного наследия города. Угроза целостности исторической среды.

Цель музейно-творческого кластера: системное преобразование Коломны и развитие местного сообщества на основе культурно-символических ресурсов территории.

Сейчас работают 5 музеев, 3 музейных производства, а также визит-центр, литературное кафе и другая креативная инфраструктура. Ежегодно проводится международный яблочно-книжный фестиваль «Антоновские яблоки». Открыт для сотрудничества Центр социальных инноваций в сфере культуры «Библиотека наследия». Развивается новый проект на стыке культуры и сельского хозяйства — Колхоз Достоевского (г. Зарайск Московская область).

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

- развитие креативной экономики;
- расширение исследовательской базы для развития новых креативных индустрий;
- вовлечение в деятельность кластера современных художников, литераторов, режиссёров, музыкантов через арт — и литрезиденции, а также фестивали;
- привлечение дополнительных средств на развитие инноваций через участие в конкурсах и программах различных частных и государственных фондов, органов власти и др.;
- вовлечение субъектов малого и среднего предпринимательства и сообществ в развитие города и процессы сохранения наследия.

ПРИВЛЕЧЁННЫЕ ЗА 2021 ГОД РЕСУРСЫ

- субсидия Министерства культуры Московской области на деятельность арт- и литрезиденции «Арткоммуналка. Ерофеев и Другие» и образовательную программу для подростков;
- грант Фонда президентских грантов на проведение семейного лагеря «Мир маленького Феди Достоевского» в Даровом (Московская область);
- средства Российского фонда культуры на проведение Международного яблочно-книжного фестиваля «Антоновские яблоки» и программы «Выйти за рамки»;
- грант Благотворительного фонда Владимира Потанина на создание Центра социальных инноваций в сфере культуры «Библиотека наследия».

ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

Заслуги команды отмечены как на профессиональном музейном, так и на общественном и правительственном уровнях:

- специальный приз конкурса The European Museum of the Year Award (2012) как «пионеру культурного предпринимательства

PROBLEM ADDRESSED

A limited range of opportunities for the development of a territory and self-fulfillment of its residents with an inexhaustible resource and the diverse cultural heritage of the city. Threat to the integrity of the historical environment.

The goal of the museum and creative cluster is to transform Kolomna in a systemic way and to develop the local community on the basis of the cultural and symbolic resources of the territory.

The project currently consists of five museums, three museum production facilities, as well as a visitor center, a literary cafe, and other creative infrastructure. The annual Antonov Apples international apple-and-book festival is held here. The "Heritage Library" Center for Social Innovation in Culture is open for cooperation. A new project at the intersection of culture and agriculture is being developed — the Dostoevsky Collective Farm (Zaraisk, Moscow Region).

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

- developing a creative economy;
- expanding the research base for the development of new creative industries;
- engaging contemporary artists, writers, directors, and musicians in the cluster through art and literary residencies and festivals;
- raising additional funds for development of innovations through participation in contests and programs of various private and state funds, authorities, etc.;
- engaging small and medium-sized businesses and communities in urban development and preservation processes.

FUNDS RAISED IN 2021

- a subsidy from the Ministry of Culture of the Moscow Region for the activities of the art and literary residence "Artkommunalka. Erofeev and Others" and an education program for teenagers;
- a grant from the Presidential Grants Foundation to hold a family camp, The World of Fedya Dostoevsky, in the village of Darovoe (Moscow Region);
- funds from the Russian Cultural Foundation to hold the Antonov Apples international apple-and-book festival and the "Go Beyond" program;
- a grant from the Vladimir Potanin Charitable Foundation to establish the "Heritage Library" Center for Social Innovation in Culture.

ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

The team's merits have been recognized at the professional museum level, as well as at the public and governmental levels:

- a special prize of the European Museum of the Year Award (2012) as "a pioneer of cultural

в России, создавшему не только общественный музей высокого качества, но и широкие возможности для развития сотрудников»;

- премия «Импульс добра» (2015) «за системный подход к социальному предпринимательству»;
- премия Правительства РФ (2016) «за воссоздание исторического объекта и создание музейно-туристического комплекса «Коломенская пастила»;
- диплом конкурса ЕМУА (2017) кластеру «Коломенский посад» «за выдающиеся достижения в деле укрепления общественной роли музея»;
- диплом финалиста конкурса профессионального мастерства «Музейный флагман» Благотворительного фонда В. Потанина в номинации «Меняющийся музей — меняющийся мир» (2018);
- «Коломенская пастила» вошла в топ-10 в номинации «На всю страну» в Национальном конкурсе региональных брендов продуктов питания «Вкусы России» (2020);
- «Коломенский калач» вошел в топ-10 в номинации «На всю страну» в Национальном конкурсе региональных брендов продуктов питания «Вкусы России» (2021);
- «Шелковая фабрика» вошла в топ-30 проектов общественных интерьеров 2019-2021 по версии журнала «Проект Россия» (профессиональный журнал по архитектуре, градостроительству, строительным технологиям и дизайну в России).

Благодаря бренду «Коломенская пастила» о городе узнали за пределами страны. Коломенская пастила как особый национальный продукт достойно представляет Россию на различных международных фестивалях, в т. ч. в Австрии, Италии, Великобритании. Коломенская пастила сопровождала события Года культуры России и Великобритании (2014) и была официальным символом перекрестного Года туризма Россия-Австрия (2017).

Благодаря проектам «Коломенского посада» создано около 200 новых рабочих мест, появляются новые партнерские музейные проекты и новые возможности для творческой самореализации горожан, развивается индустрия гостеприимства, благоустраивается городская среда.

ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

Состоялось открытие кофейни «Мне можно» в Музее-Навигаторе с дополнительной линейкой собственных продуктов, соответствующих философии Slow Food¹.

В сентябре проведен девятый Международный яблочно-книжный фестиваль «Антоновские яблоки».

¹ В основе движения Slow Food лежит создание заведений общественного питания, не похожих на фастфуд, — предоставляющих более здоровое питание, а также сохраняющих традиции национальной и региональной кухни, поддерживающих культуру традиционного застолья.

entrepreneurship in Russia, creating not only a high-quality public museum, but also extensive opportunities for employee development”;

- Impulse of Kindness Award (2015) “for a systematic approach to social entrepreneurship”;
- prize of the Government of the Russian Federation (2016) “for the restoration of the historical site and the creation of Kolomna Pastila museum and tourist complex”;
- diploma of the EMYA competition (2017) to the Kolomensky Posad cluster “for outstanding achievements in strengthening the public role of the museum”;
- the finalist’s diploma of the Museum Flagship professional skills contest of the V. Potanin Charitable Foundation in the nomination “Changing Museum — Changing World” (2018);
- Kolomna Pastila ranked in the top 10 in the “Countrywide” category in the Tastes of Russia national competition of regional food brands (2020);
- Kolomna Kalach ranked in the top 10 in the “Countrywide” category in the Tastes of Russia national competition of regional food brands (2021);
- the Silk Factory ranked in the top 30 projects of public interiors (2019-2021) according to the Project Russia magazine (a professional magazine on architecture, urban planning, construction technology and design in Russia).

