

Министерство науки и высшего образования РФ
ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет»
Институт Экономики и Бизнеса

Вершинин Ю.Б.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ
РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЕ
ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СОЦИАЛЬНОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» и 38.05.02 «Таможенное дело», студентов бакалавриата 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.05 «Управление персоналом» и «Бизнес-информатика» всех видов и форм обучения

Ульяновск, 2019

Методические указания для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Современные финансовые инструменты социального предпринимательства» / составитель: Ю.Б. Вершинин. - Ульяновск: УлГУ, 2019., 34 с.

Настоящие методические указания предназначены для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» и 38.05.02 «Таможенное дело», для студентов бакалавриата 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.05 «Управление персоналом», «Бизнес-информатика», всех видов и форм обучения.

В работе приведены литература по дисциплине, основные темы курса и вопросы в рамках каждой темы, рекомендации по изучению теоретического материала, контрольные вопросы для самоконтроля, кейсы и тесты для самостоятельной работы.

Студентам заочной формы обучения следует использовать данные методические указания при самостоятельном изучении дисциплины. Студентам очной формы обучения они будут полезны при подготовке к практическим занятиям и к экзамену по данной дисциплине.

Методические указания рекомендованы к введению в образовательный процесс решением Ученого Совета ИЭиБ УлГУ (протокол № 221/07 от 21.03.2019 г.).

СОДЕРЖАНИЕ

Литература для изучения дисциплины.....	4
Тема 1. Основные источники финансирования социальных проектов.....	4
Тема 2. Фандрайзинг в социальном предпринимательстве.....	11
Тема 3. Краудфандинг.....	13
Тема 4. Гранты как источник финансирования социальных проектов.....	17
Тема 5. Благотворительность и спонсорство.....	20
Тема 6. Государственные субсидии и займы в социальном предпринимательстве.....	23
Тема 7. Венчурное финансирование.....	26
Тема 8. Основы инвестиций.....	28
Тема 9. Оценка эффективности использования финансовых ресурсов.....	32

1.ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.Калюжнова, Н. Я. Социальное предпринимательство : учебное пособие для вузов / Н. Я. Калюжнова, Е. П. Огаркова, М. А. Осипов ; под редакцией Н. Я. Калюжновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 114 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11478-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — (URL: <https://biblio-online.ru/bcode/445349> (дата обращения: 05.04.2020). <https://urait.ru/bcode/457025> (дата обращения: 05.04.2020)).

2. Основы социального предпринимательства: учебное пособие для вузов / Е. М. Белый [и др.] ; под редакцией Е. М. Белого. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11579-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/445670> (дата обращения: 21.11.2019). (URL: <https://urait.ru/bcode/457112> (дата обращения: 05.04.2020)).

3. Взаимодействие бизнеса и органов власти: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. И. Марковская [и др.]; под редакцией Е. И. Марковской. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 304 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8762-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433915> (дата обращения: 21.11.2019) (URL: <https://urait.ru/bcode/414042> (дата обращения: 05.04.2020)).

2.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Тема 1. Основные источники финансирования социальных проектов.

Основные вопросы темы:

1.Познакомить слушателей с особенностями финансирования социальных проектов.

2.Раскрыть многообразие современных источников финансирования социальных проектов: гранты, благотворительность и спонсорство, государственные субсидии, займы, венчурное финансирование, краудфандинг – их краткая характеристика и сравнительный анализ.

Рекомендации по изучению темы:

Вопрос 1 кратко изложен на с.74-95 учебника [1]

На с.83-103 [2] приведен материал по вопросу 2 данной темы

Контрольные вопросы:

1. Расскажите о сущности социального предпринимательства?
2. Охарактеризуйте предпринимательскую среду?
3. Назовите условия развития предпринимательской деятельности, в том числе в области ее финансирования.
4. Перечислите основные принципы эффективного осуществления социальной предпринимательской деятельности.
5. Особенности финансирования социальных проектов.
6. Современные источники финансирования социальных проектов, их сравнительный анализ.
7. Государственные субсидии в социальном предпринимательстве.

Кейсы для самостоятельной работы:

Социальные проблемы, с которыми мы работаем, не имеют простых универсальных решений. Это сложные многофакторные проблемы и чтобы решить их, нужно тщательно планировать деятельность и отслеживать ее результаты. Опытные доноры и некоммерческие организации понимают, как важно измерять эффективность социальных программ. Однако недостаточно просто ответить на вопрос «работает наш подход или нет?» – нужно понять, что работает лучше всего и почему, и учитывать незапланированные результаты деятельности – как положительные, так и отрицательные.

Анализ социального возврата на инвестиции (SROI) – специально разработанный инструмент оценки воздействия, который может помочь фондам, компаниям и НКО лучше понять воздействие своих благотворительных программ. SROI позволяет оценить все результаты деятельности количественно и представить их в денежных единицах, чтобы продемонстрировать ценность, которую создают социальные программы.

Кейсы, представленные к темам 1-7 показывают общие проблемы в привлечении финансирования, с которыми сталкиваются социальные предприниматели, кейсы к темам 8-9 показывают, как правильно использовать инструмент SROI.

В процессе анализа SROI выделяют шесть этапов.

1. Выбор объекта анализа и определение ключевых стейкхолдеров. На этом этапе важно задать четкие рамки анализа SROI и определить, кто будет участвовать в процессе оценки и каким образом это участие будет организовано.

2. Составление карты результатов. Совместно со стейкхолдерами вы разработаете карту результатов или теорию изменений, которая будет показывать связи между вкладами (inputs) в проект или деятельность, его продуктами (outputs) и конечными результатами (outcomes).

3. Подтверждение результатов и монетизация. На этом этапе происходит сбор данных, чтобы подтвердить или опровергнуть достижение результатов, а затем проводится подбор денежных эквивалентов результатов, которые не имеют общепризнанной рыночной стоимости (монетизация).

4. Оценка воздействия. После того как были собраны данные о результатах проекта или деятельности и проведена их монетизация, из анализа исключаются те изменения, которые произошли бы в любом случае или которые стали возможны в результате воздействия других факторов.

5. Расчет SROI. На этом этапе все положительные результаты проекта или деятельности в денежном выражении суммируются, из них вычитаются все выявленные в процессе анализа отрицательные результаты и полученный итог сопоставляется с общей суммой инвестиций в проект или деятельность. На этом этапе также проводится анализ чувствительности построенной модели социального возврата на инвестиции к изменениям различных ее компонентов.

6. Отчет, обсуждение и использование результатов. Этот очень важный последний этап анализа, о котором часто забывают, включает представление полученных результатов стейкхолдерам и их обсуждение, а также принятие решений и конкретные действия на основании результатов оценки SROI. Кроме того, на этом этапе может проводиться независимая верификация отчета об оценке SROI, а инструменты сбора данных о результатах проекта или деятельности могут использоваться организацией в дальнейшем на постоянной основе, чтобы анализировать изменения SROI во времени и под воздействием других факторов.

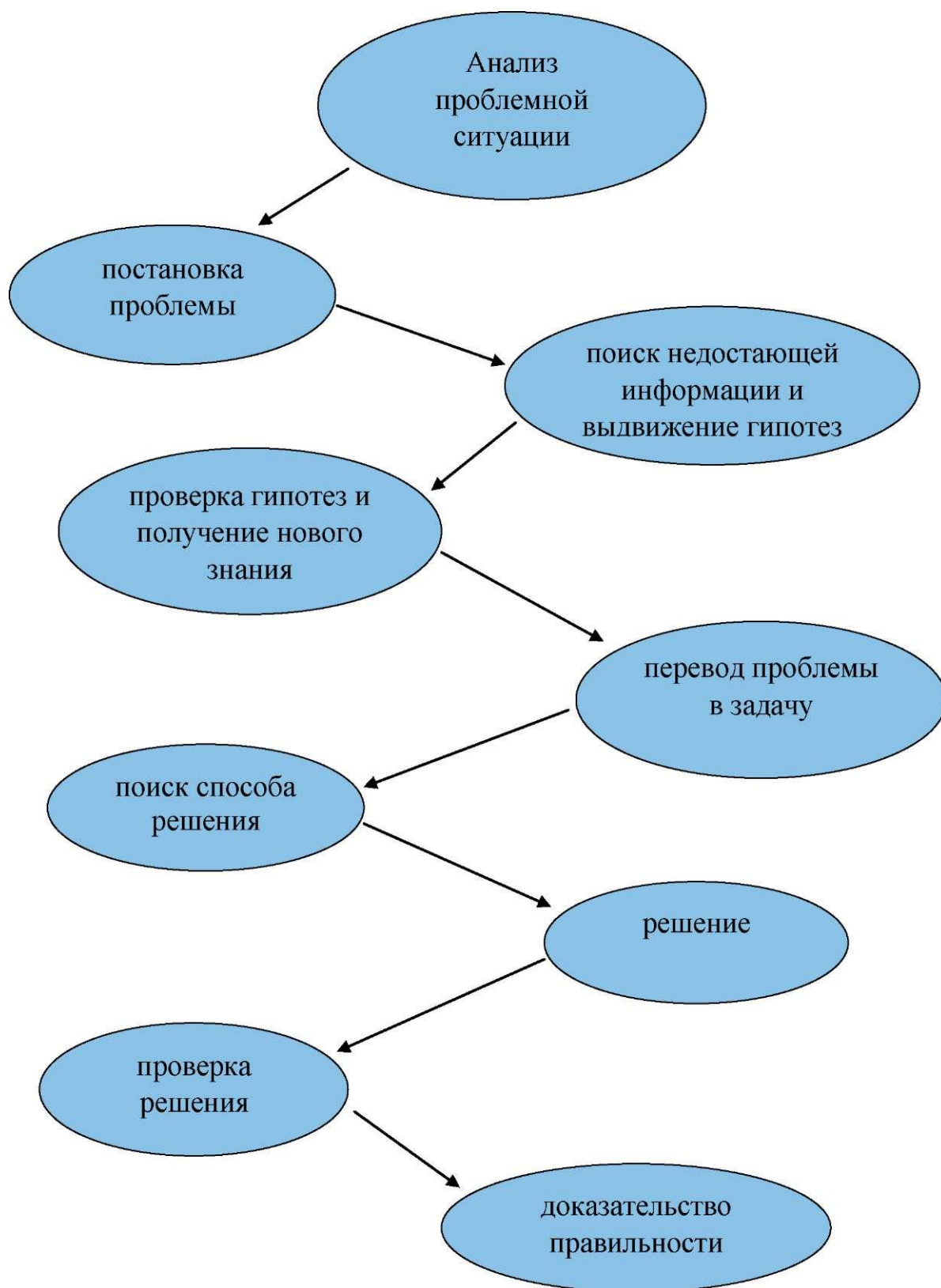


Рис.1. Алгоритм работы с кейсом.

