

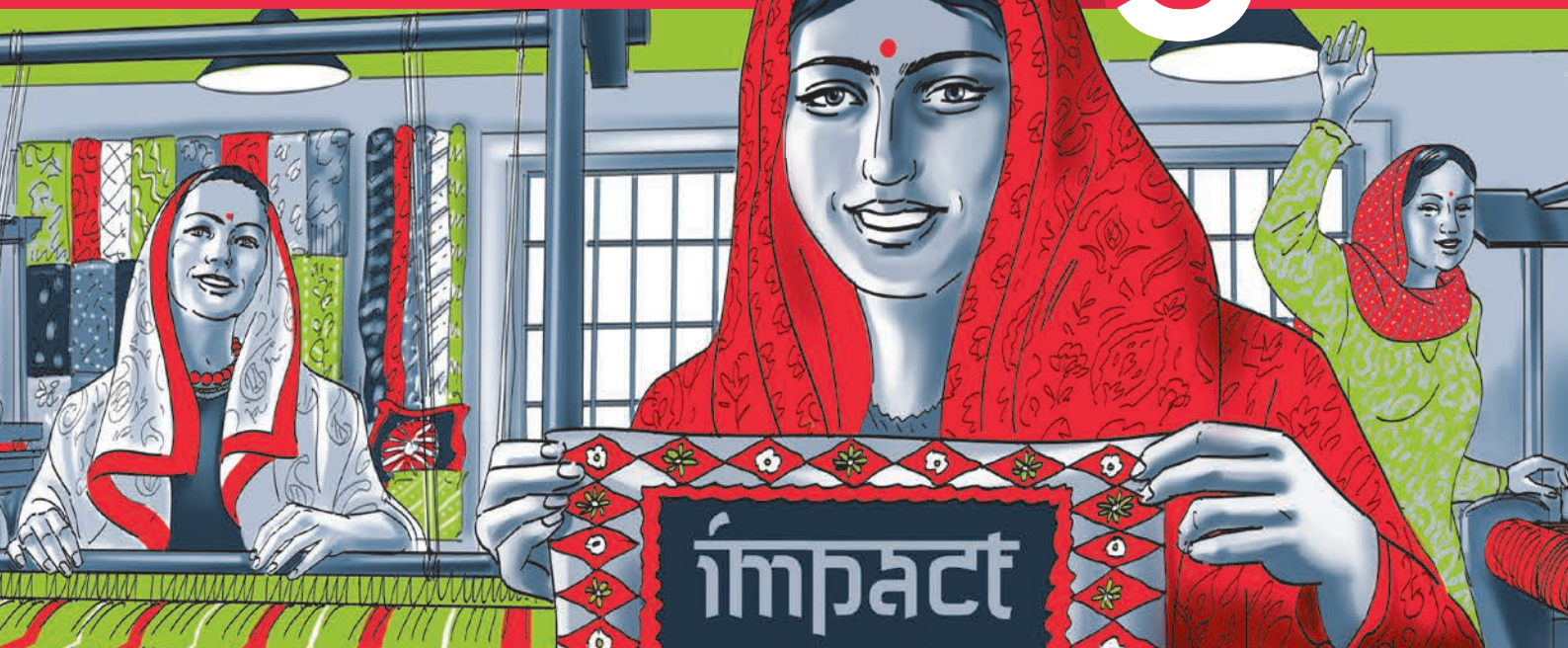
ПОЗИТИВНЫЕ 4 ИЗМЕНЕНИЯ

TOM
№1
2024

positive changes

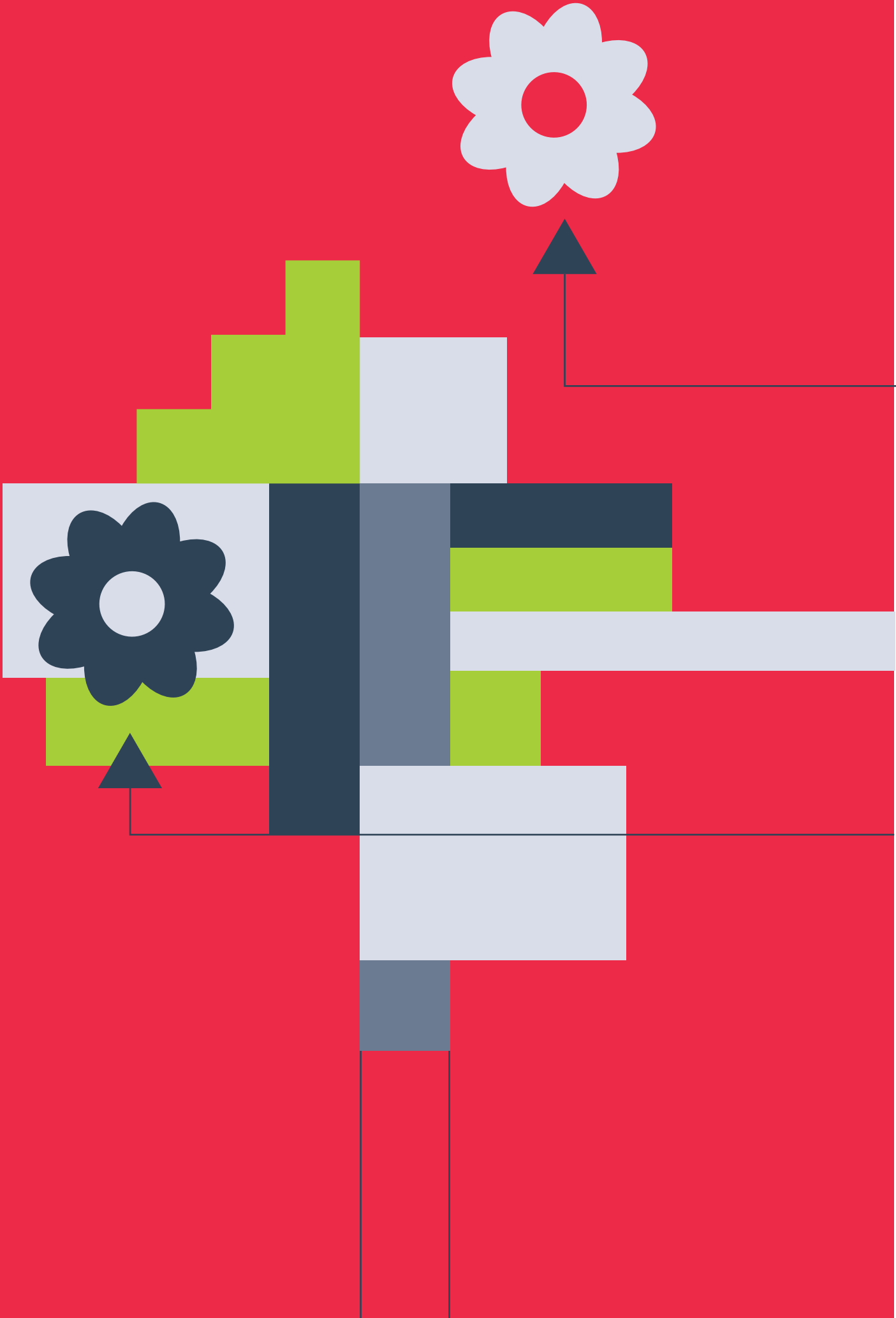
НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ЖУРНАЛ
ОБ ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИЯХ
И ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНОГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ

POPULAR SCIENCE JOURNAL
ON IMPACT INVESTMENTS
AND SOCIAL IMPACT
ASSESSMENT



VOLUME
ISSUE 1
2024

4



От редакции

From the Editor

Вырастет или нет? Главный вопрос весны для тех, кто в это время года закладывает в почву новые зерна. А еще — главный вопрос автора или участника любого социального проекта. Прорастет ли, вырастет ли, даст ли урожай. И даже если в основе проекта находится разработанная по всем канонам доказательная практика, всегда есть место факторам неопределенности.