The city became known outside the country thanks to the Kolomna Pastila brand. Kolomna pastila as a special national product is a fitting representative of Russia at various international festivals, including those in Austria, Italy and Great Britain. Kolomna pastila was an element of the Russia-Great Britain Year of Culture events (2014) and the official symbol of the Russia-Austria Year of Tourism (2017).

Thanks to the Kolomensky Posad projects, about 200 new jobs have been created, new partner museum projects and new opportunities for creative self-fulfillment of citizens have appeared, the hospitality industry is developing, and the urban environment is being improved.

WHAT WAS DONE LAST YEAR

The “I Can” coffee shop opened at the Museum-Navigator, with its own line of products following the Slow Food philosophy¹.

The ninth Antonov Apples international apple-and-book festival was held in September 2021.

The year 2021 marked the 200th anniversary of the writer Fyodor Dostoevsky. In honor of this

¹ At the heart of the Slow Food movement is the creation of catering establishments that are alternative to fast food — providing healthier meals and preserving the traditions of national and regional cuisine, supporting the culture of traditional feasting.

В 2021 году отмечалось 200-летие со дня рождения писателя Федора Достоевского. И в честь этого события Колхоз Достоевского вместе с партнерами заложили Музейный яблоневый сад: высадили 200 яблонь исторических сортов, которые традиционно выращивались в России. «Коломенскому посаду» удалось добиться сохранения леса на территориях Колхоза Достоевского.

В мае 2021 года был заложен «Садик коломенской пастильницы» при музее «Коломенская пастила» в центре Коломенского посада. Организаторы высадили больше 100 цветов, трав и деревьев, построили двухъярусную беседку (теперь это один из красивейших уголков старого города). По задумке авторов, новое зеленое общественное пространство в исторической Коломне станет местом для приятного времяпрепровождения, слушания музыки, встречи с учёными-биологами, занятий садоводством.

Муниципалитет выделил дополнительное пространство под «Библиотеку наследия» (540 м²). Был разработан эскизный проект пространства и проведен капитальный ремонт по новому адресу: ул. Октябрьской революции, д. 205.

Литературное кафе «Лажечников» вошло в топ-5 лучших ресторанов Московской области, а также открыло свой филиал в усадьбе Кривякино в соседнем Воскресенске Московской области.

Музейно-творческий кластер «Коломенская пастила» в 2021 году также:

- провел премьеру двух новых театральных программ «Домик в Коломне» и «Маманди»;
- обновил сайт музея «Коломенская пастила» <http://kolomnapastila.ru>;
- открыл бесплатные стильные общественные туалеты в Музее-Навигаторе рядом с Пятницкой башней Коломенского кремля;
- провел летнюю международную выставку «Когда цветёт гранат...» в пространстве «Шёлковой фабрики»;
- создал колл-центр для записи в свои музеи и на экскурсионные программы;
- запустил онлайн-продажу билетов во всех своих музеях;
- запустил мотоэкскурсию по городу «Коломенский конструктивизм».

ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

Устойчивое развитие музейно-творческого кластера, выход из кризиса, вызванного ковидом.

Туристический поток: порядка 100 тысяч человек.

На 40% увеличилась выручка по продаже продукции пастильного производства по сравнению с 2020.

За год испекли больше 300 000 коломенских калачей.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2021 ГОД

130 постоянных рабочих мест для местных жителей, в том числе для людей с ограниченными возможностями.

Повышение качества жизни в историческом городе.

В июле-августе 2021 года совместно с Министерством культуры Московской области проведено две лаборатории «Люди/Идеи»

event, the Dostoevsky Collective Farm, together with its partners, planted the Museum's Apple Orchard: 200 apple trees of historical varieties that had been traditionally grown in Russia. Kolomensky Posad managed to preserve the forests in the Dostoevsky Collective Farm lands.

In May 2021, the Garden of Kolomna Pastila Factory was founded at the Kolomna Pastila museum, in the center of Kolomensky Posad. The organizers planted more than 100 flowers, herbs and trees, built a two-tiered pavilion (today it is one of the most beautiful locations in the old city). The new green public space in the historical part of Kolomna is conceived by its authors to be a place for having a pleasant pastime, listening to music, meeting with biologists, and gardening.

The municipality allocated an extra 540 square meters for the Heritage Library. A new design concept for the space was developed and repairs carried out at the new address: 205 Oktyabrskoy Revolyutsii St.

“Lazhechnikov” literary cafe ranked among the top 5 restaurants in Moscow Region, with a new branch opened at the Krivyakino estate in neighboring Voskresensk, Moscow Region.

The Kolomna Pastila Museum and Creative Cluster also conducted the following activities in 2021:

- unveiled two new theater programs, “A House in Kolomna” and “Mamandi”;
- updated the Kolomna Pastila Museum website at <http://kolomnapastila.ru>;
- opened stylish free public restrooms in the Museum-Navigator near the Pyatnitskaya Tower of the Kolomna Kremlin;
- held a summer international exhibition “When Pomegranates Bloom...” at the Silk Factory;
- set up a call center to make appointments for the museums and tour programs;
- launched online ticket sales for all its museums;
- launched the Kolomna Constructivism motorcycle tour around the city.

DIRECT RESULTS FOR THE LAST YEAR

Sustainable development of the museum and creative cluster, overcoming the COVID-19 pandemic crisis.

Tourist traffic: about 100 thousand people.

Revenue from the sale of pastila products increased 40% compared to 2020.

More than 300,000 pieces of kalach bread baked in one year.

SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2021

130 permanent jobs for local residents, including people with disabilities.

Improving the quality of life in the historical city.