Кейс - ситуационное задание - *КЕЙС «ТОРГОВЫЙ ПУТЬ ИНАРИ»*

Введение

Фармацевт Инна Краюшкина вместе с мужем заинтересовалась Японией в 2009 году. Вместе они в июле 2009 года создали компанию «Торговый путь Инари», которая на протяжении нескольких лет занимается объединением всех, кто заинтересован развитием российско-японских экономических отношений в разных областях, поиском

направлений торгово-экономического сотрудничества, а также привлечением инвестиций.

Миссия «Инари» – всесторонне содействовать развитию бизнес-диалога между Россией и Японией, всячески способствовать улучшению добрососедских отношений и взаимопонимания между народами, в полной мере использовать совместные знания РФ (СНГ) и Японии, инновационный потенциал в контексте модернизации российской экономики между российскими бизнес-структурами и представителями деловых кругов Японии для повышения качества жизни и благосостояния обоих народов.

Летом 2013 года «Инари» привезла для сети «Азбука вкуса» три десятка квадратных арбузов, цена которых в рознице составила около 30 000 рублей и вызвала бурные обсуждения в СМИ.

Начало сотрудничества с Японией

Инна Краюшкина почти всю свою сознательную жизнь работала в фарм-бизнесе, так как по образованию она фармацевт.

Однажды японцам понадобилась консультация по фармрынку в России. В июле 2009 года супруги Краюшкины приняли первую делегацию – японское подразделение инвестиционного банка HSBC. Япония заинтересовала их как страна. Они начали узнавать про Японию, общаться с японоведами, читать книги, интернет, начали вникать, понимать особенности бизнеса.

В этом же 2009 году супруги создали холдинг «Торговый путь Инари». Инари – синтоистская богиня плодородия и торговли. Муж стал управляющим партнёром и генеральным директором холдинга, а Инна – коммерческим директором и главой компании. В компании работало ещё два человека: финансовый директор, он стоял у истоков создания российской биржи, и директор по логистике, который с 80-х годов занимается перевозками. Впоследствии возник ещё пятый учредитель, который курирует фармацевтический департамент.

Бюджет на запуск проекта «Торговый путь Инари» составил 2 млн. рублей. Учредители вкладывали в создание компании собственные деньги и занимали у знакомых.

Начало работы с Японией было не таким гладким. Во-первых, постоянные проволочки на российско-японской таможне – привычное дело, из-за чего часть продукции может попросту испортиться. Японцы и по сей день удивляются терпению российских бизнесменов при импорте товаров. Во-вторых, постоянные изменения в системе сертификации продукции, особенно косметической, что приводит к задержкам в отгрузке товара и срыву графиков поставок из-за необходимости получения очередного сертификата качества.

Инна так вспоминает о первых поставках товара из Японии: *«Нам было очень сложно понять, что цены у них выставляются не за штуку, а за коробку. Они не взвешивают фрукты и овощи: есть условная коробка с условным количеством фруктов/овощей, вес которой может немного варьироваться. Так они и грузят... Когда мы подписывали один из первых договоров, мы пытались обговорить допустимый процент брака. Полгода писали им: «Нам нужен брак не больше 2%». Еле-еле утвердили этот пункт, и потом вместе с товаром отдельно пришли и 2% брака, чуть ли не с бантиком. У японцев в принципе нет такого понятия: процент брака»».*

Первым товаром, который холдинг «Торговый путь Инари» импортировал из Японии, стал элитный чай. *«Это был неудачный опыт: дорогим товаром сложно торговать, когда не знаешь специфики рынка, – рассказывает Инна Краюшкина. – Мы не смогли просчитать объём рынка элитного чая и сегмент именно японского чая. Всё, что могли, – продали, но большая часть осталась».* К счастью, это был единственный неудачный проект «Инари».

Потом «Торговый путь Инари» наладил поставку японских игрушек, косметики и лекарственных препаратов в Россию, а потом пошли продукты питания: соевый соус,

кондитерские изделия. Первые японские фрукты компания завезла в Россию 11 марта 2011 года (в этот же день произошла трагедия на Фукусиме). Продажа была успешной, но потом почти на год «Торговый путь Инари» вынужден был закрыть практически все японские проекты: у потребителей появились резонные опасения по поводу радиации.

В ближайшее время холдинг «Торговый путь Инари» планирует привезти в Россию японскую технологию глубокой заморозки и охлаждения продуктов для торговых сетей, производителей продуктов и логистических компаний.

Также компания ищет пути поставки в Россию алкогольной продукции саке и слабоалкогольных вин естественного брожения.

Логистика и доходы

Основная часть поставок «Инари» осуществляется по железной дороге, но сейчас из-за роста тарифов холдингу приходится сокращать этот канал доставки. Скоропортящиеся товары (фрукты, овощи, снеки, другие продукты со сроком годности два-пять месяцев) «Инари» доставляет в Россию только самолетом. *«В Шереметьево в среду днём прилетает товар из Японии, а в два часа ночи он уже растаможен, рассортирован, расфасован по машинам и едет в магазины»,* – говорит Инна. Остальные товары ввозятся в контейнерах морем. Это самый длительный вариант доставки – два-два с половиной месяца.

Доставка товара происходит за счёт покупателя. В основном по предоплате. Ответственность за доставку товара, как правило, берёт на себя японская сторона; ответственность холдинга наступает после того, как он принял товар.

Ежемесячный оборот компании «Торговый путь Инари» немного различается от месяца к месяцу и примерно составляет 4-5 млн. рублей.

Квадратные арбузы

Квадратный арбуз был впервые выведен в префектуре Кагава японского острова Сикоку около 30 лет назад. Такая форма была создана фермерами для удобства складирования и хранения арбузов. Это не новый сорт и не продукт генной модификации, а обычный сорт арбузов, которые помещают в стеклянную кубическую форму в определенный период созревания ягоды, и там арбузы растут, принимая необычную для себя форму. На вкусовые параметры арбуза его форма никак не влияет. Вес одного арбуза составляет 6 кг. А размер такой ягоды строго 18 см на 18 см.

Фермеры считают, что квадратные арбузы гораздо удобнее транспортировать и хранить, чем круглые. Риск того, что они выкатятся из машины при разгрузке, минимален. Более того, коробки, в которых выращиваются арбузы, такого же размера, как и полки японских холодильников, и готовый продукт легко помещается в холодильник.

Фермерам удается вырастить всего 200–400 квадратных арбузов в год (каждый год по-разному). Вырастить такой арбуз весьма проблематично. Фермеры постоянно «присматривают» за арбузами – важно не пропустить момент срезания.

«За каждым арбузом ухаживаешь как за ребенком. Следишь, чтобы полосы шли строго по вертикали, чтобы трещин не было. Каждый арбуз нужно проверять по несколько раз в день. Если пропустишь момент срезания, вся работа окажется впустую», – рассказала хозяйка арбузной фермы Широко Ямасита.

В Японии квадратные арбузы завоевали невиданную популярность. По словам местных аграриев, экзотический плод идет нарасхват, несмотря на то, что такой арбуз стоит в четыре раза дороже обычного. Квадратные (кубические) арбузы – это арбузы ручной работы, абсолютно экологически чистые. Конечно же, эти квадратные арбузы предназначены для еды и плюс к этому могут быть идеальным подарком и украшением праздничного стола. На Востоке квадратный арбуз считается идеальным подарком друзьям и близким, а в самой Японии такие плоды так же используются для оформления интерьеров. Арбуз может простоять, не испортившись, до года, поскольку собирают их

немного недозрелыми. В России пока более или менее массово выращивать такой продукт никто не собирается – трудно найти рынок сбыта.

Холдинг «Торговый путь Инари» сам выступил инициатором ввоза в Россию квадратных арбузов и разослал это предложение в розничные торговые сети. На него откликнулась «Азбука вкуса».

Заключение

Поскольку квадратные арбузы – это вообще «разовый» урожай, предлагаемый к продаже лишь раз в году, то, чтобы закупить их, нужно готовиться за год и делать предварительный заказ в Японии. Заранее узнать количество арбузов, которое будет выделено на страну, невозможно. Все зависит от урожая конкретного года. В 2013 году японцы дали на Россию всего 30 арбузов. Цена на них стала «заоблачной» из-за высокой закупочной цены и высоких транспортных расходов. Так, закупочная цена кубических бахчевых – около 30 000 йен (примерно 10 тыс. руб.). Пока продукт дойдет до полки магазина, к оптовой стоимости нужно добавить цену доставки самолетом, таможенные сборы и маржу предпринимателей. Российские потребители весьма скептически отнеслись к появлению на прилавках магазинов торговой сети «Азбука вкуса» подобного товара, хотя интерес к нему проявляли.

Несмотря на то, что за лето 2013 года «Азбуке вкуса» удалось из 30 арбузов продать только 19, ее руководство заявило, что все равно не жалеет о затраченных средствах на приобретение столь дорого продукта, надеясь распродать его полностью до Нового года. Более того, «Азбука вкуса» готова и впредь радовать своих клиентов необычными и качественными товарами, в том числе и квадратными арбузами.

Вопросы для обсуждения

1. Почему компания «Торговый путь Инари» образована в форме холдинга? Чем характеризуется данная форма ведения бизнеса?

2. Какие факторы определили успех холдинга «Торговый путь Инари» на российском рынке?

3. Какие риски несет холдинг «Торговый путь Инари», связав свою деятельность с единственной страной-поставщиком Японией? Проведите SWOT-анализ деятельности компании.

4. В чем Вы видите причины неуспеха продаж квадратных арбузов на российском рынке, помимо высокой цены?

5. Как Вы думаете, почему «Азбука вкуса» не намерена отказываться от закупок квадратных арбузов, хотя их продажи идут медленно?

6. Разработайте комплекс мероприятий для торговой сети «Азбука вкуса» по продвижению квадратных арбузов на российском потребительском рынке, учитывая, что компания практически не имеет возможностей снизить на них цену.

Тесты для самостоятельной работы

1. Термин «благотворительность» появился в России:

- а) в XVII в.;
- б) в XVIII в.;
- в) в XVI в.

2. Термин «благотворительность» введен в России историком:

- а) В. О. Ключевским;
- б) С. М. Соловьевым;
- в) Н. М. Карамзиным.

3. Благотворительность — это:

- а) добровольная, субъективная, негосударственная помощь;

б) явление, характеризующее пребывание определенной части общества в состоянии бедности и нищеты;
в) совершение благих поступков.

4. Понятие «доброхотный» означает:

- а) добрый;
- б) добровольный;
- в) человеколюбивый.

5. Меценат — это:

- а) человек, заботящийся, опекающий;
- б) добрый человек;
- в) покровитель науки и искусства.

6. Понятие, обозначающее опеку, заботу:

- а) филантропия;
- б) призрение;
- в) волонтерство.

7. Милостыня на Руси до начала XVII в. называлась:

- а) слепая;
- б) закрытая;
- в) неизвестная;
- г) простая.

8. ФЗ РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» был принят в России:

- а) 11 августа 1995 г.;
- б) 11 сентября 1997 г.;
- в) 11 июля 1996 г.

9. Поиск и сбор средств, необходимых для осуществления социально значимых проектов:

- а) меценатство;
- б) спонсорство;
- в) волонтерство;
- г) фандрайзинг.