Will it grow or not? That is the major question of spring for those planting new seeds in the soil at this time of year. It is also the central question for authors or participants of any social project: Will it sprout? Will it grow? Will it bear fruit? Even when a project is grounded in evidence-based practices there is always an element of uncertainty.

Особенно сложно с проектами, чья социальная технология связана с активацией собственного потенциала людей — как, например, в проектах развития территорий. В этой ситуации, кажется, сложно вообще что-то планировать — мы ведь не знаем заранее, найдутся ли лидеры и люди, кто отзовется на призыв что-то менять. Однако даже в таких условиях есть место для технологий, накоплен большой успешный опыт «вдохновения» в передаче знаний и практик развития — причем не только между регионами, но и целыми странами.

Весенний выпуск журнала «Позитивные изменения» посвящен анализу сложного, многогранного и интересного опыта в реализации и оценке программ развития территорий. В этом выпуске мы также обсудим

очередной актуальный вопрос повестки — разработаемый в России стандарт отчетности об устойчивом развитии компаний, рассмотрим, что в нем учтено, а что требует доработки. Мы также поговорим о том, как может выглядеть добрый город, как считается индекс коммуникационной состоятельности городов, каковы факторы корпоративного благополучия в НКО, а также в чем суть концепции позитивного развития молодежи. Гостем выпуска стала уникальный предприниматель из Индии Сумита Гхош, которая является создателем модели развития территорий через обеспечение рабочими местами более 3 тысяч человек.

И все это традиционно для того чтобы еще больше добрых «зерен» проросло в пространстве вдохновения, знаний и веры в позитивные изменения.

This is particularly true for projects that involve activating people's own potential, such as in territorial development. In such cases, planning can seem daunting — as we don't know in advance whether leaders will emerge or if people will heed the call to change. Yet, even under these circumstances, there is a role for technology, and a substantial body of successful experiences in "inspiring" the transfer of knowledge and development practices, not just between regions but across countries.

The spring edition of Positive Changes Journal is dedicated to analyzing the complex, multifaceted, and intriguing experiences gathered from implementing and evaluating territorial development programs. This issue also addresses another pressing item on the agenda: the sustainability reporting standard being developed in Russia. We will examine what the standard includes and what aspects need further refinement. Additionally, we will explore what constitutes a friendly city, how the index of cities' communication solvency is calculated,

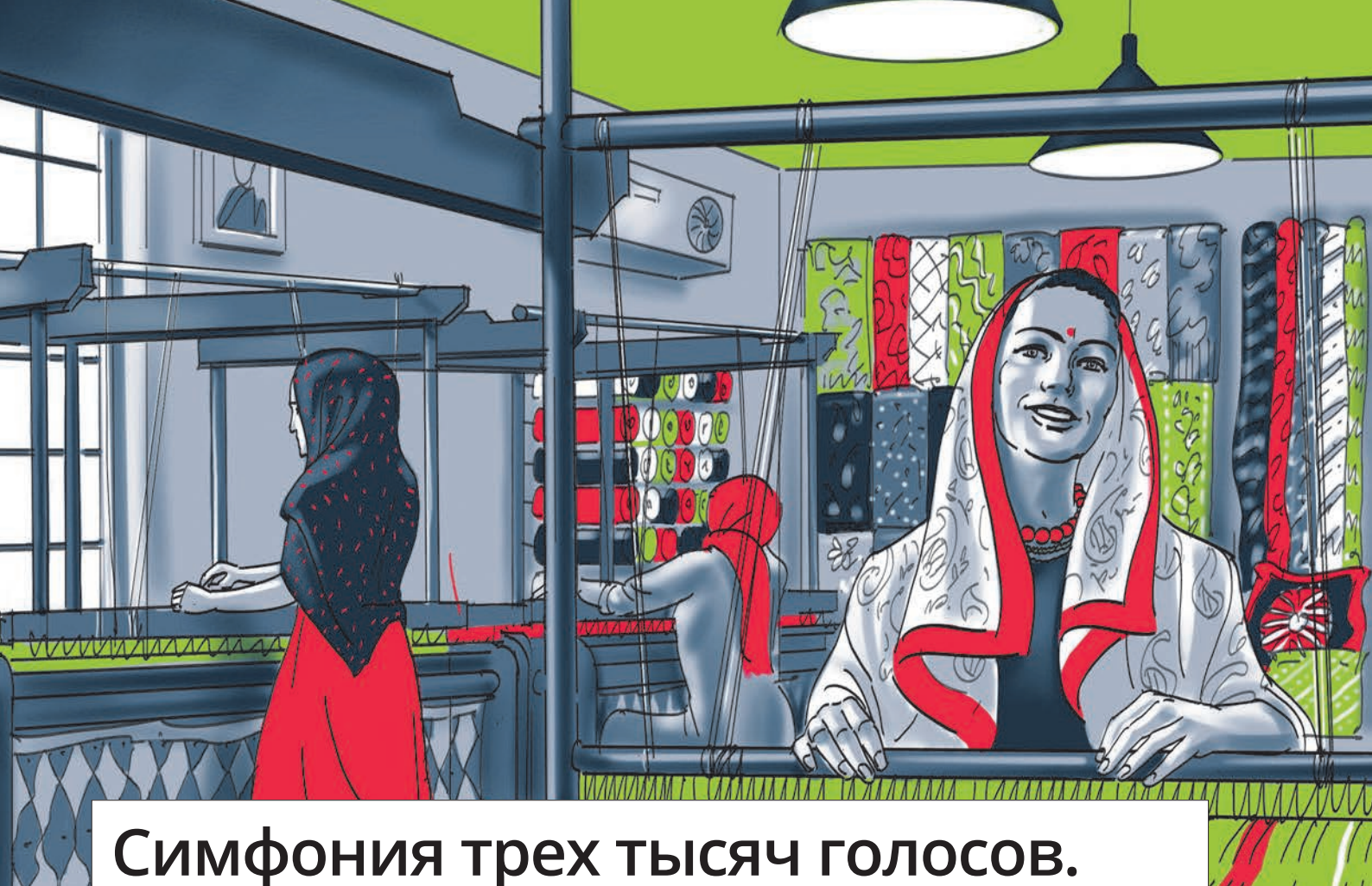
what factors contribute to corporate well-being in NGOs, and the principles of the positive development concept for youth. Our guest for this issue is a unique entrepreneur from India, Sumita Ghose, who has developed a model of territorial development that has created jobs for more than 3,000 people. All of this, traditionally, is aimed at fostering even more of these good "seeds" to sprout in a space filled with inspiration, knowledge, and belief in positive changes.