In July-August 2021 two “People/Ideas” laboratories were held for project and start-up initiators in the field of creative industries and heritage of the Moscow Region together with

Сфера Scope	Сфера туристических услуг и музейной деятельности Tourist services and museum activities
Где Where	Московская область, город Коломна Moscow Region, the city of Kolomna
Год основания Year Established	2008
Основатель Founder	Наталья Никитина Natalia Nikitina
Организационно- правовая форма Legal Form	Автономная некоммерческая организация «Коломенский центр познавательного туризма «Коломенский посад» Autonomous non-profit organization "Kolomensky Posad Center for Cognitive Tourism in Kolomna"
Целевая аудитория Target Audience	<ul style="list-style-type: none"> • туристы; • школьники; • семейная аудитория; • молодёжь; • малый и средний бизнес в сфере творческой экономики и наследия. <ul style="list-style-type: none"> • tourists; • schoolchildren; • families; • young people; • small and medium-sized businesses in the creative economy and heritage.
Оборот Turnover	37,4 млн руб. 37.4 million rubles
Требуемые инвестиции Investment Required	<p>Планируется создать вариант «рассеянной гостиницы»² в исторических домах Коломны (разных форм собственности), с реставрацией, интерьерами, соответствующим разным историческим эпохам и качественной системой обслуживания. По приблизительным расчётам нужны инвестиции в объеме 300 млн руб.</p> <p>The project team has plans to create a variant of "scattered hotel"² in Kolomna's historical houses (under different forms of ownership), with designs and interiors corresponding to different historical eras and a high-quality service system. By rough estimates, circa 300 million rubles of investment is required.</p>
Методы оценки воздействия Impact assessment methods	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ посещаемости и роста выручки музеев и объектов гостеприимства; • Оценка качества в социальных сетях; • Количество повторных посещений. <ul style="list-style-type: none"> • Analysis of attendance and revenue growth in museums and hospitality facilities; • Social media quality assessment; • Number of recurring visits.
Адрес Address	140415, Московская область, г. Коломна, ул. Арбатская, д. 19 19 Arbatskaya St., Kolomna, Moscow region, 140415
Контакты Contacts	+7 (800) 350-79-08 info@kolomnaposad.ru

2 «Рассеянная гостиница», «разбросанный отель», *Albergo Diffuso* — концепция в области гостиничного бизнеса, которая впервые была реализована в Италии в начале 1980-х годов как способ оживления небольших исторических итальянских деревень и коммун. Философию, стоящую за разбросанным отелем, можно сформулировать как незаметное слияние отеля не только с существующей архитектурой, но и местной культурой и обычаями.
"Scattered hotel", "dispersed hotel", "Albergo Diffuso" is a concept in the field of hotel business, which was first implemented in Italy in the early 1980s as a way to revitalize small historical Italian villages and communes. The philosophy behind the scattered hotel can be formulated as a discreet fusion between a hotel and the existing architecture, as well as local culture and customs.

для инициаторов проектных идей и стартапов в области креативных индустрий и наследия Московской области. Местом их проведения стали Коломна (музей-лаборатория «Шёлковая фабрика») и Сергиев Посад (Московская область). Их целью была трансформация представлений участников семинара о месте и роли наследия для создания креативных индустрий и экономического и социокультурного развития территорий Московской области. В лабораториях приняло участие более 30 человек.

В октябре 2021 года совместно с Министерством культуры Московской области «Коломенский посад» подготовил и провел специальную 5-дневную школу «Наследие и креативные индустрии» в арт-кластере «Таврида». Ее участниками стали более 50 молодых проектировщиков и представителей креативных индустрий. Участники научились методам и приемам работы с культурным наследием как ресурсом местного развития.

7-11 июня 2022 года в Коломне была проведена стажировка для победителей конкурса «Культурная мозаика малых городов и сёл» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко, в рамках которой ее участники узнали о принципах работы музейно-творческого кластера, а также прошли консультации по проектам, которые они реализуют на своих территориях.

Публикация в открытом доступе кейсов в сфере использования культурно-символического капитала территорий «Коллекция — 100» на сайте «Библиотеки наследия» www.rhlib.ru.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Деятельность «Коломенского посада» является драйвером социокультурного и экономического развития территории в опоре на историю места, традиционные формы хозяйствования, усиливающую тенденцию развития внутреннего туризма, кооперацию с местными сообществами, менеджмент наследия.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Финансовая устойчивость достигается в сочетании трёх основных групп продуктов:

- прокультурные (ремесла, театральные постановки, издания, медиа продукты, выставки, фестивали, ярмарки, церемонии, актуальное искусство, дизайн, мода и т. д.);
- знания и впечатления, порождаемые атмосферой, средой, стилем и образом жизни, аутентичной кухней, программами реально прожитой жизни (real lived life);
- символическая сувенирная продукция.

the Ministry of Culture of the Moscow Region. The events were held in Kolomna (the Silk Factory museum-laboratory) and Sergiyev Posad (Moscow Region). Their goal was to transform the participants' ideas about the place and role of heritage in the development of creative industries and the economic, social and cultural development of the Moscow Region territories. More than 30 people participated in the laboratories.

In October 2021, together with the Ministry of Culture of the Moscow Region, the Kolomensky Posad team prepared and conducted a special 5-day Heritage and Creative Industries school at the Tavrida art cluster. It was attended by more than 50 young designers and representatives of creative industries. The participants learned methods and techniques for working with cultural heritage as a resource for local development.

On June 7-11, 2022, Kolomna hosted an internship for the winners of the Cultural Mosaic of Small Towns and Villages competition of the Elena and Gennady Timchenko Charitable Foundation, where the participants learned about the principles of operation of the museum and creative cluster and were consulted on the projects they would implement in their respective territories.

Case studies in the sphere of the use of cultural and symbolic capital of the Collection 100 territories were published on the Heritage Library's website, www.rhlib.ru.

SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

The activity of Kolomensky Posad is a driver of social, cultural and economic development of the territory based on the history of the place, traditional forms of economic management, the growing trend of domestic tourism development, cooperation with local communities, and heritage management.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

Financial sustainability is achieved through a combination of three main product groups:

- pro-cultural (crafts, theatrical productions, publications, media products, exhibitions, festivals, fairs, ceremonies, contemporary art, design, fashion, etc.);
- knowledge and impressions generated by the atmosphere, environment, style and way of life, authentic cuisine, real lived life programs;
- symbolic souvenirs.

Том Соьер Фест

Фестиваль восстановления исторической среды силами волонтеров на средства партнеров

The Tom Sawyer Fest

A Historical Environment Restoration Festival, Run by Volunteers and Funded by Partners



«Том Соьер Фест» — это фестиваль для тех, кто хочет сделать город лучше, перейти от слов к делу, выбрать и привести в порядок внешний вид города, обратить внимание на ценность исторической среды и объединить городских активистов в деятельное сообщество.