10. Спонсорская деятельность — это:

- а) помощь бедным людям;
- б) оказание добровольной помощи нуждающимся в ней людям;
- в) добровольная материальная поддержка социально значимых инициатив и проектов, в том числе с целью рекламы определённых товаров, услуг, собственной деятельности.

11. НКО в России существуют за счет:

- а) личных взносов;
- б) фандрайзинга;
- в) денег местных властей;
- г) грантов зарубежных стран.

12. Грант — это:

- 1) возвратное целевое финансирование общественно полезных программ;
- 2) привлечение средств на определенный период для деятельности НКО;

3) безвозмездное невозвратное целевое финансирование общественно полезных программ НКО.

13. Лоббирование — это:

- 1) поиск доноров;
- 2) продвижение интересов;
- 3) поиск денежных средств для целевой деятельности.

Тема 2. Фандрайзинг в социальном предпринимательстве.

Основные вопросы темы:

1. Рассмотреть понятие фандрайзинга, основные определения.
2. История возникновения фандрайзинга.
3. Классификация видов фандрайзинга.
4. Задачи, решаемые в ходе фандрайзинга.
5. Фандрайзинговая кампания: основные этапы.
6. Показатели оценки эффективности фандрайзинговой кампании.

Рекомендации по изучению темы:

Вопрос 1 изложен на с.83-87[2]

Вопрос 2 изложен на с.83-87 [2]

Вопрос 3 изложен на с.83-87[2]

Вопрос 4 изложен на с.83-102[2]

Вопрос 5 изложен на с.83-102[2]

Вопрос 6 изложен на с.83-102[2]

Вопрос 1 кратко изложен на с.91-92 учебника

Также чрезвычайно лаконично второй вопрос рассматривается на с.92-93

На с.93-97 приведен материал по вопросу 3 данной темы

Календарное планирование проекта обсуждается на с.97-103 учебника

Теоретический материал по вопросу планирования затрат можно почерпнуть из параграфа 5.5. учебника на страницах 104-108.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные виды и формы фандрайзинга?
2. Охарактеризуйте понятие и сущность фандрайзинга с социокультурных позиций
3. Проект как средство управления деятельностью и основа фандрайзинга
4. В чем состоит принципиальное отличие операционного фандрайзинга от проектного?
5. Охарактеризуйте основные этапы фандрайзинговой кампании.

Кейсы для самостоятельной работы:

РОЖДЕСТВЕНСКИЙ ФАНДРАЙЗИНГ ПРАВОЗАЩИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ KVINNA TILL KVINNA СТОКГОЛЬМ, ШВЕЦИЯ

КАК ПОЯВИЛАСЬ ПРАКТИКА

Фонд *Kvinna till Kvinna* (в переводе со шведского «Женщина – женщине») начал свою деятельность как инициативная группа женщин в 1993 году, а официально был зарегистрирован в 1995 году. Фонд поддерживает женщин в зонах военных конфликтов,

а также развивает программы в области прав женщин на Балканах, на Южном Кавказе, в Армении, Грузии, Азербайджане, в Абхазии и Южной Осетии, на Ближнем Востоке и в Африке (Конго, Либерия).

С 1993 года, когда инициатива «Женщина – женщине» еще только зарождалась, ее целью стала поддержка женщин, переживших сексуальное насилие во время Балканской войны. Одним из видов деятельности тогда была подготовка к отправке в зоны конфликтов т.н. «зеленых пакетов», состоявших из предметов первой необходимости для женщин,

о которых обычно не думают: медикаменты, гигиенические пакеты и т.п.

Из этой работы впоследствии выросли другие направления – социальная и психологическая поддержка, центры реабилитации и многое другое. Но идея делать женщинам подарки сохранилась, и со временем стала традицией организации.

СУТЬ ПРАКТИКИ И ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Ежегодно Фонд *Kvinna till Kvinna* организует рождественскую фандрайзинговую кампанию – люди могут приобрести подарок и одновременно сделать пожертвование. Для того, чтобы собрать средства и одновременно привлечь внимание к проблеме прав женщин, в разные годы использовались разные технологии. В их основе – символические подарки (это широко используется в благотворительности, в т.ч. и в нашей стране).

ОТКРЫТКА ЗА ПОЖЕРТВОВАНИЕ

Фонд выпустил тираж рождественских открыток. Человек, который приобретал такую открытку в подарок, фактически делал пожертвование в пользу Фонда. На самой открытке было указано: «Тот, кто подарил тебе эту открытку, с её помощью сделал пожертвование в Фонд *Kvinna till Kvinna*». В открытках не хватало возможности донести правозащитное послание.

КОРОБКА ДЛЯ ПОДАРКА ЗА ПОЖЕРТВОВАНИЕ

Поэтому в 2014 году открытки были заменены куском картона, из которого можно было по схеме собрать коробочку для подарка. Внутри коробочки напечатано послание от фонда и рассказ о том, на что именно пойдут собранные средства. Коробочки отдаются за пожертвование, сумму жертвователь может указать любую, при этом существует нижний предел в 100 шведских крон (около 10 евро).

РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2014 году за 6 недель сбора средств рождественская кампания с коробочками для подарков принесла фонду 235 000 шведских крон, это более 25 тысяч евро.

ОЦЕНКА

Главным секретом успеха фандрайзинговых кампаний Фонд *Kvinna till Kvinna* считает грамотный выбор целевой аудитории и ориентацию именно на нее. Важное замечание: учиться фандрайзингу и коммуникационной деятельности сотрудникам Фонда приходится в ходе работы. И большим подспорьем в этом являются мероприятия по классическому маркетингу.

Помимо рождественской фандрайзинговой компании, Фонд *Kvinna till Kvinna* также использует другие способы привлечения средств:

- Простой банковский перевод на счет Фонда;
- Система рекуррентных платежей («система постоянных доноров») – каждый, кто хочет стать другом, может на сайте Фонда зарегистрировать свой банковский счет, и каждый месяц с него будет списываться фиксированная сумма пожертвования;
- Сезонные смс кампании – доноры присылают смс сообщения с разными словами (например, «борьба», «сила», «моя мама» и др.), и с их мобильного счета списывают фиксированную сумму пожертвования;
- Другие кампании – к Международному женскому дню (8 марта), ко Дню матери (31 мая), к Международному дню защитниц прав женщин (28 ноября);

- Ящики для сбора пожертвований, которые стоят в различных публичных местах (сейчас эта технология фандрайзинга почти не используется, т.к. перестала быть эффективной);
- Возможность составить завещание в пользу Фонда.

ПАСПОРТ ОРГАНИЗАЦИИ:

Благотворительный фонд / Правозащитная организация Kvinna Till Kvinna (КТК)
+46 (0) 8 588 891 00 <http://kvinnatillkvinna.se> info@kvinnatillkvinna.se

Исполнительный директор: Лена Эг

Поддержка женщин и женских некоммерческих организаций во время войн и в зонах конфликтов, пропаганда правовой культуры и гендерного равенства как её неотъемлемой части.

- Создание и расширение сети женских организаций, чьи ценности включают в себя веру в равноправие граждан и устойчивое демократическое развитие общества
- Поддержка партнерских организаций в зонах конфликтов и военных действий

Тесты для самостоятельной работы

1. Дополните цепочку:

Методы проведения фандрайзинга: «один на один», ,
..... , , , благотворительная распродажа, лотерея.

2. Дополнить недостающую часть определения фандрайзинга:

Фандрайзинг — это процесс,,

3. Дополнить перечень сфер, в которых может осуществляться спонсорская деятельность: культурная;

4. Выберите правильные, на ваш взгляд, утверждения.

- 1) Привлечение финансов — это привлечение людей.
- 2) Фандрайзинг — это процесс.
- 3) Деньги нужно уметь находить.
- 4) Если ваш проект стоящий, то вы автоматически можете получить много пожертвований.

5) При осуществлении фандрайзинга не обязательна этика.

6) Если человек не может помочь деньгами, то другие средства не годны.

5. Расположите в правильном порядке этапы фандрайзинга:

- 1). Определить методы сбора средств.
- 2) Составить план проведения кампании.
- 3) Провести мониторинг и выявить целевые группы, на которые вы хотите направить проект.
- 4) Определить цели и задачи проекта.
- 5) Разработать необходимые письма, раздаточные материалы.
- 6) Распределить обязанности исполнителей проекта.

Тема 3. Краудфандинг.

Основные вопросы темы:

1. Понятие краудфандинга, история возникновения.
2. Краудфандинговые платформы.
3. Виды краудфандинга, их классификация.
4. Денежная и неденежная формы краудфандинга.

- 5.Преимущества краудфандинга перед другими источниками финансирования социальных проектов.
- 6.Риски краудфандинга.
- 7.Ведущие краудфандинговые платформы за рубежом и в Российской Федерации.

Рекомендации по изучению темы:

- Вопрос 1 изложен на с.87-101 [2]
- Вопрос 2 изложен на с.87-101 [2]
- Вопрос 3 изложен на с.87-101 [2]
- Вопрос 4 изложен на с.87-101 [2]
- Вопрос 5 изложен на с.87-101 [2]
- Вопрос 6 изложен на с.87-101 [2]
- Вопрос 7 изложен на с.87-101 [2]

Контрольные вопросы:

1. Как можно охарактеризовать понятие «краудфандинговая платформа»?
2. Какие цели могут преследовать доноры, выделяя личные средства на финансирование проектов в рамках краудфандинга?
3. Почему краудфандинг часто называют «народным финансированием»?
4. Назовите ведущие краудфандинговые платформы за рубежом и в Российской Федерации.

Кейсы для самостоятельной работы:

ОПЫТ КРАУДФАНДИНГА НА ПРОВЕДЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ВЕБИНАРОВ ПРАВОЗАЩИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ «СОЛДАТСКИЕ МАТЕРИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА»

ПАСПОРТ ПРАКТИКИ

Опыт краудфандинга на проведение образовательных вебинаров СПб РОПО «Солдатские матери Санкт-Петербурга»

Привлечение средств через краудфандинговую платформу для решения задач текущей деятельности

Кейс подготовлен по материалам интервью с председателем Региональной общественной правозащитной организации «Солдатские матери Санкт-Петербурга» Эллой Поляковой и исполнительным директором Ольгой Алексеевой

КАК ПОЯВИЛАСЬ ПРАКТИКА

Правозащитная организация «Солдатские матери Санкт-Петербурга» с 1991 года осуществляет деятельность по защите законных прав граждан, подлежащих призыву на военную службу и направлению на альтернативную гражданскую службу (АГС), а также военнослужащих и членов их семей.

Система привлечения средств в организации долгие годы оставалась неизменной: источником необходимых для работы «базовых» средств выступали, как правило, зарубежные и российские фонды. С недавнего времени «Солдатские матери» также начали осваивать привлечение частных пожертвований для разрешения конкретных сложных ситуаций, где необходима экстренная адвокационная помощь, лечение конкретным военнослужащим или активистам. Частные пожертвования на экстренные нужды, как правило, направлялись напрямую на личные счета получателей помощи: общественная организация предоставляла только информационную платформу (вебсайт), выступая таким образом в качестве посредника между донорами и нуждающимися.