Contents

SPECIAL GUEST	A Symphony of Three Thousand Voices. Interview with Sumita Ghose, Founder of the Social Enterprise rangSutra Natalia Gladkikh 4
EXPERT OPINIONS	Following Your Own Course. Development of the Russian Sustainable Development Reporting Standard and its Prospects Tatiana Pechegina, Vladimir Vainer 10
REPORTS	How Kind Is My City? Report from the “City and Community Development” Conference Yulia Vyatkina 26
EXPERT PUBLICATIONS	“I Love My Job.” Factors of Corporate Well-Being in NGOs and Hypotheses on the Role of Evaluation Alexey Kuzmin, Vladimir Balakirev 34
	“Small Territories — Big Future”: A Development Technology for Northern Territories Through Local Community Engagement Andrey Borodkin 45
	Window of OCMO Opportunity: the Communication Competency Index for Media Teams in Nuclear Cities Igor Zadorin, Yulia Gileva 58
	On the Path to a Unified Form: Are We Entering the Era of Impact Entrepreneurship? Valeria Zavgorodnyaya, Irina Laktyushina 67
	Develop Positively. Introducing a New Concept for the Prevention of Childhood and Adolescent Adversity Anna Khegay 74
THE CASE OF THE ISSUE	Assessing the Community Centers Project Using the B4SI Global Standard Anna Guseinova 86
RESEARCH STUDIES	For Whom Does the Dawn Bell Toll? The Factors of Effectiveness of Spatial Development Projects Using the Example of South Korea's Saemaul Movement Elena Kim, Natalia Gladkikh 104
CATALOG	New Life of the Publishing Project “Catalog “Social Entrepreneurship of Russia” 115


Содержание

ГОСТЬ НОМЕРА	Симфония трех тысяч голосов. Интервью с Сумитой Гхош, основательницей социального предприятия rangSutra Наталья Гладких 4
ЭКСПЕРТНЫЕ МНЕНИЯ	Своим путём. Разработка российского Стандарта отчетности об устойчивом развитии и его перспективы Татьяна Печегина, Владимир Вайнер 10
РЕПОРТАЖИ	Насколько добрый мой город? Репортаж с конференции «Про развитие городов и сообществ» Юлия Вяткина 26
ЭКСПЕРТНЫЕ СТАТЬИ	«Я люблю свою работу». Факторы корпоративного благополучия в НКО и гипотезы о роли оценки Алексей Кузьмин, Владимир Балакирев 34
	«Малым территориям — большое будущее»: технология развития северных территорий через вовлечение местного сообщества Андрей Бородкин 45
	«ОКМО» возможностей. Индекс коммуникационной состоятельности медийных команд атомных городов Игорь Задорин, Юлия Гилева 58
	На пути к единой форме: нас ждет эра импакт-предпринимательства? Валерия Завгородняя, Ирина Лактюшина 67
	Развиваем позитивно. Опыт внедрения новой концепции профилактики детского и подросткового неблагополучия Анна Хегай 74
КЕЙС ВЫПУСКА	Оценка проекта «Центры местного сообщества» с использованием глобального стандарта B4SI Анна Гусейнова 86
ИССЛЕДОВАНИЯ	Для кого звонит рассветный колокол новой деревни? О факторах эффективности проектов развития территорий на примере южнокорейского движения Сэмайл Елена Ким, Наталья Гладких 104
КАТАЛОГ	Новая жизнь издательского проекта «Каталог «Социальное предпринимательство России» 115



Симфония трех тысяч голосов.

Интервью с Сумитой Гхош, основательницей социального предприятия rangSutra

DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-4-9 

A Symphony of Three Thousand Voices.

Interview with Sumita Ghose,
Founder of the Social Enterprise rangSutra

«Люди импакта» — так называется рубрика, в которой мы публикуем вдохновляющие истории о людях, которые смогли достичь значимых изменений в жизни сообществ, регионов и даже стран. В этом выпуске мы хотим познакомить вас с Сумитой Гхош — женщиной-предпринимателем из Индии, чей социальный бизнес объединяет ремесленников-инвесторов и сотрудничает с крупнейшими мировыми корпорациями. За свою деятельность Сумита отмечена высшей наградой, вручаемой президентом Индии за вклад в работу над расширением прав и возможностей женщин.



Сумита Гхош
Sumita Ghose

“People of Impact” is the name of the column where we publish inspiring stories about people who have made significant changes in the lives of communities, regions, and even countries. In this issue, we want to introduce you to Sumita Ghose, an Indian woman entrepreneur whose social business unites artisan investors and collaborates with the world’s largest corporations. Sumita has been honored with the highest award granted by the President of India for her contributions to women’s rights and empowerment.



Среди областей социального воздействия индийского социального предприятия rangSutra — целый букет из ЦУРов. Обеспечение рабочих мест, развитие сельских территорий, решение проблемы неравенства, развитие женского предпринимательства, снижение бедности, возрождение и сохранение национальных ремесел, снижение экологического следа...

Чем больше узнаешь об этом проекте, объединившем более 3000 ремесленников из разных регионов Индии, тем больше удивляешься тому, насколько деятельность rangSutra противоречит многим устоявшимся «правилам». Разве могут три тысячи ремесленников, живущих на разных территориях, работать вместе, обеспечивая при этом промышленные объемы и неизменное качество продукции? Разве можно при значительном количестве ручного труда удовлетворять потребности таких крупных корпораций, как IKEA? Разве могут ремесленники одержать победу в неравной борьбе с массовым рынком? И возможно ли, чтобы такое предприятие было создано и управлялось всего лишь одной талантливой женщиной?

Именно с ней, Сумитой Гхош, основательницей проекта rangSutra, мы попробовали описать этот «секретный механизм», который позволяет уже почти два десятилетия обеспечивать ремесленников из разных регионов Индии работой и возможностью профессиональной самореализации.

Расскажите, с чего начался проект rangSutra?

Идея создания rangSutra пришла ко мне во время творческого отпуска в 2002 году. В то время я занималась изучением того, какие виды организаций необходимы в XXI веке для решения



Наталья Гладких
К. психол. н., ведущий эксперт Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ

Among the social impact areas of the Indian social enterprise rangSutra is a comprehensive array of Sustainable Development Goals (SDGs). Providing jobs, developing rural areas, addressing inequality, fostering women's entrepreneurship, alleviating poverty, revitalizing and preserving national crafts, reducing the ecological footprint...

The more one learns about this project, which has united over 3,000 artisans from various regions of India, the more astonishing it is how much rangSutra's activities challenge many established norms. Can three thousand artisans living in different territories collaborate to ensure industrial-scale production and consistent quality? With significant reliance on manual labor, is it feasible to meet the demands of major corporations like IKEA? Can artisans prevail in an unequal struggle against the mass market? And is it possible for such an enterprise to be established and managed by just one gifted woman?

It is with her, Sumita Ghose, founder of the rangSutra project, that we have attempted to delineate this "secret mechanism" that has for nearly two decades provided artisans from diverse regions of India with employment and the opportunity for professional self-actualization.

How did the rangSutra project begin?

The idea of rangSutra came to me while on a sabbatical in 2002. At that time, I was exploring what types of organizations would be necessary

Natalia Gladkikh
PhD in Psychology, Leading Expert
Institute of Social and Economic Design
at the Higher School of Economics

проблем неравенства и несправедливости. И я подумала, как было бы здорово, если бы появился проект, который сможет преодолеть разрыв между маргинализированными сельскими общинами и процветающей городской Индией, традициями и современностью. На это меня вдохновил AMUL — Индийский молочный кооператив, который объединяет фермеров по всей стране, чтобы продавать молоко и молочные продукты по всей стране и за рубежом.

В 2006 году мы зарегистрировали компанию rangSutra Crafts India и начали работу. Наша цель — обеспечить постоянной работой и стабильными средствами к существованию сельские ремесленные сообщества. Мы опираемся на навыки, которыми уже обладают ремесленники и их команды, и обучаем их работе с оборудованием и технологиями, которые необходимы для управления предприятием XXI века — таким, которое одинаково заботится как о людях и планете, так и о финансовом благополучии и прибыли.

RangSutra строит мост, связывающий ремесленников и их изделия с рынком товаров ручной работы — как индийским, так и международным.

Главные акционеры rangSutra — сами сельские ремесленники. Не самое очевидное решение. Как вы пришли к такой модели управления?