The Tom Sawyer Fest is a festival for those who want to make the city better, to move from words to action, to choose and clean up the city looks, to draw attention to the value of the historical environment and unite urban activists into an active community.

РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

Утрата исторического наследия.

PROBLEM ADDRESSED

Loss of historical heritage.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

Низовая инициатива по восстановлению наследия. Участники фестиваля восстанавливают фасады исторических домов или элементы (двери), объекты среды (скульптуры, остановки), вовлекают волонтеров, привлекают ресурсы (материалы, инструменты, средства от партнеров), свои действия согласовывают с органами власти.

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

A grassroots heritage restoration initiative. Festival participants restore the facades or individual elements (e.g., doors) of historical buildings, architectural elements of the city (sculptures, bus stops), engage volunteers, raise resources (materials, tools, partner funding), working in coordination with the authorities.

ПРИВЛЕЧЁННЫЕ ЗА 2021 ГОД РЕСУРСЫ

У проекта есть федеральные и местные партнеры. Сумма поддержки от федеральных партнеров эквивалентна 5,2 млн рублей.

FUNDS RAISED IN 2021

The project has federal and local partners. 5.2 million rubles' worth of support from the federal partners have been raised.

ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

В 2016 году «Том Соьер Фест» был упомянут в докладе ЮНЕСКО на конференции ООН по жилью и устойчивому городскому развитию Хабитат III, как пример эффективного «мягкого обновления».

ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

In 2016, the Tom Sawyer Fest was cited in a UNESCO report at Habitat III, the United Nations Conference on Housing and Sustainable Urban Development, as an example of effective “soft renewal.”

Фестиваль возник в Самаре в 2015 году и за 7 лет масштабировался на более чем 75 населенных пунктов России. Разработанная

The festival originated in Samara in 2015 and over the course of 7 years has expanded to



технология оказалась понятной и применимой по всей стране. За все время восстановлено более 130 объектов.

more than 75 locations in Russia. The technology developed proved to be understandable and applicable throughout the country. During this time, more than 130 objects have been restored.

ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

В 2021 году фестиваль прошел в 41 городе России, были восстановлены 36 объектов, в проекте приняли участие более 3 тыс. волонтеров по всей стране.

WHAT WAS DONE LAST YEAR

In 2021, the festival was held in 41 cities of Russia; 36 sites were restored, and more than 3 thousand volunteers were engaged all over the country.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Волонтерская активность и привлеченные ресурсы от партнеров.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

Volunteer activities and resources from partners.

Сфера Scope	Историческое архитектурное наследие Historic architectural heritage
Регионы присутствия Regions of Presence	77 регионов России, актуальный список можно посмотреть в сообществе ВК https://vk.com/tomsawyerfestussia 77 regions of Russia, the current list can be viewed in the VK group: https://vk.com/tomsawyerfestussia
Год основания Year Established	2015
Основатели Founders	Идеолог проекта Андрей Кочетков, основатели фестиваля — редакция интернет-журнала «Другой Город» (Самара). Оператором фестиваля выступала Самарская региональная общественная организация «За информационное общество» (директор Анастасия Кнор). Andrei Kochetkov is the leader of the project, and the festival is founded by the editors of "The Other City" online magazine (Samara). The festival operator is the Samara regional public organization "For Information Society" (directed by Anastasia Knor).
Организационно-правовая форма Legal Form	Фестиваль на всероссийском уровне — это сообщество без регистрации юридического лица. Организаторами фестиваля в городах могут выступать как физлица, так и НКО. В Самаре — Самарская региональная общественная организация «За информационное общество». The festival at the national level is an unincorporated community. Individuals as well as NGOs can organize the festival in their cities. In case of Samara, the organizer is Samara Regional Public Organization "For Information Society."
Целевая аудитория Target Audience	Волонтеры — неравнодушные горожане, которым созвучна идея сохранения исторического архитектурного наследия своих городов. В широком плане — все жители города. Volunteers — passionate individuals who are sympathetic to the idea of preserving the historical architectural heritage of their cities. Broadly speaking, all residents of the city.
Оборот Turnover	По всей стране в год в среднем тратится около 10 млн руб. на восстановление наследия силами волонтеров. The annual turnover countrywide is about 10 million rubles, spent on the restoration of city heritage by volunteers.
Требуемые инвестиции Investment Required	10 млн руб. в масштабах всей страны. 10 million rubles nationwide
Методы оценки воздействия Impact assessment methods	Обратная связь от жителей и участников проекта в социальных сетях. Готовность власти идти на диалог и навстречу в части подходов к сохранению наследия. Готовность горожан заниматься историческими домами, в которых они живут. Feedback from residents and project participants in social media. The authorities' willingness to engage in dialog and cooperate on approaches to heritage preservation. The city residents' willingness to restore the historical buildings in their cities.
Адрес Address	г. Самара, ул. Ульяновская 52 52 Ulyanovskaya St., Samara
Контакты Contacts	+7 (927) 774-37-13 tomsfest@gmail.com

Обсервер

Российский производитель кресел-колясок с электроприводом

Observer

The Russian Manufacturer of Electric Wheelchairs



Фабрика Обсервер — это не просто бизнес, это социальное предприятие, в котором на сегодняшний день трудоустроено более 60 человек, 1/3 из которых — люди с инвалидностью 1-й и 2-й группы (сборщики, операторы станков, швеи, слесари и т. д.).

РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

Инвалидные кресла-коляски с электроприводом в нашей стране выдаются людям с инвалидностью бесплатно, при наличии необходимых рекомендаций и показаний врача и медкомиссии. Уже более 10 лет этот процесс курируют региональные Фонды социального страхования. Ежегодно более 2000 единиц колясок, произведенных в Китае, ввозят в Россию и выдают для эксплуатации. Качество и сервис обслуживания этих моделей всегда оставлял желать лучшего. Как говорит руководитель компании «Обсервер» Роман Аранин, у каждой проблемы есть обратная сторона, которая становится возможностью. В этом конкретном случае компания увидела возможность для развития своей социальной истории и при поддержке регионального правительства реализовала проект по созданию фабрики по производству отечественных технических средств реабилитации.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

Разработка новой модели кресел-колясок для людей с инвалидностью, создание собственного производства с привлечением на рабочие места людей с инвалидностью.



The Observer factory is not just a business; it is a social enterprise with more than 60 staff members, where one in three employees have Group 1 and 2 disabilities (working as assemblers, machine operators, seamstresses, fitters, etc.).