«Классическая схема сбора средств нас немножечко разбаловала. И, наверное, утвердила наше понимание, что не сами граждане, а кто-то другой должен оплачивать нашу работу.»

На самом деле, были такие времена, когда мы совершенно четко отдавали себе отчет, что люди, которые приходят к нам, не имеют возможности никакого соучастия. Хотя со временем люди понимают, что, если они и не могут оплатить услуги, то всегда есть возможность посылить помочь организации: перевезти что-то, принести просто пачку бумаги для принтера».

Ольга Алексеева

Посильное участие в деятельности организации тех, на кого, собственно, и была направлена её работа, укрепило «Солдатских матерей» в решении привлекать частные пожертвования не только в экстренных ситуациях, но и для текущей деятельности. В некоторой степени этому способствовали общий фон недоверия к получателям иностранных денег и информационная кампания, развернутая против правозащитных организаций летом 2014 года. Находясь под давлением со стороны надзорных органов и оказавшись в эпицентре борьбы с «агентами», организация решилась на кардинальные изменения в своей фандрайзинговой стратегии.

«Поговорив с людьми, с фандрайзерами, мы тоже поняли, что и другие этим занимаются, просят помощи у граждан. И граждане откликаются. И не только те, кто приходит в организацию за услугами и за помощью, но и люди, которые просто сочувствуют этой деятельности».

Ольга Алексеева

СУТЬ ПРАКТИКИ И ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Первый опыт краудфандинга на программную деятельность – организацию вебинаров по защите прав военнослужащих и призывников – состоялся в 2014 году.

«Мы рискнули, дерзнули осуществить маленький кусочек, пилотный проект».

Ольга Алексеева

До этого организация уже имела опыт проведения вебинаров, и всегда отмечала высокую востребованность данной тематики в регионах России.

«Мы распространили информацию в социальных сетях и в интернете о том, что мы открываем цикл таких вебинаров. Люди имели возможность зарегистрироваться, и количество зарегистрировавшихся на второй вебинар (средства на который мы собрали на краудфандинговой платформе) зашкаливало за пятьдесят». Ольга Алексеева

В новой фандрайзинговой стратегии места давних партнёров и иностранных грантодателей «Солдатских матерей» отныне должны были занять совсем другие доноры: частные лица, граждане и организации из России. Такие перемены потребовали незамедлительного освоения новых инструментов сбора средств.

Одним из них стала платформа известного российского оператора краудфандинга Boomstarter. По условиям оператора, в течение тридцати дней было необходимо собрать 15 тысяч рублей для реализации проекта либо деятельности организации; если сумма была собрана не полностью, то она возвращалась донорам.

Сбор проходил неравномерно.

«В первые несколько дней мы собрали почти треть суммы. Хоть у нас сумма была и маленькая, но кампанией по сбору средств нужно управлять. И в середине сбора средств мы поняли, что нужно как-то активничать, чтобы добрать эту сумму, чтобы не провалить само мероприятие...» Ольга Алексеева

Активировать интерес доноров помогла дополнительная работа с интернет-инструментами: новости проекта по сбору средств регулярно выходили на вебсайте и на страничках в социальных сетях организации, а предложение присоединиться к акции заняло важное место в электронной рассылке «Солдатских матерей». База для рассылки была сформирована из адресов постоянных участников проекта «Школа прав человека», заседания которого регулярно проходят в офисе «Солдатских матерей».

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОЦЕНКА

Организация сумела привлечь необходимые на проведение вебинаров ресурсы. Собранные на краудфандинговой платформе средства пошли на проведение цикла

вебинаров. Этот пилотный краудфандинговый проект позволил сотрудникам «Солдатских матерей Санкт-Петербурга» иначе взглянуть на получателей своих услуг, увидеть в них тех, кто соучаствует в общественно важных мероприятиях.

Кроме этого, «Солдатские матери» получили положительный опыт привлечения частных пожертвований, и начали осваивать новый вид фандрайзинга. Очень важно в текущей ситуации, что организация начала осваивать частные пожертвования и собирается эту работу сделать более системной. Надо быть готовыми, что нужно будет выделить на это определенные ресурсы – временные и человеческие. После удачного «пробного шара» на общей краудфандинг-платформе логично было бы перейти к привлечению частных пожертвований через ресурсы самой организации. Это позволит получить часть постоянных доноров, снизит конкуренцию с другими проектами, которая неизбежна на общих краудфандинг-платформах.

Для этого важно адаптировать сайт для целей фандрайзинга, выстроить постоянные коммуникации с аудиторией организации таким образом, чтобы не только информировать клиентов и друзей о своей работе, приглашать воспользоваться услугами, но и регулярно обращаться к ним как к донорам. Один из основных очень доступных инструментов для этого – электронная рассылка, которой уже активно пользуется организация.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Используя краудфандинговую (или любую иную) платформу, где указывается конкретная необходимая сумма, организация должна информировать, на что будут потрачены деньги, собранные сверх обозначенной суммы.

Это делается, чтобы избежать претензий в нецелевом использовании привлеченных средств. Наиболее доступная формулировка в данном случае: «Все средства, собранные сверх необходимой суммы, будут направлены на уставную деятельность организации».

Екатерина Щербакова, юрист МБОО «Центр РНО»

Санкт-Петербургская региональная общественная правозащитная организация «Солдатские матери Санкт-Петербурга» / СПб РОПО «Солдатские матери Санкт-Петербурга» - Защита законных прав граждан, подлежащих призыву на военную службу, а также военнослужащих и членов их семей; направление на альтернативную гражданскую службу (АГС)

Председатель: Полякова Элла Михайловна

Исполнительный директор: Алексеева Ольга

191002, г. Санкт-Петербург, ул. Разъезжая,

д. 9, литер А, офис 1Н

+7 (812) 712 4199, +7 (812) 712 5058

(с 14 до 20 часов)

<http://soldiersmothers.ru>

Пресс-служба: press@soldiersmothers.ru

Тесты для самостоятельной работы

1. Crowd + = «народное финансирование (добавьте недостающее слово).
2. Чем отличается краудфандинг от других видов сборов средств:
 - 1) Практически ничем
 - 2) Народное финансирование проектов и идей, которое подразумевает сбор средств от всех желающих на воплощение интересных идей, проектов, разработок
 - 3) Это специализированная деятельность по получению государственного и муниципального финансирования
3. Сбор средств происходит в сети Интернет:

- 1) на сайтах благотворительных организаций
- 2) в специализированных разделах на сайтах госорганов
- 3) на специальном сайте – краудфандинговой платформе

Тема 4. Гранты как источник финансирования социальных проектов.

Основные вопросы темы:

1. Изучить понятие «грант», историю его возникновения.
2. Нормативно-правовое обеспечение категории «грант».
3. Грант как целевое финансирование социальных проектов.
4. Достоинства и недостатки грантов как источников финансирования социальных проектов.
5. Виды фондов, представляющих гранты социальным предприятиям.
6. Особенности грантового финансирования социальных проектов в России и за рубежом.

Рекомендации по изучению темы:

Вопрос 1 изложен на с.87-103[2] и частично с.66-73, 85-94 [1]

Вопрос 2 изложен на с.87-103[2]

Вопрос 3 изложен на с.87-103[2]

Вопрос 4 изложен на с.87-103[2] и частично с.28-43 [1]

Вопрос 5 изложен на с.87-103[2]

Вопрос 6 изложен на с.87-103[2]

Контрольные вопросы:

1. В чем состоят достоинства и недостатки гранта как источника финансирования социальных проектов?
2. Какие организации могут предоставлять гранты социальным предпринимателям?
3. Подходы и правила работы с грантодающими организациями.
4. Работа с частными пожертвованиями: виды, особенности, правила
5. Основные подходы и правила подготовки заявок на грант.

Кейсы для самостоятельной работы:

«БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПЛОВЫ» КОМИ ПРАВОЗАЩИТНОЙ КОМИССИИ «МЕМОРИАЛ»

Кейс подготовлен по материалам интервью с Игорем Сажиним, председателем правления Коми правозащитной комиссии «Мемориал» (Сыктывкар)

Коми региональная общественная организация «Правозащитная комиссия “Мемориал”» / КПК «Мемориал» 167000, Россия, г. Сыктывкар, ул. Колхозная, д. 3 «А», офис 212

ТЕЛЕФОН / ФАКС +7 (8212) 56 63 02 ВЕБСАЙТ <http://kpkmemorial.org>

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА info@kpkmemorial.org

КАК ПОЯВИЛАСЬ ПРАКТИКА

Коми правозащитная комиссия «Мемориал» ведёт обширную правозащитную деятельность в регионе – осуществляет общественный контроль за деятельностью судов и полиции, продвигает общественные наблюдательные комиссии в местах лишения свободы.

«Благотворительные пловы» используются организацией как технология экстренного сбора средств на уставные цели. Идея проведения таких мероприятий лежала на поверхности: в организации, где основные финансовые средства – это

членские взносы, найти деньги на срочные нужды проще всего, обратившись к единомышленникам. Часто такой сбор средств сочетается с обсуждением насущных проблем и совместным поиском их решения или даже просто обсуждением предстоящих событий. Помимо «благотворительных пловов» в Коми «Мемориале» проводили «благотворительные пироги» и «шашлыки».

СУТЬ ПРАКТИКИ И ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Объявляется место проведения «благотворительного плова»: чаще всего это двор одного из частных домов, каких много в Сыктывкаре. Приглашается Батыр Баймурзаев, повар, который умеет *«потрясающе готовить пловы»*, и чьи пловы считаются *«вкуснейшими в Сыктывкаре»*. «Благотворительный плов» проводится как открытое мероприятие: *«Приходите на плов!»*.

Заранее объявляется минимальная сумма пожертвования – условная «цена» миски плова. Например, на «благотворительном плове», посвященном предстоящей организации Второго Сыктывкарского баркэмпа, минимальная сумма пожертвования, за которую организаторы давали миску плова, составляла 200 рублей.

«Цена» формируется с учётом оплаты услуг повара (до половины стоимости). Оставшиеся деньги идут в «общий мешок». Важно, что процедура определения стоимости плова и распределения собранных благотворительных пожертвований максимально открыта.

В качестве дополнительных активностей организаторы «благотворительных пловов» приглашали известных людей (не только из Коми, но и из других регионов по России), а также пробовали организовывать «гаражные сейлы».

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОЦЕНКА

«Мы приносили какие-то вещи и пытались их продать, чтобы люди могли их купить. Какую-то картину продавали, футболки с нашей символикой продавали. Может, не все гладко получается, но небольшие суммы набираются»

Игорь Сажин

По оценке организаторов «благотворительных пловов», порядок собираемых сумм небольшой, исчисляемый полутора десятками тысяч рублей, но для экстренного сбора средств этого может быть достаточно. К слову, таким образом были собраны средства на обеспечение участников Второго Сыктывкарского баркэмпа бесплатным выходом в Интернет.