Нам нужны были деньги на запуск, но благотворительные фонды не хотели финансировать нас, поскольку мы не были благотворительной организацией, а банки не хотели давать нам кредит, потому что у нас не было опыта ведения бизнеса и возможности предоставить залог. И тогда Уильям Бисселл из Fabindia (*индийская сеть магазинов одежды, предметов домашнего декора, мебели, тканей и изделий ручной работы — прим. ред.*) предложил ремесленникам внести свой капитал, пусть и небольшой. Без лишних слов 1000 ремесленников, 800 из которых — женщины, входящие в сообщество организаций в сфере решения проблемы бедности URMUL Trust, вложили свое доверие, талант и по 1000 рупий в наш проект. Так и появилась rangSutra — социальное предприятие, принадлежащее общине и занимающееся производством и продажей этично произведенной одежды и мебели для дома ручной работы.

Позже в rangSutra инвестировали Aavishkaar (*индийская компания-лидер в области робототехники и инженерного и технологического образования — прим. ред.*) и, собственно, сама Fabindia. Также мы руководили правительственным проектом по сохранению ручного ткачества, а еще получали поддержку от Программы развития ООН и Всемирного банка на открытие ремесленных и ткацких кластеров в других штатах — Уттар-Прадеш и Кашмир. В последнее время мы сотрудничаем с департаментами КСО крупных индийских корпораций.

in the 21st century to tackle issues of inequality and injustice. And I imagined how wonderful it would be if a project could emerge that would bridge the divide between marginalized rural communities and prospering urban India, between tradition and modernity. This vision was inspired by AMUL — the Indian Dairy Cooperative, uniting farmers throughout the country to sell milk and dairy products in India and internationally.

In 2006, we officially launched rangSutra Crafts India and started work in full swing. Our purpose is to ensure regular work and sustainable livelihoods for rural artisan communities. We build on the skills that artisans and their teams already possess, training them in the operation of modern equipment and technologies necessary for managing a 21st century enterprise — one which is equally committed to people and the planet, along with financial sustenance / profits.

RangSutra constructs a bridge connecting artisans and their creations with the handcrafted goods market, both within India and globally.

The primary shareholders of rangSutra are the village artisans themselves. And this is not the most obvious solution. How did you come to adopt this governance model?

We needed capital to start, but philanthropic organizations were unwilling to fund us as we were not a charitable organization. Banks were unwilling to lend us money due to our lack of business experience, and our inability to provide collateral for loans. Then William Bissell of Fabindia (*an Indian retail network specializing in clothing, home décor, furniture, textiles, and handcrafted items — ed. note*) proposed that artisans put in their own capital, however modest. Without much ado, 1,000 artisans, 800 of them women from the URMUL Trust community tackling poverty, put in trust, talent and a 1,000 rupees each into our venture. Thus was born rangSutra — a community-owned social enterprise focused on producing and selling ethically made, handcrafted apparel and home furnishing.

Later, Aavishkaar (*a leading Indian firm in robotics, engineering, and technological education — ed. note*) and Fabindia became investors in rangSutra. We also headed a government initiative to conserve traditional handloom weaving and gained support from the United Nations Development Program and the World Bank to establish artisanal and weaving clusters in other states — Uttar Pradesh and Kashmir. More recently, we have partnered with the CSR departments of major Indian corporations.

Кто сегодня может стать акционером rangSutra, и что эта возможность значит для самих ремесленников?

Отдельные ремесленники не могут стать акционерами: для этого они должны входить в коллектив мастеров, который работает в этом секторе и хочет сотрудничать с rangSutra. При этом важно отметить, что в совете директоров есть их представители, и они участвуют в принятии важнейших решений компании.

Оглядываясь назад, я могу с уверенностью сказать, что приглашение ремесленников стать акционерами было правильным решением. Это привило им чувство самостоятельности, особенно женщинам-ремесленникам, для которых акции rangSutra могут быть единственным активом, которым они владеют: земля и дом семьи часто принадлежат мужчинам. А благодаря сотрудничеству с нашей компанией у них появились собственные банковские счета и личные средства, которые они могут тратить по своему усмотрению.

Как сейчас устроена rangSutra?

Структуру предприятия можно представить в виде колеса, где спицы располагаются вокруг оси. Деревенские центры ремесленного производства (rangSutra Kala Kendra) — это «спицы», а районные штаб-квартиры — это центр «оси». Один или два менеджера, а иногда и больше, контролируют работу примерно 15-20 ремесленников. Менеджеры есть в каждом деревенском центре. Это женщины и мужчины, которые сами являются ремесленниками, имеют среднее образование и, что особенно важно, обладают лидерскими качествами. Они помогают другим ремесленникам и благодаря этому выводят сами центры на новый уровень.

Изначально ремесленные центры располагались просто в чьих-то дворах, но постепенно мы перенесли их на специальные производственные площадки, которые построили органы местного самоуправления. Среди наших ремесленников много молодых людей, и особенно женщин. При этом поначалу некоторые женщины не хотели приходить к нам — иногда мужья и родители не разрешали своим женам и дочерям работать вне дома. Однако всегда находились смелые первопроходцы, за которыми вскоре следовали остальные.

Люди приходят к нам, потому что в районах, где они живут, в целом, к сожалению, не так много вариантов занятости вне ферм. А сотрудничество с нами дает им работу, которая им нравится, с комфортными условиями труда.

Чем занят ремесленник rangSutra и сколько в среднем он зарабатывает?

В rangSutra 110 штатных сотрудников и 2500 ремесленников. Сейчас на стадии разработки находится кластер, поэтому 500 человек работают с нами непостоянно. Средний заработок человека при частичной занятости от 4 часов в день 5 дней в неделю составляет от 6000 рупий в месяц. За полный рабочий день, то есть работу по 8 часов 6 дней в неделю, ремесленник получает до 16 000 рупий.

Who can now become a shareholder in rangSutra, and what does this mean for the artisans themselves?

Individual artisans cannot become shareholders; they have to belong to a group, who work collectively in this sector and are keen to work with us, as part of rangSutra. It is essential to acknowledge that they have their representatives on the company's board of directors, and they weigh in on crucial decisions of the company.

In hindsight, I can confidently state that the decision to invite artisans to become shareholders was the right one. This has fostered a sense of independence, particularly among female artisans for whom rangSutra shares might be their sole owned asset, as land and family homes are often owned by men. Moreover, collaboration with our company has provided them with personal bank accounts and funds, which they can manage at their discretion.

How is rangSutra structured at present?

The enterprise's structure can be visualized as a wheel, where the spokes are arrayed around a central hub. The village craft centers (rangSutra Kala Kendra) represent the "spokes," while the district headquarters are the "hub" center. One or two managers, and at times more, oversee and supervise the work of around 15-20 artisans. Managers are present in every village center. These managers, both women and men, are artisans themselves with at least a high school education and, importantly, leadership skills. They assist other artisans, elevating the centers themselves to a higher level.

Originally, the craft centers were just set up in someone's backyard, but gradually, they were moved to specialized production sites constructed by local government bodies. Among our artisans, there are many young people, particularly women. Initially, some women were reluctant to join us, and often their husbands and parents did not permit them to work outside their homes. However, there were always bold trailblazers and soon the others followed.

People turn to us because, regrettably, in the areas where they live, there are not many options of non-farm work in the areas we work in. Partnering with us provides them with a job they enjoy and comfortable work conditions.

What occupation does a rangSutra artisan undertake, and what is the average income?

RangSutra employs 110 full-time employees and 2,500 artisans. The remaining 500 are still in the cluster development phase and get intermittent work. The average part-time income for a 4-hour workday, 5 days a week, is about 6,000 rupees per month. A full-time artisan, working 8 hours a day, 6 days a week, can earn up to 16,000 rupees.