PROBLEM ADDRESSED

Electrically driven wheelchairs are provided for free to qualifying people with disabilities in Russia, if indicated by a doctor and medical commission. This process has been in place for more than 10 years, supervised by the regional Social Insurance Funds. More than 2,000 Chinese-made wheelchairs are imported into Russia every year and distributed for use by people with disabilities. The quality and service of these models leave much to be desired. As Roman Aranin, head of the Observer company, says, every problem has a silver lining, which becomes an opportunity. In this particular case, the company saw an opportunity to develop its social story and, with the support of the regional government, built a factory for the production of domestic technical rehabilitation equipment.

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

Developing a new wheelchair model for people with disabilities, setting up in-house production, creating jobs for people with disabilities



Сфера Scope	Производство технических средств реабилитации Production of technical rehabilitation equipment
Регионы присутствия Regions of Presence	Все регионы России All regions of Russia
Год основания Year Established	2012
Основатели Founders	Аранин Роман Анатольевич, Ефимов Борис Владимирович Roman Anatolievich Aranin, Boris Vladimirovich Efimov
Организационно-правовая форма Legal Form	Общество с ограниченной ответственностью Limited Liability Company
Целевая аудитория Target Audience	Люди с инвалидностью 1-й и 2-й группы People with Group 1 and 2 disabilities
Оборот Turnover	61,2 млн руб. (2021 год) 61.2 million rubles (2021)
Требуемые инвестиции Investment Required	Инвестиции не требуются. В планах на ближайшие 2 года привлечь госфинансирование для открытия нового цеха по производству мотор-редукторов для инвалидных кресел-колясок. No investment required. The plan for the next 2 years is to raise state funding and open a new workshop producing geared motors for the wheelchairs.
Методы оценки воздействия Impact assessment methods	Сейчас главная задача компании состоит в работе на качество с конечными потребителями. Поэтому вся обратная связь, замечания и советы рассматриваются лично инженером-конструктором и инженером по качеству. За последние два года активных продаж сотрудники компании внесли десятки корректировок в производственный цикл продукта благодаря обратной связи от пользователей. Позитивная обратная связь в соцсетях и профильных сообществах оценивается как положительный социальный эффект. The company's top priority today is to ensure the ultimate product quality, working together with the end users. Therefore, all feedback, comments and advice are personally reviewed by the design engineer and quality engineer. Over the past two years of active sales, the company made dozens of improvements to its production cycle, thanks to feedback from users. Positive feedback in social networks and core communities is evaluated as a positive social effect.
Адрес Address	Калининградская обл., пос. Поддубное, ул. Неограниченных возможностей, д. 1 1 Neogranichennyh Vozmozhnostey St., Poddubnoe village, Kaliningrad region
Контакты Contacts	+7 (4012) 31-07-15 contact@o-mp.ru

ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

Лауреат XVII ежегодной бизнес премии «ПРОФИ-ИТОГИ 2020» в номинациях «Предприниматель года» (основатель компании Роман Аранин) и «Инженер года» (Борис Ефимов, главный инженер ООО «Обсервер»).

Лауреат Всероссийского конкурса проектов в области социального предпринимательства «Лучший социальный проект года» — 2019 (основатель компании Роман Аранин в номинации «Лучший проект социального предпринимательства в сфере разработки технических средств реабилитации»).

Лауреат премии «Импульс добра» 2015 (Роман Аранин).

ПРИВЛЕЧЁННЫЕ ЗА 2021 ГОД РЕСУРСЫ

Собственные средства компании в размере 20 млн рублей.

ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

Winner of the XVII Annual "PROFI-SUMMARY 2020" Business Award in the nominations "Entrepreneur of the Year" (company founder Roman Aranin) and "Engineer of the Year" (Boris Efimov, Chief Engineer at Observer LLC).

Winner of the "Best Social Project of the Year" All-Russian social entrepreneurship contest — 2019 (company founder Roman Aranin in the nomination "Best Social Entrepreneurship Project in the Development of Technical Rehabilitation Equipment").

Winner of the 2015 Impulse of Kindness Award (Roman Aranin).

FUNDS RAISED IN 2021

20 million rubles of the company's own funds.



ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

За 2021 год компания поставила более 500 единиц инвалидных кресел-колясок в 38 регионов РФ.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2021 ГОД

Фабрика «Обсервер» в первую очередь увеличивает количество занятых и трудоустроенных людей с инвалидностью в регионе, а также развивает смежные отрасли (предоставляя заказы и работу другим предприятиям).

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

1. Увеличение количества занятых и трудоустроенных людей с инвалидностью в регионе.
2. Развитие смежных отраслей и видов экономической деятельности в Калининградской области.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Компания зарабатывает с продаж базовой модели кресла-коляски с электроприводом «ОБСЕРВЕР стандарт».

WHAT WAS DONE LAST YEAR

In 2021, the company supplied more than 500 wheelchairs to 38 regions of the Russian Federation.

SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2021

The Observer factory is primarily working to increase the employment figures among people with disabilities in the region, as well as to develop related industries (providing orders and work for other businesses).

SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

1. Increasing the number of people with disabilities employed and working in the region.
2. Developing related industries and economic activities in the Kaliningrad region.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

The company generates revenue from sales of the basic electric wheelchair model, "OBSERVER standard."

Фонд «Наследие Севера»

Проект «Porato/Порато» — сохранение материального и нематериального культурного наследия

Northern Heritage Foundation

Porato Project — Preservation of Tangible and Intangible Cultural Heritage



Фонд «Наследие Севера» возрождает и актуализирует традиционные ремесла на сельских территориях, развивает туристический потенциал территорий, разрабатывает маршруты и поддерживает местных производителей.

РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

Архангельская область когда-то давно славилась ткачеством — станок был почти в каждом доме. На вопрос, почему жители деревни Ошевенск, где живут 500 человек, не ткут сейчас, Ирина Межинская услышала ответ: «У нас нет ветоши». То же самое ей сказали жители Каргополя, ближайшего города к Ошевенску.

Так родилась идея проекта по возрождению ткачества. Ирина Межинская договорилась о поставках ветоши из Москвы в деревню, чтобы мастерицы могли ткать коврики и половички и зарабатывать деньги на продаже этих вещей.

«Чаще всего люди отдают старую одежду во «Второе дыхание», «Лавку радости». Одежда в хорошем состоянии распределяется между нуждающимися. Но все равно остается то, что носить или использовать повторно нельзя. Например, постельное белье. Если его постирать, убрать фрагменты, которые истлели или порвались, то получается очень хороший материал, основа для ткачества», — говорит Ирина Межинская.

Еще одним партнером проекта стало швейное производство в Москве, которое согласилось отдавать обрезки ткани.