Несмотря на внешнюю простоту, практика требует основательной подготовки: необходимо выделенное место, нужны помощники волонтеры, которые будут следить за порядком и помогать приглашенному повару. Для повышения эффективности мероприятия нужно позаботиться о приглашениях и о дополнительных действиях: это могут быть исполнители, известные люди. С такими мероприятиями будут хорошо сочетаться другие акции по привлечению средств: благотворительные аукционы, «гаражные распродажи», книжные и другие ярмарки. Важно только, чтобы все эти виды деятельности были прописаны в уставе организации, объявляющей сбор средств, а сам сбор велся в соответствии с налоговым законодательством.

Хорошим ресурсом для привлечения желающих отведать угощения могут стать сами работники организации или же специалисты из числа сторонников, готовые «про боно»* делиться своими талантами и компетенциями.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

«Для реализации подобной практики организация должна быть уверена, что, во-первых, ее устав предполагает возможность проведения такого мероприятия. Во-вторых, организация должна решить, каков будет формат сбора средств: будут ли это пожертвования или, все-таки, продажа товара.»

Если предполагается продажа, то у товара должна быть фиксированная цена, сумма должна быть оприходована, налоги уплачены, а остаток пущен на уставные цели. Если речь идет именно о пожертвованиях, то фиксация размера пожертвования

не допускается. Следование этим правилам позволит избежать распространенной ошибки, которую допускают многие некоммерческие организации, а именно продажи товара «за пожертвование», когда донор получает товар в обмен на заранее фиксированную сумму, именуемую организаторами пожертвованием.

Еще одним важным условием реализации такой практики является следование установленным санитарным нормам, и, конечно, наличие у повара санитарной книжки и удостоверяющих квалификацию документов».

Екатерина Щербакова, юрист МБОО «Центр РНО»

**Про боно (Pro bono) – от лат. pro bono publico – ради общественного блага. Оказание профессиональной помощи благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям, а также частным лицам, которые не могут подобную помощь оплатить.*

Тесты для самостоятельной работы

1. Лучший показатель надежности, легальности, финансового благополучия, заботы о городе и его жителей...

- А) недвижимость в данном городе,
- Б) широкая рекламная компания,
- В) благотворительность.

2. Целенаправленный систематический поиск спонсорских (или иных) средств для осуществления социально значимых проектов (программ, акций) и поддержки социально значимых институтов...

- А) спонсоринг,
- Б) фандрайзинг,
- В) non-profit.

3. Что из перечисленного не является формой фандрайзинга?

- А) благотворительные мероприятия по сбору средств,
- Б) пожертвования,
- В) гранты,
- Г) public relations,
- Д) сбор членских взносов.

4. Кто занимается выделением грантов?

- А) фонды,
- Б) общественные организации,
- В) предприниматели,
- Г) государственные организации.
- Д) все вышеперечисленные

5. Привлечение средств компании-спонсора к какому-либо проекту или акции с целью достижения нужного рекламного эффекта -это ...

- А) спонсоринг,
- Б) фандрайзинг,
- В) non-profit.

6. Полный набор юридических, программных, финансовых, творческих и нормативных документов, обеспечивающих необходимый эффект спонсируемой акции – это...

- А) проект акции,

- Б) техническое задание,
- В) спонсорский пакет,
- Г) письмо-запрос.

Тема 5. Благотворительность и спонсорство.

Основные вопросы темы:

1. Изучить понятия «благотворительная деятельность», «спонсорство».
2. Отличия благотворительности от спонсорства.
3. Субъекты благотворительной деятельности.
4. Инструменты поиска благотворителей и спонсоров для реализации социальных проектов.

Рекомендации по изучению темы:

- Вопрос 1 изложен на с.83-101[2] и частично с.66-73 [1]
- Вопрос 2 изложен на с. 83-101 [2]
- Вопрос 3 изложен на с. 83-101 [2]
- Вопрос 4 изложен на с. 83-101 [2]

Контрольные вопросы:

1. Чем отличается благотворительность от спонсорства?
2. Инструменты поиска благотворителей и спонсоров для реализации социальных проектов.
3. Благотворительные фонды в России;
4. Практика работы с благотворительными фондами;
5. Практика работы со спонсорами.

Кейсы для самостоятельной работы:

ЭКСТРЕННЫЙ СБОР ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ ЛГБТ ОРГАНИЗАЦИИ «ВЫХОД»

Автономная некоммерческая организация социально-правовых услуг «ЛГБТ организация Выход» / АНО «ЛГБТ организация Выход» / Инициативная группа «Выход» (2015)

«Выход» работает для признания государством и обществом человеческого достоинства и равных прав каждой и каждого вне зависимости от сексуальной ориентации и/или гендерной идентичности. Реализация социально-правовых услуг и программ, направленных на защиту прав и свобод человека и гражданина, развитие гражданских институтов, на преодоление дискриминации, диффамации и нарушений прав граждан по признаку сексуальной ориентации, гендерной идентичности и другим признакам; Содействие соблюдению прав человека в сфере гендерных отношений, достижения гендерного равенства в обществе и на предотвращение социально опасных заболеваний.

Исполнительный директор: Анисимова Анна Владимировна
199155, г. Санкт-Петербург, ул. Железноводская, д. 17/5, литер Д
+ 7 (812) 242 5469 comingoutspb.com contact@comingoutspb.ru

- Мониторинг нарушений прав ЛГБТ
- Правовая помощь
- ЛГБТ-семьи – встречи и семинары для ЛГБТ-семей и заинтересованных данной темой ЛГБТ, в рамках которых обсуждаются вопросы репродукции, усыновления и воспитания детей
- Психологическая служба

- Комьюнити центр – пространство ЛГБТ
- Родительский клуб – ежемесячные встречи родителей и близких, а также самих ЛГБТ-людей, имеющих сложности во взаимоотношениях с родителями и близкими, связанными с принятием их ориентации или идентичности

- Human Rights Watch
- Российская ЛГБТ-сеть
- Кинофестиваль «Бок о бок»

Организация существует в виде «Инициативной группы» – волонтерского проекта, продолжившего программы «Выхода» на средства жертвователей.

КАК ПОЯВИЛАСЬ ПРАКТИКА

ЛГБТ-организация «Выход» была создана в 2008 году группой ЛГБТ-активистов из Санкт-Петербурга. Основная деятельность организации сосредоточена на мониторинге нарушений и защите прав представителей ЛГБТ-сообщества.

Летом 2013 года Министерство юстиции РФ признало «Выход» организацией, выполняющей функции «иностранным агентом», и мировой суд Василеостровского района Санкт-Петербурга постановил выплатить штраф 500 тыс. рублей за осуществлении деятельности без регистрации в качестве иностранного агента.

Организация была настроена обжаловать решение мирового судьи, но для исполнения закона в кратчайшие сроки были предприняты действия по сбору пожертвований для оплаты штрафа. На сайте «Выхода» появилось обращение с призывом поддержать организацию в трудный момент.

СУТЬ ПРАКТИКИ И ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Необходимость собрать в короткие сроки крупную сумму потребовала от организации мобилизации всех ресурсов, наиболее значимыми из которых являются сила бренда «Выхода» и его коммуникационная политика.

Основными каналами связи с аудиторией являются сайт организации comingoutspb.com и страницы в социальных сетях: Вконтакте, Фейсбук, Твиттер. Общее число подписчиков и читателей Интернет-ресурсов организации приближается к 20 тыс. человек.

Общение с федеральной аудиторией организация ведет через СМИ, ориентируясь в выборе информационных партнеров на качественные электронные издания Северо-Западного и Центрального регионов России: «Газета.ру», «Фонтанка.ру», «Эхо Москвы».

Одним из направлений деятельности «Выхода» является регулярная информационная работа в сфере мониторинга состояния ЛГБТ-сообщества и ЛГБТ-организаций в России. Информация о каждом случае нарушения прав ЛГБТ фиксируется в сообщениях на сайте организации, а затем распространяется через сеть профильных ЛГБТ и правозащитных информационных рассылок – как на русском языке, так и на английском.

Именно через этот канал и распространялась информация об экстренном сборе.

Для приёма пожертвований организация «Выход» использовала кнопку «Помочь» на официальном сайте. До этого кнопка, хотя и существовала, но практически не использовалась. Важной частью кампании стали регулярные отчеты о ходе сбора средств, которые публиковались на страничках организации в социальных сетях с указанием на недостающую сумму.

ОЦЕНКА

Представленный опыт показывает, как важны в работе правозащитной организации отлаженные каналы связи с аудиторией.

Использование собственных ресурсов, а именно грамотно выстроенных коммуникационных каналов, сложившегося имиджа и бренда Санкт-Петербургского «Выхода», позволили организации в кратчайшие сроки собрать крупную сумму на уплату штрафа. При этом важно отметить, что на сбор средств дополнительные ресурсы

не выделялись – то есть для достижения своих целей организация не понесла незапланированных расходов.

По мнению представителя «Выхода», основное, что сыграло на руку при организации экстренного сбора частных пожертвований, были узнаваемость организации и доверие к ней.

Использовались привычные, уже налаженные сети коммуникации. Благодаря систематической информационной деятельности к моменту запуска экстренной кампании по привлечению частных пожертвований у организации уже имелась лояльная аудитория, информированная о её деятельности.

РЕЗУЛЬТАТ

Средства на выплату штрафа были собраны в полном объёме.

При этом около 60 тыс. рублей были собраны в России, а остальная часть суммы – за рубежом.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Можно собирать частные пожертвования, чтобы оплатить штраф, если он выписан на организацию. Если оштрафован руководитель организации – то такой метод не подойдет, поскольку руководитель платит штраф как физическое лицо. Важно также сразу оговорить, на что идут излишки собранных средств – это делается для исключения их нецелевого использования. Например, можно указать, что все средства, собранные сверх необходимой суммы, пойдут на уставные цели организации.

Екатерина Щербакова, юрист МБОО «Центр РНО»

Тесты для самостоятельной работы

1. Что такое «прогноз спонсорского эффекта»?

- А) сценарий,
- Б) расчет воздействия рекламы на целевую аудиторию,
- В) оценка стоимости проекта,
- Г) важная часть спонсорского пакета.

2. Краткое изложение проекта, содержащее ясную информацию о задачах, ожидаемых результатах, методах и стоимости выполнения проекта, а также описание заявителя, достижения и квалификацию организации – это...

- А) проект акции,
- Б) техническое задание,
- В) спонсорский пакет,
- Г) письмо-запрос.

3. Процент капиталовложений от стоимости проекта, который берет на себя генеральный спонсор....

- А) до 10%,
- Б) до 25%,
- В) 50%,
- Г) 100%.

4. Средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы – это...

- А) гранты,
- Б) пожертвования,
- В) благотворительные мероприятия по сбору средств,
- Г) сбор членских взносов.

5. Некоммерческая организация, которая распределяет частные средства в общественных интересах. Это неправительственная организация, финансируемая из частных источников.