Сотрудники на полной занятости в основном занимаются ткачеством на ручном станке, а на частичной — ручной вышивкой. Ткачество — дело непростое: прежде чем человек сядет за станок, нужно провести предварительную работу: намотать пряжу на катушку, покрасить ее, подготовить основу, а затем аккуратно прикрепить основу к станку. Нужно быть внимательным и следить за тем, чтобы ткань, формирующаяся на ткацком станке, была ровная, а узоры соответствовали задуманному рисунку.

В прошлом году вы отметили 10-летие сотрудничества с IKEA. Насколько я знаю, именно партнерство с этим брендом подтолкнуло вас к созданию центров. Расскажите об этом подробнее.

10 лет партнерства с IKEA — значительный этап на пути rangSutra к социальным изменениям и экономическому прогрессу. Оно помогло нам вырасти и подтолкнуло к созданию деревенских центров, которые со временем стали местами обучения и развития для многих женщин, не имеющих возможности получить образование.

Как и в случае с партнерством с C&A (*транснациональная сеть розничных магазинов одежды — прим. ред.*) для нас важно понимание коллегами особенностей международного рынка, а для них — наша способность производить изделия ручной работы в больших масштабах.

Если говорить о конкретных примерах, то можно посмотреть на недавнюю коллекцию MÄVINN в IKEA, которая посвящена ценности ремесленного искусства. В ней вы можете найти яркие чехлы на подушки и ковер, которые отражают личности наших ремесленников и являются наглядной демонстрацией навыков и искусства 100 ткачей и 100 вышивальщиц rangSutra.

Удивительно, но помимо всего прочего, ваш проект также про заботу об экологии. Расскажите, пожалуйста, об этой области импакта вашего предприятия.

Ежегодно мы производим около 900 000 изделий — это женская и мужская одежда, салфетки, скатерти и наволочки с традиционными орнаментами и вышивкой. И благодаря тому, что мы используем ремесленное производство, наша продукция примерно на 21% меньше загрязняет окружающую среду в сравнении с хлопковым текстилем, произведенным механизированным способом.

По показателям снижения воздействия на окружающую среду мы значительно превосходим своих коллег по текстильной отрасли. Например, мы используем солнечные батареи и экологически чистый хлопок BCI (*Better Cotton Initiative — глобальная некоммерческая организация и крупнейшая в мире программа по обеспечению качества хлопка. Среди участников этой инициативы — компания IKEA — прим. ред.*), который дает на 40,8% менее интенсивные выбросы на тонну семян, чем обычный хлопок.

Однако, как показывает наш отчет о воздействии, rangSutra есть к чему стремиться. Так, мы можем добиться дополнительной экономии воды, полностью перейдя на хлопок BCI. Также мы

Full-time staff primarily engage in handloom weaving, while part-timers do hand embroidery. Weaving is complex: before sitting at the loom, one must perform preparatory tasks such as winding yarn onto a spool, dyeing it, preparing the base, and securely attaching the base to the loom. Attention to detail is crucial to ensure the fabric on the loom is uniform and the patterns conform to the design.

You celebrated a decade of partnership with IKEA last year. I understand it was this alliance with the brand that motivated the establishment of the centers. Could you elaborate on that?

A decade of collaboration with IKEA marks a significant step on rangSutra's path towards societal and economic advancement. It has propelled our growth and stimulated the creation of village centers, which over time became learning and developmental hubs for many women who lacked access to education.

Just like with our partnership with C&A (*an international clothing retail chain — ed. note*), understanding the nuances of the global market is crucial for us, and conversely, our capacity to mass-produce handcrafted items is key for them.

For concrete examples, one can observe IKEA's recent MÄVINN collection, which underscores the value of artisanal craft. Here, one can discover vibrant cushion covers and carpets that embody the spirit of our artisans and serve as tangible proof of the expertise and artisanship of 100 weavers and 100 embroiderers at rangSutra.

Surprisingly, in addition to everything else, your project is also about eco-friendliness and caring for the environment. Please share insights into this aspect of your enterprise's impact.

Annually, we create approximately 900,000 items, which includes women's and men's apparel, napkins, tablecloths, and pillowcases embellished with traditional motifs and embroidery. Thanks to our artisanal production approach, our products generate roughly 21% less environmental pollution compared to industrially produced cotton textiles.

We significantly surpass our counterparts in the textile sector in minimizing our environmental footprint. For instance, we utilize solar panels and environmentally sustainable BCI cotton (*Better Cotton Initiative — a global non-governmental organization leading the largest cotton quality assurance program worldwide. Among the participants of this initiative is IKEA — ed. note*), which produces 40.8% less intense emissions per ton of seeds compared to conventional cotton.

However, as our impact report shows, rangSutra still has much to strive for. Thus, we can accomplish additional water savings by

нацелены на освоение возобновляемых источников энергии и рассматриваем возможность приобретения «зеленых» сертификатов для того, чтобы поддержать развитие ветряной или солнечной энергетики и компенсировать свое воздействие на окружающую среду.

Вы уже упомянули отчет о воздействии rangSutra. Как вы оцениваете результаты своей работы и масштаб импакта?

Мы сопоставляем нашу деятельность с Целями устойчивого развития ООН, проводим оценку жизненного цикла (LCA) и оценку социального возврата на инвестиции (SROI).

Как я уже говорила, с помощью тренингов и семинаров мы успешно привлекаем молодое поколение к занятиям ремеслами как к экономически выгодной деятельности. В 2022-2023 гг. наше предприятие обучило 18 ремесленников. С точки зрения социального воздействия мы создали общую стоимость человеческого капитала в размере 2 657 453 индийских рупий в течение следующих пяти лет.

Мы обеспечиваем женщин и мужчин в сельской местности работой в сфере текстильных ремесел, а также внедряем экологически чистые методы производства. Так мы добились того, что умирающее искусство превратилось в будущее моды, которое связано с устойчивым развитием.

Безусловно, такой вдохновляющий опыт хочется активно перенимать. Что бы вы посоветовали человеку, который захочет создать социальное предприятие, работающее по той же модели, что и rangSutra?

Прежде всего, этому человеку необходимо собрать не менее 200 ремесленников в одной географической точке. Затем надо создать комплексные центры, которые будут способны производить продукт целиком — от сырья до изготовления ткани, шитья и вышивки. И, конечно, одновременно с этим формировать небольшую команду профессионалов из 3-4 человек, которая сможет управлять центром.

Но главное — помнить, что все в ваших руках. Сталкиваясь с трудностями на этом пути и пытаясь их преодолеть, вы можете даже потерпеть неудачу, но стать более сильными и устойчивыми в дальнейшем. Каждый день для каждого члена большой команды rangSutra — это новое начало и шанс стать лучшей версией себя, получая поддержку единомышленников. Как говорит одна из наших работниц Дхинья Бай, есть нечто, что находится за пределами возможностей любого человека, действующего в одиночку. Каждый из нас вносит что-то свое в этот коллективный дух ремесла, сочетая эстетику и утилитарные элементы. И это возвращается к нам сторицей.

fully transitioning to BCI cotton. We are also concentrating on harnessing renewable energy sources and considering the acquisition of green certificates to bolster the growth of wind or solar energy, thereby compensating for our environmental impact.

You have mentioned the rangSutra impact report already. How do you evaluate the work's results and the scale of the impact?

We benchmark our activities against the UN Sustainable Development Goals, carry out Life Cycle Assessments (LCA), and Social Return on Investment (SROI) evaluations.

As previously stated, via trainings and seminars, we've successfully drawn the younger generation to view craftsmanship as an economically advantageous pursuit. In the years 2022-2023, our enterprise has trained 18 artisans. From a social standpoint, we've created a cumulative human capital value estimated at 2,657,453 Indian rupees over the following five years.