«Так наладилась история, когда мы собираем ветошь в Москве, подготавливаем ее здесь, стираем, сортируем, отправляем транспортной



НАСЛЕДИЕ
СЕВЕРА

The Northern Heritage Foundation revives and refreshes traditional crafts in rural areas, develops the tourist potential of the territories, develops tourist routes and supports local producers.

PROBLEM ADDRESSED

The Arkhangelsk region had once been famous for weaving — almost every home had a loom. Irina Mezhinskaya asked the residents of Oshevensk, a village with population of 500, why they were not weaving anymore. The answer was: “We have no rags.” The residents of Kargopol, the town nearest to Oshevensk, gave the same answer.

That's how the idea of a project to revive weaving emerged. Irina Mezhinskaya arranged for shipments of rags from Moscow to the village, so that artisans could make rugs and mats and earn money selling their products.

“More often than not, people donate their old clothes to thrift stores like The Second Breath or The Joy Shop. Any clothes in good condition are given to the needy. But there are still items that cannot be worn or reused. For example, bed sheets. You could wash it, remove any worn or damaged fragments, and get a very good material for use in weaving,” says Irina Mezhinskaya.

Another partner in the project is a garment factory in Moscow, which agreed to give away scraps of fabric.

“That's how the story began. Today we collect rags in Moscow, prepare them, wash and sort, then send to the village, where the craftswomen



компанией в деревню, там мастерицы ткут коврики и передают их обратно нам в Москву на реализацию, либо продают на месте туристам. Мы уже реализовали порядка 700 метров. Появляются мастерицы не только в нашей деревне, но и в соседних селах, которые просят включить их в проект», — рассказывает Ирина Межинская.

weave mats and return them to us in Moscow for sale, or sell them locally to tourists. We have already sold about 700 meters of mats. There are craftswomen not only in our village, but also in neighboring villages, who ask to be included in the project,” Irina Mezhinskaya says.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

Создание новых рабочих мест, поддержка и развитие традиционных ремесел, сохранение природных ресурсов, переработка вторсырья. Помощь в создании рабочего места в домашних условиях или на территории деревенской мастерской. У каждой мастерицы, которая решила заниматься ткачеством, дома есть станок. Есть также мастерские, где проводится обучение ткачеству.

Еще одно направление проекта — развитие туристического потенциала Русского Севера. Каргополь — достаточно известное место среди людей, которые планируют поездку на Север. Этот город на год старше Москвы, у него такая же богатая история, как у Суздаля и Владимира. Железная дорога Москва — Архангельск прошла через Няндому, с населением в 30 тысяч жителей. Еще 80 км на автобусе или машине — и будет город Каргополь, а в 40 км от него — муниципальное образование Ошевенское.

«Там есть Александр-Ошевенский монастырь, деревянный храм, часовни. Особенно это все будет интересно туристам, интересующимся деревянным зодчеством. Много всяких легенд и сказаний. Есть речка, уходящая в землю в начале деревни и выходящая

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

Creation of new jobs, support and development of traditional crafts, conservation of natural resources, recycling. Assistance in setting up a workspace at home or in a village workshop area.

Every craftswoman who decides to do weaving has a loom at home. There are also workshops where weaving is taught.

Another direction of the project is the development of tourism potential of the Russian North. Kargopol is a fairly well-known place among people who plan a trip to the North. The city is a year older than Moscow, it has the same rich history as Suzdal and Vladimir. The Moscow-Arkhangelsk railroad passed through Nyandoma, population 30,000. Another 80 km by bus or car — and you get to the town of Kargopol, and another 40 km on is Oshevskoe municipality.

“The place has the Alexander Oshevsky monastery, a wooden church, and chapels. All this will be especially interesting for tourists interested in wooden architecture. The place is rich with all kinds of legends and tales. There is a river that disappears into the ground at one end of the village and

на поверхность земли в конце деревни. По легенде, так получилось потому, что когда-то там не дали напиться воды святому. А рядом Кенозерский национальный парк. В самом Ошевенске есть гостевой дом, деревенская гостиница», — говорит Ирина Межинская.

В проекте «Porato/Порато», кроме ткачества, мастерицы занимаются вышивкой: расшивают сарафаны, наволочки, полотенца.

ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

За 2021 год сделано и реализовано около 200 метров дмотканых половиков, выручка составила порядка 200 000 рублей. Одна мастерица вышила сарафан на заказ. На заработанные деньги она смогла сделать ремонт на кухне.

Из-за эпидемиологической ситуации и в связи с коронавирусными ограничениями, в 2021 году у фонда «Наследие Севера» было очень осторожное отношение к туристам. За год побывало порядка 70 туристов, в общей сложности они оставили на территории Каргополя, Няндомы и Ошевенска около 1 млн руб.

Совместно с Каргопольским музеем и издательством «Три квадрата» издана книга «Каргополь», в которую включен большой раздел по деревянному зодчеству Каргополья, в том числе много информации об Ошевенске.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Увеличился объем переработанного вторсырья и производства новых изделий. Мастерицы со своими работами участвуют в ремесленных конкурсах и выставках. Их опытом интересуются жительницы соседних деревень и тоже присоединяются к проекту. Занятие ткачеством повышает интерес и к другим направлениям — пошив одежды, вышивка, лоскутное шитье, вязание. Такая деятельность помогает объединять жителей села. Новое дыхание получил местный фольклорный ансамбль «Ошевенские большухи».

«Мы передали им ткань, из которой мастерицы пошили 11 сарафанов. Они обратились в музей, чтобы узнать, как правильно нужно шить каргопольские сарафаны, им подсказали, научили. Весь год они щеголяли в этих сарафанах везде, на выступления ездили. Это тоже был социальный эффект от деятельности проекта», — говорит Ирина Межинская.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2021 ГОД

Главным достижением работы на данном этапе автор проекта считает доверие сельских мастериц и их желание развиваться. Появляются новые мастерицы, растет заинтересованность в ткацких станках, появился реальный интерес со стороны жителей в выращивании льна.

«Мастерицы объединяются между собой, проводят рабочие встречи, когда они обсуждают, как им ткать. Они не относятся к ткачеству, как к работе на поток, им важно, чтобы их деятельность имела какую-то ценность. Для них коврики и половики — не просто полосатые, цветные, красные или зеленые, они говорят о них так: «Тут у нас закат, тут поле, здесь болото, здесь ягодка». То есть у

resurfaces at the other end. Legends have it that this happened because a saint was once prevented from drinking water there. Also nearby is Kenozero National Park. And Oshevensk itself has a guest house and a village hotel," Irina Mezhinskaya says.