- А) общественная организация,
- Б) фирма,
- В) фонд,
- Г) государственный орган.

6. Что такое «теплый список»?

- А) список организаций, которые ответили категорическим отказом,
- Б) список доноров, которые уже оказывали поддержку,
- В) список организаций, которые выразили заинтересованность, но по каким-то причинам не оказал вам материальной поддержки.

Тема 6. Государственные субсидии и займы в социальном предпринимательстве.

Основные вопросы темы:

1. Изучить понятие и виды государственных субсидий. Виды субсидий.
2. Долевое субсидирование социальных проектов.
3. Возвратное субсидирование.
4. Опыт государственного субсидирования социальных проектов в России и за рубежом.
5. Источники заемных средств в социальном предпринимательстве.
6. Социальные облигации.
7. Российский и зарубежный опыт использования заемных средств для финансирования социальных проектов.

Рекомендации по изучению темы:

- Вопрос 1 изложен на с.103-108[1] и с.83-101 [2]
- Вопрос 2 изложен на с.103-108[1] и с.83-101 [2]
- Вопрос 3 изложен на с.103-108[1] и с.83-101 [2]
- Вопрос 4 изложен на с.103-108[1] и с.83-101 [2]
- Вопрос 5 изложен на с.103-108[1] и с.83-101 [2]
- Вопрос 6 изложен на с.103-108[1] и с.83-101 [2]
- Вопрос 7 изложен на с.103-108[1] и с.83-101 [2]

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные особенности долевого государственного субсидирования?
2. Виды государственных и муниципальных субсидий малому и среднему бизнесу.
3. Долевое субсидирование социальных проектов.
4. Основные особенности социальных облигаций как источника финансирования социальных проектов.

Кейсы для самостоятельной работы:

**ОТ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ К ЧАСТНЫМ И
КОРПОРАТИВНЫМ ДОНОРАМ: ОПЫТ CIVIL RIGHTS DEFENDERS
ПАСПОРТ ПРАКТИКИ
СТОКГОЛЬМ, ШВЕЦИЯ**

Кейс подготовлен по материалам интервью с Хампусом Стенбергом (Hampris Stenberg), начальником отдела коммуникаций, Civil Rights Defenders, Швеция

КАК ПОЯВИЛАСЬ ПРАКТИКА

Civil Rights Defenders (до 2010 года – Шведский Хельсинский комитет) – это шведская неправительственная экспертная организация, которая уже около 30 лет специализируется на судебных делах против государств, нарушающих гражданские права.

Ещё лет пять назад 100% финансирования организация получала от Правительства Швеции через Sida (Агентство международного сотрудничества в области развития при Министерстве иностранных дел Швеции). В 2010 году Civil Rights Defenders изменила стратегию своего развития, и преимущественно государственное финансирование стало препятствием. Для того, чтобы снизить долю финансовой поддержки от Sida, Civil Rights Defenders избрала стратегию диверсификации источников финансирования – прежде всего за счёт крупных частных и корпоративных доноров, причем, в Швеции.

Основным таким донором стал шведский ритейлер H&M, известный своими программами в сложных с точки зрения права регионах (Бангладеш, Эфиопия и проч.). Важно, что H&M предлагает не проектную, а институциональную поддержку.

Ещё один донор – это Шведская национальная благотворительная лотерея (один из ведущих источников финансирования НКО в Швеции). Кроме того, Civil Rights Defenders обращается за поддержкой к международным благотворительным фондам.

ТЕХНОЛОГИЯ ПЕРВАЯ: УНИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Работа *Civil Rights Defenders* с корпоративными и благотворительными фондами строится на уникальном предложении – яркой и понятной деятельности, объединяющей людей, по сути, «козырной картой», которой нет у других организаций. Прежде всего, для налаживания продуктивных отношений с донорами *Civil Rights Defenders* использует два проекта.

Первый проект называется «Наталья» (в память о Наталье Эстемировой; <http://natalia.civilrightsdefenders.org/>). Это проект по созданию и поддержанию системы защиты активистов: участники носят на руке специальный электронный браслет, который позволяет моментально оповещать штаб квартиры в случае нападения или опасности. Далее информацию получают фолловеры (последователи) проекта в социальных сетях, чтобы как можно быстрее распространить в Интернете информацию о нападении.

Второй уникальный проект – Defenders' Days (Дни правозащитников). *Civil Rights Defenders* устраивает мероприятия, на которые приглашает правозащитников со всего мира.

ТЕХНОЛОГИЯ ВТОРАЯ: ЦЕЛЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ФОНДЫ США

Кроме того, чтобы деятельность по работе с донорами была более эффективной, Civil Rights Defenders чётко фокусирует её на том регионе, где сконцентрированы основные средства – США.

«Мы провели собственное исследование и выяснили, что около 40% всех денег, распределяемых на права человека по миру, приходится на Нью-Йорк. А около 4% – повторяюсь, всех денег в мире, идущих на эти цели – на Сан-Франциско».

Хампус Стенберг

Чтобы расширить возможности получения средств от благотворителей США, Civil Rights Defenders начала пользоваться услугами посреднических фондов, и зарегистрировалась в качестве организации.

Решив эту техническую задачу, шведская организация стала стараться активно присутствовать на мероприятиях, где бывают интересующие их доноры.

РЕЗУЛЬТАТЫ

За последующие четыре года Civil Rights Defenders удалось снизить финансирование от Sida со 100% до 73% (данные годового отчёта организации за 2014 год). В ближайшие годы планируется сократить финансирование от Sida до 50%.

ОЦЕНКА

Изменение финансовой стратегии – это результат осознания организацией угроз, которые влечет привычная практика привлечения средств от государства.

Альтернативным источником становятся, в первую очередь, крупные частные и корпоративные доноры в Швеции, а также международные благотворительные фонды.

Организация интенсивно работает в направлении расширения собственной донорской базы, а также использует непривычные для российских НКО ресурсы:

«Еще необходимо упомянуть, что мы получаем средства от Шведской национальной благотворительной лотереи. Это один из ведущих источников финансирования НКО в Швеции. Только вчера мы узнали, что получили грант от лотереи в размере 9 миллионов шведских крон, это примерно миллион долларов. И это грант на проект в области инноваций, а это для нас очень важно. В общем, мы будем и дальше искать возможности расширить базу и рассчитываем еще сократить наше финансирование от Sida до 60 – 50% в ближайшие годы». Хамнус Стенберг

Оригинальные проекты делают организацию узнаваемой, привлекают к ней внимание общественности, и это становится первым шагом на пути приобретения сторонников и потенциальных доноров, в том числе и среди крупных организаций, которые не проводят своих грантовых конкурсов:

Постоянный поиск доноров привел организацию к важному решению объединить фандрайзинговую и коммуникационную службы. Для этого организация недавно наняла менеджера по фандрайзингу. При этом основной упор делается на высокий профессионализм привлекаемых специалистов. На вновь привлеченного специалиста по фандрайзингу большие надежды: именно он будет работать с лояльной аудиторией и заниматься привлечением частных пожертвований, в том числе посредством краудфандинга. Диверсификация источников финансирования – это большой инновационный и организационный вызов для Civil Rights Defenders, который требует долгосрочной системной работы.

Опыт Civil Rights Defenders может быть востребован теми организациями, которые не решаются отойти от привычной схемы фандрайзинга, подразумевающей одного двух доноров.

Полный список реализованных и действующих программ и проектов:

<https://www.civilrightsdefenders.org/our-work/>

Главный офис: Sergels torg 12, floor 12 111 57 Stockholm, Sweden

Телефон: +46 8 545 277 30 / Факс: +46 8 411 68 55

Исполнительный директор: Роберт Хорд

Тесты для самостоятельной работы

1. Характерные признаки бюджетных кредитов:

- 1) срочность
- 2) возвратность
- 3) безвозвратность
- 4) доленое финансирование расходов
- 5) все вышеперечисленное

2. Межбюджетные трансферты получателям бюджетных средств из региональных бюджетов предоставляются в форме:

- 1) дотаций
- 2) субвенций
- 3) субсидий
- 4) расходных полномочий
- 5) бюджетных кредитов

3. Характерная черта бюджетных трансфертов для юридических лиц – долевой характер финансирования:

- 1) да
- 2) нет
- 3) в отдельных случаях

Тема 7. Венчурное финансирование.

Основные вопросы темы:

1. Изучить особенности венчурного финансирования в социальном предпринимательстве; концепция венчурной филантропии.
2. Понятие венчурного финансирования, его основные особенности.
3. Венчурные инвесторы.
4. Бизнес – ангелы.
5. Концепция венчурной филантропии как основа использования венчурного подхода для финансирования социальных проектов.
6. Основные признаки венчурной филантропии.
7. Зарубежный и российский опыт использования венчурного финансирования в социальном предпринимательстве.

Рекомендации по изучению темы:

- Вопрос 1 изложен на с.66-73[1] и с.83-101 [2]
Вопрос 2 изложен на с.66-73[1] и с.83-101 [2]
Вопрос 3 изложен на с.66-73[1] и с.83-101 [2]
Вопрос 4 изложен на с.66-73[1] и с.83-101 [2]
Вопрос 5 изложен на с.66-73[1] и с.83-101 [2]
Вопрос 6 изложен на с.66-73[1] и с.83-101 [2]
Вопрос 7 изложен на с.66-73[1] и с.83-101 [2]

Контрольные вопросы:

1. Венчурное финансирование и его особенности в социальном предпринимательстве.
2. Концепция венчурной филантропии как основа использования венчурного подхода для финансирования социальных проектов.
3. В чем заключается концепция венчурной филантропии?
4. Бизнес-ангелы – кто они?

Кейсы для самостоятельной работы:

Кейс 1.

В городе Екатеринбурге сложились определенные предпосылки для развития венчурного предпринимательства. С одной стороны, накоплен значительный потенциал инновационных проектов, что подтверждают постоянно проводимые в настоящее время конкурсы и выставки по инновационной и инвестиционной тематикам. С другой стороны, усиливается тенденция вовлечения инвестиционных средств в инновационную сферу. Так, банки города Екатеринбурга продекларировали свое желание участвовать в проектном финансировании инновационно-активных предприятий. Прослеживается интерес к данной области и у других финансовых институтов и частных инвесторов. На этапе становления данных процессов как инноваторы, так и инвесторы сталкиваются с проблемой отсутствия налаженной инфраструктуры венчурного предпринимательства,

формирование которой выступает непреодолимым условием развития венчурной индустрии в России.

Элементом данной инфраструктуры могут выступать коучинг-центры венчурного предпринимательства, ориентированные преимущественно на тренинги для руководителей высшего и среднего звена, перспективных сотрудников, команды, личности. Стоит ли создавать данные коучинг-центры? (прокомментируйте свой ответ)

Опишите основные направления деятельности коучинг-центров?

Кейс 2.

Китайские автопроизводители намерены построить завод в Иркутской области. В Иркутской области может появиться завод по сборке китайских автомобилей. В конце ноября прошли предварительные переговоры между представителями китайской стороны и администрацией региона. В ближайшее время китайская делегация должна осмотреть площадку под строительство предприятия.