We provide employment to women and men in rural locales in the textile crafts sector, while also instituting eco-friendly production techniques. In doing so, we've transformed a fading craft into the vanguard of fashion, intrinsically linked to sustainable development.

Naturally, this revitalizing experience is something one is eager to adopt and propagate. What counsel would you offer to an individual aspiring to establish a social enterprise following rangSutra's model?


First and foremost, one would need to amass at least 200 artisans within a singular geographic vicinity. Subsequently, it's necessary to establish integrated centers capable of fabricating the entirety of a product — from the initial raw materials to the final processes of weaving, sewing, and embroidering. And, of course, at the same time, it is necessary to form a small team of 3-4 professionals who will be able to manage the center.

But the most important thing is to remember that everything is in your hands. Encountering and endeavoring to surmount obstacles on this journey may occasionally lead to failure, but ultimately fosters greater strength and resilience. For every member of rangSutra's large team, each day presents a fresh start and the prospect to evolve into the finest version of oneself, underpinned by the solidarity of like-minded peers. As our colleague Dhingya Bai put it, there exists something that transcends what any individual can achieve in isolation. Every one of us infuses something unique into this communal essence of craftwork, melding aesthetic values with functional utility. And this collective investment returns to us manifold.



Своим путём.

Разработка российского Стандарта отчетности об устойчивом развитии и его перспективы

DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-10-25 

Following Your Own Course.

Development of the Russian Sustainable Development Reporting Standard and its Prospects

На данный момент в России существуют несколько инициатив, направленных на упорядочение, стимулирование и развитие темы устойчивого развития. Ключевым подходом является находящийся в разработке по заказу Минэкономразвития России отечественный Стандарт отчетности об устойчивом развитии (проект которого имеется в распоряжении редакции). Журнал «Позитивные изменения» подготовил подробный материал об этом документе, включив мнения всех заинтересованных сторон. Не будучи связанными ни с одной из них и при этом обладая всеми необходимыми данными, мы можем позволить себе посмотреть на ситуацию со стороны, проанализировать ее и внести соответствующие предложения в разрабатываемый стандарт.

At present, there are several initiatives in Russia aimed at organizing, stimulating, and developing the concept of sustainable development. The principal approach is the domestically developed Standard for Sustainable Development Reporting (a draft of which the editorial board got access to), which is being created at the request of the Russian Ministry of Economic Development and Trade. Positive Changes Journal has compiled an in-depth analysis of this document, encompassing the perspectives of all interested parties. Being unaffiliated with any of these groups, yet possessing all necessary information, we can afford to examine the situation from an objective standpoint, analyze it, and propose pertinent contributions to the standard in development.



Татьяна Печегина
Журналист

Tatiana Pechegina
Journalist



Владимир Вайнер
Директор
Фабрики позитивных
изменений

Vladimir Vainer
Director,
Positive Changes Factory

КСО, ЦУР ИЛИ ESG?

Устойчивость социальной сферы и особенно таких ее экономических элементов, как социальные предприятия и некоммерческие организации, напрямую зависит от позиции и устойчивости бизнеса — как крупного, так и малого. Чем устойчивее бизнес, тем эффективнее развивается весь социальный сектор. Ведь благосостояние — это широкий спектр факторов, предполагающий решение социальных проблем от глобального до самого локального уровня жизни каждой семьи, человека.

Традиционно социальные инициативы опираются на то, что называют «социальной ответственностью бизнеса»: через филантропию и меценатство, спонсорство, социальные инвестиции, инновационные социально-предпринимательские проекты. Но в последние годы корпоративная социальная ответственность, знакомая по аббревиатуре «КСО», все чаще заменяется другими тремя буквами — «ЦУР», за которыми скрываются 17 Целей устойчивого развития ООН и их национальные локализации¹.

Понимание, что весь крупный бизнес должен развивать КСО, превратилось в курс на достижение Целей устойчивого развития, а после — в ESG-повестку, согласно которой бизнес должен соответствовать стандартам развития в трех категориях: экологической, социальной и управленческой (Environmental, Social, Governance). ESG является финансовым инструментом мотивации и монетизации ЦУР. К таким инструментам относят: особые условия кредитования, займов, облигаций на уровне мировой финансовой системы и национальных финансов. В России это, в частности, «зеленая» и «социальная» таксономия. Кроме того, Банк России подготовил рекомендации по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов².

Также был сформирован Национальный ESG Альянс, миссия которого — «способствовать укреплению национальной повестки устойчивого развития в России за счет консолидации усилий крупного бизнеса и государства»³. В 2022 году Альянс представил Атлас экосистемы ESG, включающий более 30 разделов, описывающих роли регуляторов, разработчиков стандартов и таксономий, агрегаторов и профессиональных пользователей

¹ Президент России. (2020). Указ о национальных целях развития России до 2030 года. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728>. (дата доступа: 26.03.2024).

² КонсультантПлюс. (2023). Банк России подготовил рекомендации по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов (рейтингов устойчивого развития). Режим доступа: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81057.html?ysclid=ls05xjdt2b543458434>. (дата доступа: 26.03.2024).

³ Национальный ESG Альянс. (2023). Режим доступа: <https://esg-a.ru/>. (дата доступа: 26.03.2024).

CSR, SDG, OR ESG?

The sustainability of the social sphere, particularly its economic constituents like social enterprises and non-governmental organization, is intrinsically linked to the position and sustainability of businesses, whether large or small. The more sustainable the business, the more effectively it bolsters the development of the entire social sector. Well-being represents a broad spectrum of factors that encompass addressing social challenges from the global scale down to the local level of individual lives and their families.

Traditionally, social initiatives rely on what is termed “corporate social responsibility”: through philanthropy and patronage, sponsorship, social investments, and innovative social entrepreneurship projects. However, in recent years, the familiar acronym “CSR” is progressively being supplanted by the abbreviation “SDG,” representing the 17 UN Sustainable Development Goals and their respective national applications.¹

The recognition that all major businesses should embrace CSR has evolved into a strategic pursuit of sustainable development goals, subsequently forming an ESG agenda, which dictates that businesses meet developmental criteria across three domains: environmental, social, and governance. ESG serves as a financial mechanism to incentivize and quantify the SDGs. These mechanisms include preferential terms for lending, bonds and other forms of borrowing within the global financial system and national finance frameworks. In Russia, this particularly refers to the “green” and “social” taxonomies. Furthermore, the Bank of Russia has formulated recommendations for developing a methodology and assigning ESG ratings.²

The National ESG Alliance was also established, with a mission to “fortify the national sustainable development agenda in Russia by uniting the efforts of large-scale business and the government.”³ In 2022, the Alliance launched the ESG Ecosystem Atlas, which features over 30 sections detailing the roles of regulators, standards and taxonomy developers, data aggregators, and professional users of

¹ President of Russia. (2020). Decree on Russia's National Development Goals through to 2030. Retrieved from: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728> (accessed: 26.03.2024)

² ConsultantPlus. (2023). The Bank of Russia has provided guidelines on developing methodologies and assigning ESG ratings (sustainability ratings). Retrieved from: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81057.html?ysclid=ls05xjdt2b543458434> (accessed: 26.03.2024).

³ National ESG Alliance. (2023). Retrieved from: <https://esg-a.ru/> (accessed: 26.03.2024).

нефинансовых данных, создателей сервисов и авторов различных проектов в этой сфере. При этом содействовать кратному масштабированию национальной повестки ESG в России, интегрируя в нее не только крупных лидеров ESG-трансформации, но и малые, и средние предприятия, а также общество в целом, планируется, согласно миссии, на горизонте 2030 г., то есть не на видимом горизонте.