In addition to weaving, the Porato project also supports craftswomen making embroidery: embroidered sundresses, pillowcases, towels.

WHAT WAS DONE LAST YEAR

In 2021, about 200 meters of homemade mats were produced and sold, with the proceeds amounting to about 200,000 rubles. One craftswoman embroidered a sundress to order. She was able to renovate her kitchen with the money earned.

Because of the COVID-19 pandemic and respective restrictions, the Northern Heritage Foundation had low expectations of tourism in 2021. During the year, about 70 tourists visited the area, leaving a total of about 1 million rubles in Kargopol, Nyandoma and Oshevensk.

Together with the Kargopol Museum and The Three Squares publishing house, a book titled "Kargopol" was published, which includes a large section on the town's wooden architecture and plenty of information about Oshevensk.

SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

The use of recycled materials and production of new artisanal products has increased. Artisans participate in craft competitions and demonstrate their products at various exhibitions. Residents of neighboring villages become interested in their experience and join the project. Weaving generates interest towards other crafts — garment-making, embroidery, patchwork, knitting. Such activities help unite the village residents. The local folk ensemble "Bolshukhas from Oshevensk" got a new breath of life.

"We gave the local seamstresses the fabric to make 11 sundresses. They checked with the museum to learn how to make traditional Kargopol sundresses properly; the museum staff showed them everything and taught them. They wore these sundresses all year long, going everywhere, giving concerts. This also highlighted the project's activities," says Irina Mezhinskaya.

SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2021

The main achievement of the work at this stage, according to the project author, is winning the trust of rural artisans and inspiring them to continue their development. New craftswomen are joining the project, interest in weaving looms is growing, and some of the residents are thinking about growing their own linen.

"The artisans come together, holding work meetings as they discuss how to weave. They don't treat weaving as a line production; they care about their activity creating value. To them, their mats aren't just striped, colored, red or green; they talk about them differently: "Here we have a sunset, here a field, this is a swamp, and this here is a

Сфера Scope	Культурное наследие, ремесла Cultural heritage, crafts
Регионы присутствия Regions of Presence	Архангельская область Arkhangelsk region
Год основания Year Established	2014
Основатели Founders	Ирина Мещанинова-Межинская, Елена Сиротинина, Иоанна Мещанинова Irina Meschaninova-Mezhinskaya, Elena Sirotinina, Ioanna Meschaninova
Организационно-правовая форма Legal Form	Фонд Foundation
Целевая аудитория Target Audience	Широкая аудитория Wide audience
Требуемые инвестиции Investment Required	4-5 млн рублей на создание нового гостевого дома. «Сейчас нам не хватает мест для туристов, где они могли бы остановиться на ночлег. В нынешнем гостевом доме всего семь мест. Поэтому мы сейчас оформляем дом, в котором можно будет и мастерскую сделать, и гостей размещать. Нам кажется, что это естественный и понятный ход развития проекта», — говорит Ирина Межинская. 4-5 million rubles to set up a new guesthouse. "Right now we don't have enough places for tourists to stay overnight. The existing guesthouse has only seven beds. That's why we're currently decorating a house to act as a workshop and offer guest accommodation. We believe this is a natural and reasonable evolution of the project," Irina Mezhinskaya continues.
Методы оценки воздействия Impact assessment methods	Сбор обратной связи от участников проекта Collecting feedback from project participants
Адрес Address	г. Москва, Самокатная ул., д. 4, стр. 45 4, Samokatnaya St., Bldg. 45, Moscow
Контакты Contacts	+7 (921) 084-38-91 fond@naslediesevera.ru

них эстетическое восприятие своей работы, и это очень чувствуется. Каждый половичок особенный, оригинальный. Из-за того, что это ветошь, узор не повторяется», — говорит Ирина Межинская.

Жители деревни стали чаще обращаться к автору проекта с вопросом: «Чем мы можем заниматься, что продавать, делать, чтобы заработать?». Это история про веру в себя, считает Межинская.

«Еще одна женщина подошла ко мне, она делает тетерки — это такие хлебные изделия из ржаного теста с витыми фигурами, запекаются в печи. Она говорит: «Я могу делать тетерки, но мне нужно придумать упаковку». Наш дизайнер сделал логотип, а продукт получил название «Гостинчик от Большухи». Большуха — это главная женщина в семье. Мы также сделали для нее открытки с описанием и рецептом. Теперь, когда к этой женщине приходят обедать туристы, они могут купить и забрать с собой тетерки в коробке. Я считаю, что это тоже хороший социальный эффект», — говорит Ирина Межинская.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Доходы от продажи половичков в Москве на мероприятиях фонда «Наследие Севера» и в сети Интернет на площадках фонда.

berry." That is, they clearly have a very palpable aesthetic perception of their work. Each doormat is special, original. Because it is made of rags, the pattern never repeats," Irina Mezhinskaya explains.

Village residents are increasingly asking the author of the project: "What can we do, what can we sell, what can we make to earn some money?" It's a story about believing in yourself, Mezhinskaya believes.

"I had another woman approach me; she makes teterkas — local traditional decorated oven-baked rye bread. She said: "I can make teterkas, but I have to come up with the packaging." Our designer made the logo, and we called the product "Bolshukha's Treat." Bolshukha is the eldest woman in the family. We also made postcards for her with a description and recipe. Now, when tourists come to this woman's house for lunch, they can buy a box of teterkas to take home. I think this is also a good social effect," Irina Mezhinskaya says.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

Proceeds from the sales of mats in Moscow at the Northern Heritage Foundation's events and online, as well as at the Foundation's websites.



Согласно ФЗ от 29.12.2010 № 436-ФЗ относится к категории информационной продукции для детей, достигших возраста 12 лет.

Журнал посвящен вопросам создания позитивных общественных изменений посредством импакт-инвестиций, социального предпринимательства, а также методологии и инструментов оценки социально-экономического воздействия социальных проектов и программ.