Эксперты вполне реально оценивают возможность строительства завода. Еще летом иркутские СМИ писали о том, что сотрудничество одного из местных автодилеров с китайским производителем «Great Wall Automotive Co» предполагает строительство сборочного предприятия.

Китайцы правильно выбрали место. Иркутская область находится на небольшом расстоянии от основного рынка сбыта в европейской части России и недалеко от Поднебесной. Речь идет о строительстве предприятия мощностью 50–60 тыс. автомобилей в год. При этом китайский производитель может представить на рынок широкий спектр моделей, рассчитанный на разные ценовые ниши.

В то же время специалисты сомневаются, что первым в России построит завод именно компания «Great Wall». Она производит относительно дорогие внедорожники, которые сами по себе являются не самыми популярными автомобилями в России. Логичнее прийти на отечественный рынок с недорогими легковушками. Например, два года назад о своих намерениях наладить производство автомобилей в странах СНГ заявляла «Euro-Sino Auto».

Компания намеревалась выпускать малолитражки «Tianjin» класса В стоимостью до \$5 тысяч.

Толкает китайских производителей в Россию и еще одно обстоятельство – высокая конкуренция на собственном рынке. Сейчас в Китае собственные производства имеют практически все международные производители. В прошлом году в Поднебесной выпустили 6 миллионов автомобилей. Предложение опережает спрос.

Каким может быть выход из положения для китайцев?

Тесты для самостоятельной работы

1. В каком случае новшество можно считать инновацией?

- a) Воплотившись в изделия, которые восприняты потребителями
- b) Когда предприниматель принимает решение о проведении в жизнь (впервые) новой идеи

2. Является ли коллегиальность принятия решений принципом современного инновационного менеджмента?

- a) Да
- b) Нет

3. Диффузия инноваций предполагает:

- a) Распространение совершенно новой инновации
- b) Распространение уже однажды освоенной и использованной инновации
- c) Распространение любых инноваций

4. Какие из перечисленных предпосылок инноваций являются внутренними?

- a) Рост потенциального спроса
- b) Снижение качества продукции
- c) Рост текучести кадров
- d) Социальная среда

5. Что составляет основу целенаправленной инновационной деятельности?

- a) Проведение экономического анализа деятельности предприятия и выявление проблем
- b) Создание и развитие деятельности проектных научно-исследовательских и конструкторских групп
- c) Постоянное выявление благоприятных возможностей для создания конкретных инноваций
- d) Совершенствование организационной структуры управления
- e) Создание различных объектов промышленной собственности

6. Какие факторы препятствуют инновационной деятельности?

- a) Децентрализация, автономия, формирование целевых проблемных групп
- b) Нормальный психологический климат в трудовом коллективе
- c) Недостаток средств для финансирования инновационных проектов

Тема 8. Основы инвестиций.

Основные вопросы темы:

1. Изучить понятие инвестиций, основные определения.
2. Основные виды инвестиций, их классификация по различным признакам.
3. Инвестиционные проекты: понятие, их классификация показатели эффективности.

Рекомендации по изучению темы:

- Вопрос 1 изложен на с.83-101[2]
- Вопрос 2 изложен на с.83-101 и с.153-167[2]
- Вопрос 3 изложен на с.83-101 и с.153-167[2]

Контрольные вопросы:

1. Инвестиционная деятельность: субъекты, объекты, механизм осуществления, государственное регулирование.
2. Инвестиционное законодательство РФ: основные положения.
3. Государственные гарантии инвестиционной деятельности.
4. Классификация инвестиций.
5. Понятие и структура капитальных вложений.
6. Структура капитальных вложений: технологическая, воспроизводственная, отраслевая.
7. Инвестиционная политика государства и предприятий.
8. Инвестиционный проект: понятие, разновидности.
9. Инвестиционный цикл. Содержание фаз инвестиционного цикла.
10. Методы оценки инвестиционных проектов: общая характеристика, принципы оценки проектов.
11. Сложные методы оценки инвестиционных проектов: характеристика.
12. Использование фактора времени при оценке инвестиционных проектов.
13. Понятие и виды инвестиционных рисков.

Кейсы для самостоятельной работы:
ПРОЕКТ – ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПИТАНИЯ В ШКОЛЕ (мнение эксперта по SROI)

Для начала мы взяли простую и понятную программу по здоровому питанию в школах, которую CAF реализует при финансовой поддержке компании «Мон'дэлис». Она идет с 2007 года и заключается в том, что школы пишут заявки на приобретение оборудования для приготовления пищи или для повышения физической активности школьников. А затем могут реализовывать свои проекты: проводить уроки по приготовлению здоровой еды, организовывать на переменах или после уроков дополнительные спортивные занятия и тому подобное. Программа сфокусирована на детях от восьми до 12 лет – возраст приобретения навыков и формирования привычек.

Что получилось в результате? Были неожиданности?

Вообще, были, и это очень хорошо. В целом программа работала неплохо, и мы собирались распространять ее на другие регионы (собственно, в связи с этим и проводилось исследование). Когда мы стали собирать данные именно для анализа SROI, вдруг выяснилось, что часто на ровном месте возникает некая напряженность – социальное неравенство, по крайней мере, в восприятии детей. Дело в том, что пока младшие классы готовили еду – дым коромыслом, вкусные запахи – и веселились с новым спортивным инвентарем на переменах, ученики пятых-шестых классов сильно расстраивались: им было обидно. Однако стоило чуть-чуть поменять дизайн программы, и этого негативного эффекта можно было избежать.

Социальный эффект вы обнаружили?

Да, причем влияние проекта оказалось шире, чем планировалось: кроме учителей и детей (главные целевые группы), он положительно влиял и на родителей. Причем порой заметно: мамы и папы переходили на более здоровое питание, покупали домой новое кухонное оборудование или спортивное снаряжение, а некоторые за время работы школьного проекта даже смогли избавиться от лишнего веса.

Замечательно, но как вы все это считали? Как вообще можно посчитать то, что в принципе не считается?

Это, пожалуй, самое интересное. SROI является продолжением экономического анализа «затраты-выгоды» (cost benefit analysis — CBA), в процессе которого сравнивают затраты с полученными результатами. Но обычно работают с тем, что проще выразить в денежном эквиваленте. Например, если в ходе проекта люди трудоустраиваются, они начинают платить налоги, перестают получать пособие по безработице – выгоды для государства очевидны и легко просчитываемы. Или, скажем, проект работает над сохранением семьи, дети не попадают в детские дома – государство опять же экономит деньги. Экономические результаты, учитываемые в SROI, формируются примерно так же: если мы создаем для людей источник доходов или экономим их деньги, это легко можно обсчитать.

Экономические результаты – лишь верхушка айсберга...

Действительно, SROI оперирует тремя видами результатов: экономическими, экологическими и социальными. Экологические результаты – это когда мы благотворно влияем на окружающую среду или снижаем вредное воздействие на нее. В мире есть определенный опыт монетизации аспектов, связанных с природой: например, та же стоимость углеродных выбросов, квоты на которые должны покупать страны. Если же мы говорим о социальных результатах, в центре нашего внимания человек – мы смотрим на личное благополучие людей. И благополучие – это целая концепция, которая складывается из разных составляющих.

Если говорить в общем, есть личное благополучие (здоровье, хорошее самочувствие, с уверенностью в себе, адекватная самооценка), социальное благополучие (то, как человек ощущает себя в обществе – чувствует ли он поддержку, хорошо ли ему

там, где он живет, чувствует ли он себя в безопасности) и благополучие на работе: баланс рабочего и свободного времени, адекватная оплата труда, отношения с коллегами. Мы для своего исследования взяли модель благополучия, разработанную фондом *New Economics Foundation (NEF)*. Они в свою очередь взяли за основу показатели, которые включены в исследование *European Social Survey*, которое проводится в европейских странах. Естественно, все результаты, связанные с высокой самооценкой, чувством смысла жизни, хорошими отношениями в сообществе очень сложно монетизировать. Но есть ряд подходов, которые позволяют это сделать.

Например, подсчитать, сколько человек готов платить за то, что ему «хорошо», или за какие деньги согласен терпеть «плохо»?

Мы можем оценить готовность людей платить за что-то – или получать компенсацию за отсутствие чего-то. Например, во сколько можно оценить хорошие отношения с коллегами? На какую разницу в зарплате вы готовы согласиться, если вы будете работать в коллективе, где плохие отношения? Еще пример — сколько вы готовы заплатить, чтобы купить квартиру в районе с благополучной экологической обстановкой? Такие оценки на рынке недвижимости проводятся постоянно. Еще пример монетизации человеческих отношений – заключение контрактов в родильных домах. Набор услуг, которые предоставляются, никак не отличаются для пациенток с контрактом или без него. Но люди платят за хорошее отношение и уверенность в том, что они могут прийти в любое время в конкретное медицинское заведение и их там примут.

Допустим, вы все подсчитали, подставили в формулу и получили результат? Как он выглядит и в каких случаях считается хорошим?

Возврат на инвестиции представляется в виде дроби, в числителе которой – все социальные эффекты (как положительные – со знаком плюс, так и отрицательные – со знаком минус). В знаменателе – все вклады в проект. Хороший результат – когда дробь больше единицы, то есть числитель больше знаменателя. На Западе *SROI* применяется довольно широко, и для социальных проектов нормальным считается значение от двух до четырех. Если больше четырех, значит, что-то переоценили – или недооценили вклады в проект. Если мы сравним с возвратом на инвестиции финансовые, то это довольно высокий показатель. Из каждого вложенного одного рубля мы получаем 4 рубля социального эффекта.

Бывает так, что социальный эффект не тот, которого ждали, или даже негативный?

Бывает, и в основном это связано с тем, что *SROI* дает нам возможность посмотреть на социальные изменения с точки зрения их основных участников. Приведу примеры из зарубежного опыта, поскольку российский очень ограничен. Коллеги оценивали проект в Африке, связанный с обеспечением дополнительных источников питьевой воды. Это было такое социальное предприятие, которое построило детскую площадку. Карусель крутилась, от нее работал насос, качавший воду. Выглядело достаточно красиво: дети играют, вода идет... Но когда стали проводить *SROI* и беседовать с местными жителями, выяснилось, что мощности этого насоса недостаточно, и детей приходилось снимать с уроков в школе. Все были недовольны. И это стало поводом отказаться от проекта и придумать альтернативу.

Другой пример – обувь *Toms*, по сути, социальное предприятие. Их балетки стоят немного дороже, чем аналогичные товары других марок, но предполагается, что, оплачивая пару для себя, клиент оплачивает пару для ребенка в бедной латиноамериканской стране. Предполагалось, что, получив обувь, дети будут меньше стесняться выходить в общество, лучше посещать школу. Когда компания решила оценить социальный эффект от своей деятельности, выяснилось, что обувь для этих детей не критична – все мы знаем легенды о бразильских футболистах, которые с детства босыми гоняют в футбол. Единственное, на что это повлияло – они стали

больше тусоваться с друзьями. То есть социальных эффектов от деятельности компании обнаружено не было. Это вызвало общественную дискуссию о том, что на самом деле нужно бедным людям. Социальный возврат на инвестиции в этом смысле неплохой вариант: он предлагает сначала спросить у людей, что им нужно. Еще до начал реализации программы.