РЕДАКЦИОННЫЙ КОМИТЕТ

Главный редактор: *Гладких Наталья Юрьевна, к. психол. н., директор Института передовых исследований человека и общества, ведущий эксперт Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ*
Ведущий редактор: *Вайнер Владимир Леонидович, директор «Фабрики позитивных изменений», заведующий центром инновационных экосистем в социальной сфере Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ*

Веб-сайт «Фабрики позитивных изменений»:
<https://positive-changes.ru/>

Веб-сайт журнала «Позитивные изменения»:
<http://impactjournal.ru/>

По вопросам подписки, распространения журнала и сотрудничества:
editor@impactjournal.ru

Дизайн, производство: WOWHOUSE.ru

Иллюстрации: Никита Бестужев

Редактор: Юлия Вяткина

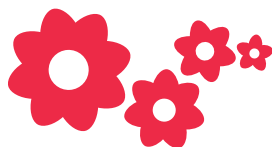
Юрист: Ирина Майсурадзе

Корректура и перевод: ООО «Бюро переводов «Лондон-Москва»

Учредитель, издатель:

ООО «Фабрика позитивных изменений»

Выпускается с декабря 2021 года



**фабрика
позитивных
изменений**

The Journal focuses on creating positive social changes through impact investments, social entrepreneurship, and methods and tools for assessment of social and economic impact of community-focused projects and programs.

EDITORIAL COMMITTEE

Editor-in-Chief: *Natalia Yurievna Gladkikh, PhD in Psychology, Director of the Institute for Advanced Study of Human and Society, Leading Expert at the HSE Institute for Social and Economic Design*

Senior Editor: *Vladimir Leonidovich Vainer, Director of Positive Changes Factory, Head of the Centre for Social Innovation Ecosystems at the HSE Institute for Social and Economic Design*

Web-site Positive Changes Factory LLC:
<https://positive-changes.ru/>

Web-site Positive Changes Journal:
<http://impactjournal.ru/>

For subscription, Journal distribution and cooperation:
editor@impactjournal.ru

Design: WOWHOUSE.ru

Illustrations: Nikita Bestuzhev

Editor: Yulia Vyatkina

Lawyer: Irina Maysuradze

Translated and proofread by

London-Moscow Translations Ltd.

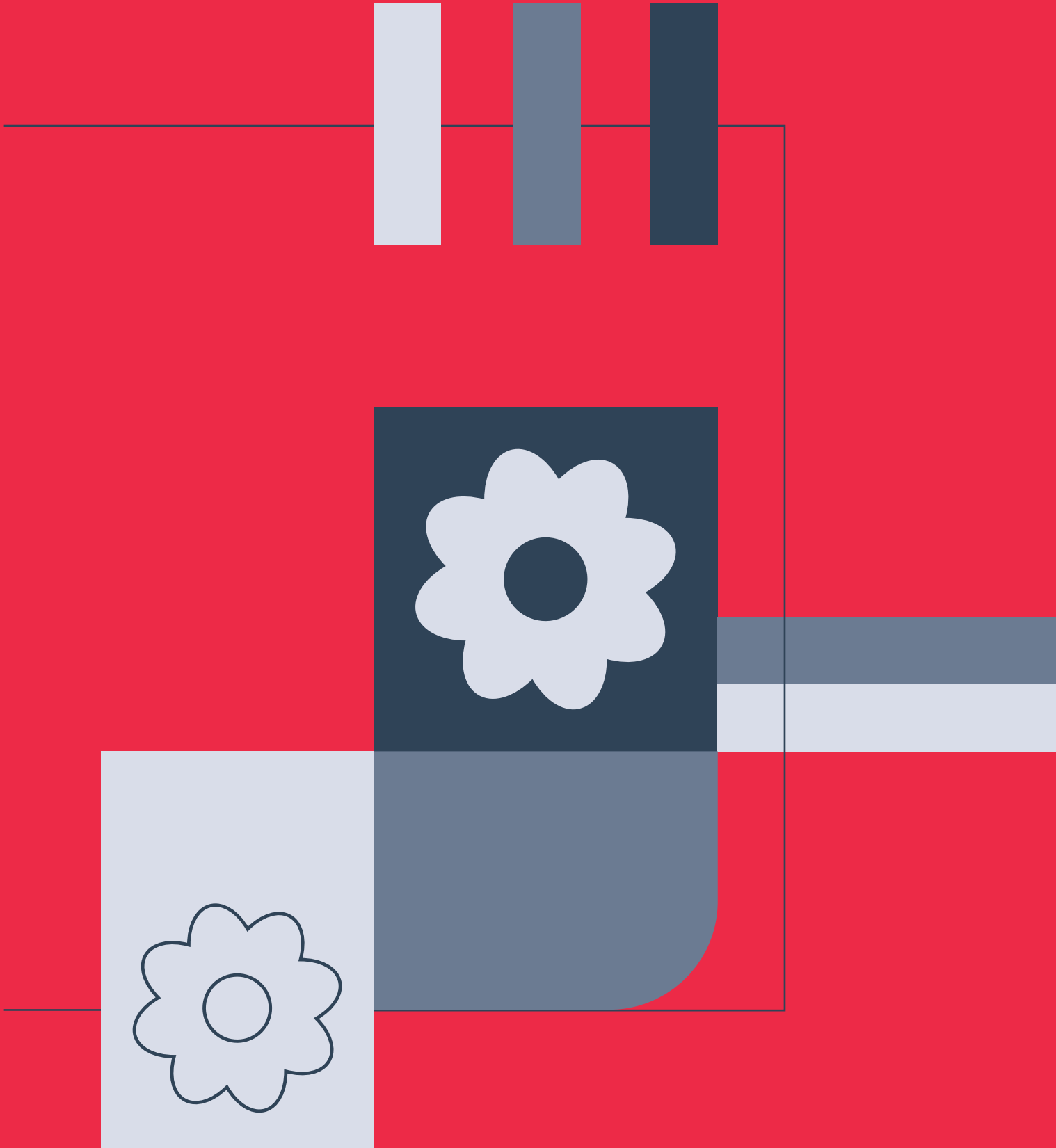
Founder:

Positive Changes Factory LLC

Published since December 2021



ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ/POSITIVE CHANGES. Научно-популярный журнал Том 2 № 4. Подписано в печать 26.12.2022. Выход в свет 13.02.2023. Тираж 1500 экз. Цена свободная. Адрес редакции, издателя: 129110, г. Москва, Олимпийский проспект, дом 16, строение 5, этаж 2, помещение I, комната 25. Адрес типографии: 127273, г. Москва, Сигнальный проезд, дом 19, строение 1. Зарегистрирован в Роскомнадзоре 26.04.2022, регистрационный номер ПИ № ФС77-83152





ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ positive changes

Журнал посвящен вопросам создания позитивных общественных изменений посредством импакт-инвестиций, социального предпринимательства, а также методологии и инструментов оценки социально-экономического воздействия социальных проектов и программ.

The Journal focuses on creating positive social changes through impact investments, social entrepreneurship, and methods and tools for assessment of social and economic impact of community-focused projects and programs.



Издатель:
ООО «Фабрика позитивных изменений»