Судя по всему, SROI связан с большими затратами времени, ресурсов, средств. Кто за это платит?

Тот, кого интересует результат оценки. Донор, например. У него может быть две цели: презентационная – лишний раз подтвердить эффективность программы. Или улучшить то, что он делает. На мой взгляд, такая оценка оправдана не в случае, когда программа завершилась, и мы хотим под конец еще раз продемонстрировать, что мы были правы. А когда мы все еще можем что-то изменить. И вообще, чтобы снизить затраты на оценку, самый эффективный подход – сделать прогнозный анализ SROI еще до начала программы.

Юлия Ромащенко, директор по программной деятельности и отношениям с донорами CAF Россия.

Пример. Определение объекта анализа SROI

Крупный фонд кооперативного жилищного строительства хотел проанализировать социальный возврат на инвестиции, чтобы отчитаться о результатах работы перед своим основным учредителем. В фонде работают 35 сотрудников, и он занимается различными проектами: от организации молодежных клубов до проектов по ремонту и реставрации зданий. Поскольку у фонда не было отдельного бюджета на анализ SROI, было принято решение провести его внутри организации и назначить ответственным менеджера фонда по вопросам качества.

Социальный возврат на инвестиции — карта воздействия для практического примера

Организация	Wheels-to-Meals	
Цели	Обеспечить транспортные услуги для 30 пожилых людей и людей с ограниченными возможностями для посещения досугового клуба с горячим питанием, возможностями для общения и поддержания здоровья	
Объект анализа	Деятельность	30 мест для представителей целевой группы, 5 дней в неделю, 50 недель в год
	Контракт/финансирование/ подразделение	Грант местной администрации

Результаты анализа SROI предполагалось опубликовать с финансовым отчетом за год через 4 месяца. Таким образом, принимая во внимание сжатые сроки, ограниченные ресурсы и решение проводить анализ SROI силами самой организации, в качестве объекта анализа был выбран один проект фонда, а анализ других проектов был запланирован на будущее.

Далее было принято решение проанализировать проект консультаций по заемному финансированию для арендаторов жилья. Этот проект выбрали, потому что учредитель фонда был непосредственно заинтересован в его результатах: по итогам проекта должно было увеличиться количество арендаторов жилья, которые своевременно вносят арендную плату.

Существует 7 принципов SROI, которые формируют основу для практического применения концепции:

1. *Привлекайте стейкхолдеров* – информируйте их о том, «что» будете измерять, и «каким образом».
2. *Выясняйте, что изменилось* – рассказывайте о том, как происходят перемены, и оценивайте результаты.
3. *Оценивайте то, что имеет значение* – чтобы определить ценность «гибких» социальных результатов, пользуйтесь близкими по значению финансовыми эквивалентами.
4. *Принимайте в расчет только существенную информацию* — выясните, какие данные и какие виды доказательств необходимы для подтверждения результатов.
5. *Не преувеличивайте своих достижений* – сообщайте только о том, что создали сами.
6. *Действуйте прозрачно* — сообщайте причастным сторонам о методиках сбора и анализа данных.
7. *Подтверждайте факты получения результатов* – ссылайтесь на независимые и авторитетные источники информации.

Источник: [Пособие для начинающих: социальный возврат на инвестиции. Узнайте больше о SROI и измерении социального эффекта. \[The Beginners Guide to Social Return on Investment. Learn more about SROI and how you can measure your impact\] Sinzer \(Нидерланды\).](#)

Тесты для самостоятельной работы

1. Инновационный проект – это: а) ожидаемый результат инновации; б) формирование и реализация плана разработки конкретной инновации; в) пакет документов, фиксирующих план разработки инновации; г) инновационная идея.
2. К источникам финансирования инновационного проекта не относятся: а) собственные средства; б) оборотные средства; в) заемные средства; г) спонсорские средства.
3. Стратегический смысл показателя абсолютной эффективности заключается в: а) максимизации прибыли; б) минимизации собственных средств предприятия; в) максимизации собственных средств предприятия; г) максимизации отдачи от инвестиций.
4. Аналогом абсолютной эффективности среди показателей текущего производства является: а) валовая прибыль предприятия; б) общая рентабельность производственных фондов; в) издержки предприятия; г) рентабельность продаж.

Тема 9. Оценка эффективности использования финансовых ресурсов.

Основные вопросы темы:

1. Изучить методы оценки социального влияния проекта.
2. Социальный возврат на инвестиции.
3. Соотношение социального эффекта и затрат.
4. Оценка экономических результатов.
5. Анализ инвестиционной привлекательности социального проекта.
6. Исследование условий финансовой реализуемости и показателей эффективности социального проекта.
7. Современные методы оценки эффективности социального проекта.

Рекомендации по изучению темы:

Вопрос 1 изложен на с.168-178 [2] и частично с 98-102 [1]
 Вопрос 2 изложен на с.168-178 [2] и частично с 98-102 [1]

- Вопрос 3 изложен на с.168-178 [2] и частично с 98-102 [1]
Вопрос 4 изложен на с.168-178 [2]
Вопрос 5 изложен на с.168-178 [2]
Вопрос 6 изложен на с.168-178 [2]
Вопрос 7 изложен на с.168-178 [2]

Контрольные вопросы:

1. В чем отличия непосредственного и социального результатов проекта?
2. Охарактеризуйте основные виды социальных эффектов.
3. В чем состоит основное отличие социально – экономической эффективности от коммерческой?
4. Какие требования предъявляются к показателям, используемым для измерения социальных результатов?
5. Укажите основные показатели социальных результатов для различных бизнес – моделей социального предпринимательства.
6. Охарактеризуйте два основных подхода к оценке социального эффекта. В чем их различия?
7. В каких ситуациях для оценки социально – экономической эффективности проекта используется анализ «затраты – результативность»?
8. Чем объясняется популярность метода оценки социального возврата на инвестиции SROI
9. Каковы ограничения в использовании метода SROI
10. Сформулируйте базовые принципы метода SROI

Кейсы для самостоятельной работы:

КЕЙС-АНАЛИТИКА - СЕМЬ ГЛАВНЫХ ПРОБЛЕМ «СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА НА ИНВЕСТИЦИИ»

По сравнению с хорошо известным анализом «затраты – выгоды» (CBA — Cost Benefit Analysis: его история начитывает более 300 лет), «социальный возврат на инвестиции» (*SROI – social return on investment*) является новой концепцией, которая используется для измерения социальной эффективности программ некоммерческих организаций и отдельных представителей корпоративного мира. К сожалению, SROI пока не получил ощутимого отклика со стороны участников нормотворческого процесса, вовлеченных в создание социально-экономических политик разного уровня. Углубленный анализ существующей методологической литературы, посвященной теоретическим и практическим аспектам применения нового коэффициента, выявил семь проблем, определяющих текущее положение дел и дальнейшую судьбу SROI:

1. *SROI не обеспечен базовыми нормативами* – этическими и понятийными ориентирами, необходимыми для учета и оценки создаваемых благ. Данная ситуация объясняется отсутствием официального толкования «социального эффекта» (social impact) и единых критериев «пользы для общества» (benefit for society). Кроме того, наиболее распространенная интерпретация коэффициента SROI (например: «Каждый вложенный фунт помог создать ценность, эквивалентную трем фунтам») не дает отчетливого представления о произошедших изменениях (Что именно оценили в три фунта?). В подобных обстоятельствах сопоставить результаты социальных преобразований очень сложно или просто невозможно.
2. *SROI не уделяет внимания «межличностным сравнениям» (interpersonal comparisons)*, учитывающим как «взлеты», так и «падения» участников программ, из которых в итоге складывается «средневзвешенный» общий эффект. Следовательно, мы не можем знать, в какой мере полученный результат отражает

состояние уязвимых граждан, которые (в отличие от более успешных людей) неохотно вступают в контакт с оценщиками. Данная проблема требует скорейшего решения.

3. *SROI слишком настаивает на вовлечении стейкхолдеров* – даже в тех случаях, когда можно (или целесообразно) сделать исключение. Это ситуации, когда (а) блага получают дети раннего возраста или люди с психическими заболеваниями, (б) заинтересованные стороны недостаточно осведомлены о программе, (с) ограничен бюджет оценки, (д) держателями ценностей являются как причастные, так непричастные субъекты (это пожертвования по завещанию; распространение социального эффекта на граждан, не входящих в целевую аудиторию программы; целенаправленное создание благ для других людей и т.п.).
4. *На показатель SROI влияет методика расчета коэффициента*. Если «отрицательный эффект» (negative benefit) учитывается как разновидность затрат, то коэффициент становится ниже, а в случае использования других формул результат выглядит более впечатляющим. Очевидно, что отсутствие единого подхода к расчету SROI вводит в заблуждение как исполнителей проектов, так и внешних стейкхолдеров.
5. *Использование статистических методов для установления причинно-следственных связей нуждается в ооценке*. Квази-экспериментальные методы оценки (такие как «контрольные группы» / control groups или «разность разностей» / differences-in-difference / DiD) постепенно обретают почву под ногами и занимают собственную нишу, однако существующие пособия не уделяют должного внимания техническим критериям подобной работы.
6. *SROI опирается на устаревшую оценочную методологию и теорию*, которая не способна обеспечить объективность и точность результата. В данной ситуации необходимо изучить достижения СВА и современных экономических школ.
7. *Значение термина SROI остается неясным* в силу отсутствия единого подхода к измерению затрат (собственно «инвестиций»). Для сравнения: в процессе анализа СВА учитываются все общественные затраты, а SROI в основном рассматривает расходы конкретных организаций на выполнение программ. Этот нюанс показывает, что предельно точное определение «затрат» имеет для дальнейшего прогресса SROI очень важное значение.

Задание. Оцените критический взгляд на ситуацию, представленную в документе, основные тенденции и концепции, которые помогут причастным субъектам составить план действий на ближайшее будущее и приступить к работе по развитию методологии SROI.

Источник: Семь главных проблем «социального возврата на инвестиции». Дэнниел Фудживара [The Seven Principle Problems of SROI. Daniel Fujiwara]. Simetrica (Великобритания), Август 2015

Тесты для самостоятельной работы:

1. Срок окупаемости инновационного проекта: а) равен нормативному сроку службы оборудования; б) меньше нормативного срока службы оборудования; в) больше нормативного срока службы оборудования; г) зависит от величины абсолютной эффективности (Эа).

2. Абсолютная эффективность инновационного проекта равна 0,20. Срок окупаемости проекта: а) 20 лет; б) 10 лет; в) 5 лет; г) отсутствует информация для суждения.

3. Абсолютная эффективность не позволяет: а) ранжировать ИП; б) учитывать приоритеты ИП; в) сравнивать одноцелевые ИП; г) дисконтировать прибыль и инвестиции.