Говоря о показателях ESG, важно видеть позицию государства. В 2021 году Президент РФ так сформулировал свое отношение: «ESG — это такой комплексный показатель того, как государство предполагает свое развитие на ближайшую среднесрочную и более отдаленную перспективу. Конечно, в центре внимания подобного развития должен находиться и находится человек. Российская Федерация отдает себе в этом отчет и не только потому, что хочет быть в тренде, но потому что в основе нашей политики, вся наша политика строится вокруг человека. Во всяком случае, мы пытаемся это делать»⁴.

В 2022 году Владимир Путин по итогам встречи с членами организации «Деловая Россия» дал поручение Правительству РФ «рассмотреть вопрос об определении критериев отнесения инвестиционных проектов к числу проектов, отвечающих требованиям концепции экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG), а также о предоставлении мер государственной поддержки участникам таких проектов»⁵.

СПАД ИНТЕРЕСА К ESG И ФОРМИРОВАНИЕ СОБСТВЕННОЙ ЛОКАЛЬНОЙ ПОВЕСТКИ

В 2023 году Счетная палата РФ провела анализ достижения ратифицированных Россией ЦУР ООН в 85 регионах России и отметила положительную динамику по большинству показателей⁶. Однако само восприятие ЦУР в регионах, равно как и осведомленность населения по данной тематике, пока находятся на невысоком уровне, а непосредственная деятельность субъектов по вопросам реализации ЦУР во многом зависит от специфики региона и заинтересованности высших должностных лиц.

По итогам того же 2023 года, из исследования hh.ru и экологического сервиса «Сохрани лес» следует, что большинство секторов

⁴ Президент России. (2021). Инвестиционный форум «Россия зовет!». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/67241>. (дата доступа: 26.03.2024).

⁵ Там же.

⁶ Зайцев, Д. А. Счетная палата предложила создать реестр лучших практик реализации ЦУР в регионах. Счетная палата РФ. 28.09.2023. Режим доступа: <https://ach.gov.ru/checks/sp-predlozhila-sozdat-reestr-luchshikh-praktik-realizatsii-tsur-v-regionakh?ysclid=ls09hig8dm293542431>. (дата доступа: 26.03.2024).

non-financial data, as well as creators of services and authors involved in diverse projects in this domain. Simultaneously, it is envisaged to considerably scale up the national ESG agenda within Russia, incorporating not just prominent ESG transformation leaders but also small and medium-sized enterprises, as well as the society at large, by 2030, which is beyond the immediate horizon.

Discussing ESG indicators, it is crucial to understand the stance of the state. In 2021, the Russian President expressed his viewpoint as follows: “ESG is a comprehensive gauge of how a state envisions its progression for the near future and beyond into the medium and long term. Undoubtedly, such development must place the individual at its core, which is what it does. The Russian government fully recognizes this, not merely to keep to the trend but because our entire policy is founded around the individual. At least that’s what we are certainly striving to do.”⁴

In 2022, Vladimir Putin, after convening with members of the Business Russia organization, directed the Russian Government to “explore defining criteria for classifying investment projects in line with the standards of environmental, social, and governance responsibility (ESG), and to consider state support for such project participants.”⁵

WANING INTEREST IN ESG AND DEVELOPING A LOCALIZED AGENDA

In 2023, the Accounts Chamber of the Russian Federation conducted an evaluation of the UN SDGs ratified by Russia in its 85 regions and acknowledged positive trends in the majority of indicators.⁶ Yet, the actual understanding of SDGs within the regions, as well as public awareness of the topic, remains at a modest level, with the implementation by local authorities being highly contingent upon regional specificity and the engagement of senior officials.

Based on a 2023 study by hh.ru and the ecological service “Save the Forest,” it appears that the majority of Russia’s economic sectors

⁴ President of Russia. (2021). Investment Forum “Russia Calling!”. Retrieved from: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/67241> (accessed: 26.03.2024).

⁵ Ibid.

⁶ Zaitsev, D. A. The Accounts Chamber has suggested establishing a registry of exemplary SDG practices in the regions. Accounts Chamber of the Russian Federation. 28.09.2023. Retrieved from: <https://ach.gov.ru/checks/sp-predlozhila-sozdat-reestr-luchshikh-praktik-realizatsii-tsur-v-regionakh?ysclid=ls09hig8dm293542431> (accessed: 26.03.2024).

экономики в России снизили зарплаты ESG-специалистам и сократили объем их найма⁷.

Все дело в том, что, несмотря на ратификацию в России ЦУР ООН, отечественная ESG-повестка как фактор обеспечения финансовой устойчивости, на основе которого рассчитывались крупные инвестиции и принимались решения о крупных международных финансовых операциях, за последние два года значительно изменилась. В связи с этим первые лица страны неоднократно озвучивали необходимость формирования собственной локальной повестки ESG.

В итоге, к середине 2023 года в России сформировались условия для переосмысления и становления новой концепции, в которую было бы логично сразу заложить человекоориентированную, социальную повестку — в вопросах развития прозрачности и взаимодействия с обществом, инклюзии, поддержки волонтерских и других гражданских инициатив, общего вклада и оценки позитивных изменений в обществе. Содержательной основой такого подхода стало более широкое понимание устойчивого развития, не ограниченного базовым набором показателей ESG. Далее мы рассмотрим несколько инициатив, появившихся в последнее время, которые развивают тему ESG-повестки в России.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ОТЧЕТНОСТИ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ

В ноябре 2023 года на сайте Министерства экономического развития РФ был опубликован документ «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии»⁸. В нем упоминается тот самый Стандарт отчетности, который на момент публикации еще находится в разработке.

В декабре 2023 года на выставке-форуме «Россия» в рамках форума «МыВместе» эксперты обсудили данный подход, предложив важные уточнения для будущей редакции стандарта. Дискуссия проходила в рамках стратегической сессии «Стандарт отчетности об устойчивом развитии как инструмент развития волонтерства и социальной вовлеченности жителей, предприятий и территорий»⁹.

⁷ «Сохрани лес» и hh.ru: спрос на ESG-специалистов вырастет в 2024 году. Режим доступа: <https://forest-save.ru/esg-blog/esg/soxrani-les-i-hh.ru-spros-na-esg-speczialistov-vyrastet-v-2024-godu>. (дата доступа: 26.03.2024).

⁸ Министерство экономического развития Российской Федерации. (2023). Приказ от 1 ноября 2023 г. № 764 об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/70c9039795779d4b5b55c3fb8066afd3/764_2023-11-01.pdf?ysclid=ls08hlska1138827320. (дата доступа: 26.03.2024).

⁹ YouTube. (2023). Обсуждение «Стандарт отчетности об устойчивом развитии». Режим доступа: https://youtu.be/a6RWL91-t80?si=t_NITfX0xaKhTWG4. (дата доступа: 26.03.2024).

have decreased the salaries of ESG specialists and scaled back their recruitment.⁷

The reality is, despite the ratification of UN SDGs by Russia, the national ESG agenda as a basis for financial stability — upon which large investments were forecasted and decisions for significant international financial dealings were made — has seen substantial shifts over the past couple of years. Consequently, the nation's leading figures have repeatedly emphasized the necessity of creating a bespoke, local ESG agenda.

By mid-2023, Russia had established the conditions necessary for reevaluating and forming a novel concept, one that would naturally incorporate a human-centered, social agenda addressing the development of transparency and engagement with society, inclusivity, support of volunteer and other civic initiatives, and the overall contribution to and assessment of positive social changes. This approach rests on a broader comprehension of sustainable development, not restricted to a narrow set of ESG benchmarks. Let us now consider a number of recent initiatives that have been introduced, fostering the development of the ESG discourse in Russia.

METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORTING

In November 2023, the Ministry of Economic Development of the Russian Federation published the document “On Approval of Methodological Recommendations for the Preparation of Sustainable Development Reporting.”⁸ It refers to that very Reporting Standard that, at the moment of publishing, was still in the phase of development.

At the WeAreTogether forum during the “Russia” exhibition in December 2023, experts discussed this approach, suggesting significant refinements for the forthcoming iteration of the standard. This discussion was held within the framework of the strategic session titled “Sustainability Reporting Standard as a tool for fostering volunteerism and social engagement among residents, businesses, and territories.”⁹

⁷ “Save the Forest” and hh.ru: Anticipated growth in demand for ESG specialists in 2024. Retrieved from: <https://forest-save.ru/esg-blog/esg/soxrani-les-i-hh.ru-spros-na-esg-speczialistov-vyrastet-v-2024-godu> (accessed: 26.03.2024).

⁸ Ministry of Economic Development of the Russian Federation. (2023). Order No. 764 dated November 1, 2023, on the approval of methodological recommendations for sustainable development reporting. Retrieved from: https://www.economy.gov.ru/material/file/70c9039795779d4b5b55c3fb8066afd3/764_2023-11-01.pdf?ysclid=ls08hlska1138827320 (accessed: 26.03.2024).

⁹ YouTube. (2023). Discussion on the “Sustainable Development Reporting Standard.” Retrieved from: https://youtu.be/a6RWL91-t80?si=t_NITfX0xaKhTWG4 (accessed: 26.03.2024).

Как рассказала в ходе дискуссии заместитель директора Департамента корпоративного регулирования Минэкономразвития России *Ирина Филиппова*, тема стандартизации оценки достижения ЦУР поднималась в концепции развития публичной нефинансовой отчётности ещё в 2017 году, и по распоряжению Правительства РФ министерство плотно над ней работало. В апреле прошлого года к этой теме вернулись на съезде РСПП, после которого появилось Поручение Президента РФ. Итогом проработки вопроса стали методические рекомендации Минэкономразвития России, утвержденные приказом и размещенные на сайте ведомства.

«Хочу подчеркнуть, что это добровольный, рекомендуемый к применению документ, — уточнила Ирина Филиппова. — Мы рассцениваем его как минимальный набор рекомендаций, позволяющий компаниям, которые еще не вовлечены в процессы подготовки отчётности об устойчивом развитии, продемонстрировать итоги своей работы».

Документ содержит рекомендации организовывать взаимодействие с заинтересованными сторонами при подготовке отчетности, раскрывать показатели в ретроспективе хотя бы за последние три года для понимания динамики развития компании. Также для исключения недобросовестных практик и ошибок рекомендуется заверять отчетность на профессиональной основе — при помощи аудиторских компаний (в соответствии с имеющимся в редакции проектом Стандарта отчетности об устойчивом развитии).

Пул показателей был сформирован по итогам изучения различных стандартов отчетности компаний, а в качестве базы на начальном этапе были взяты стандарты ЮНКТАД ООН: экономические, социальные, управленческие и экологические¹⁰.

«В рекомендациях мы указали те показатели, на которых стоит акцентировать внимание, и постарались очень чётко прописать, как непосредственно их считать и откуда брать, — пояснила Филиппова. — Для возможности сопоставления организаций между собой очень важно, чтобы год от года они раскрывали и считали показатели с единообразным подходом».

В блок социальных показателей были включены как внутреннее, связанные с работниками и членами их семей, так и связанные с внешним социальным воздействием, например, участие организации в благотворительности. Если говорить о корпоративной социальной ответственности, то в блоке экономических показателей есть те, что связаны с устойчивым инвестированием.

¹⁰ ЮНКТАД, или Конференция ООН по торговле и развитию, играет роль координационного центра по проблемам развития и смежным вопросам торговли, финансов, технологий, инвестиций и устойчивого развития. Ее главная задача состоит в содействии интеграции развивающихся стран и стран с переходной экономикой в мировую экономику посредством торговли и инвестиций. Источник: <https://vk.cc/cv1b7l>.

Irina Filippova, the Deputy Director of the Department of Corporate Regulation at the Russian Ministry of Economic Development and Trade, stated in the discourse that the issue of standardizing the assessment of the SDG achievement was initially raised in the 2017 development concept of public non-financial reporting, with the Ministry actively working on it following government directives. This subject was revisited in April last year during the RSPF Congress, leading to a directive issued by the President of the Russian Federation. The culmination of this work was the methodological guidelines developed by the Russian Ministry of Economic Development, approved and then published on the ministry's website.

"I want to highlight that this is a discretionary, advisory document," said Irina Filippova. "We consider it a fundamental set of guidelines that enables companies not yet engaged in sustainability reporting processes to exhibit their work results."

The document contains recommendations for organizing stakeholder engagement in report preparation, and for revealing historical data for at least the past three years to understand the development dynamics of the company. Additionally, to prevent dishonest practices and errors, it is advised that reports be professionally verified — through auditing firms (according to the existing draft of the Sustainable Development Reporting Standard available to the editorial board).

The set of indicators was compiled from an analysis of various reporting standards of companies, with the United Nation's UNCTAD standards on economic, social, governance, and environmental aspects being the baseline at the initial stage.¹⁰

"In the guidelines, we pinpointed the metrics that warrant attention and endeavored to precisely define how to calculate them and their sources," Filippova says. "For organizations to compare against one another, it's critical that they consistently disclose and compute these metrics year over year using a uniform approach."

The social indicators spectrum now includes factors related to both internal stakeholders, like employees and their families, and external social effects, such as the organization's involvement in philanthropy. When discussing corporate social responsibility, the economic indicators also encompass those related to sustainable investing.

Furthermore, Filippova noted that following the publication of the methodological recommendations, legislation supporting

¹⁰ UNCTAD, the United Nations Conference on Trade and Development, serves as the coordinating center for issues of development and related areas of trade, finance, technology, investment, and sustainable development. Its central mission is to assist in the integration of developing countries and transition economies into the global market through trade and investments. Source: <https://vk.cc/cv1b7l>.

Также, по словам Филипповой, уже после публикации методических рекомендаций вышел закон о дополнительной поддержке волонтерской деятельности, вступивший в силу с 1 января 2024 года. Кроме того, появились изменения в таксономии «зеленых» проектов, в частности, изменились компоненты, связанные с волонтерской деятельностью.

«В развитии методических рекомендаций предполагается разработка следующего документа — стандарта, который будет более объемным и подробным, — поделилась эксперт. — Сами же рекомендации не несут в себе регулирующего непосредственного воздействия, но мы понимаем, что это дает некий посыл, делает акцент на том, что важно госрегулятору и что важно бизнесу».

Оператором разработки стандарта по поручению Минэкономразвития является ВЭБ.РФ. В июне 2023 года на форуме «Сильные идеи для нового времени» госкорпорация представила Президенту РФ, на основе данных им поручений, собственную альтернативу ESG — «5С»: стабильное стратегическое развитие, внимание к сотрудникам и их семьям, социальные программы, окружающая среда и родная страна¹¹.

По словам *Дениса Бокова*, управляющего директора Блока агента Правительства Российской Федерации ВЭБ.РФ, в направлениях, касающихся оценки достижения целей устойчивого развития, показатели не просто могут быть, а должны быть качественными, поскольку только так может измеряться эффективность этих направлений. «В своей работе мы используем эти принципы, — поделился эксперт, отвечая на наш вопрос, — но другими компаниями пока по-прежнему применяется и международный стандарт ESG. Одной корпорации ВЭБ.РФ сложно быстро переломить привычные практики, переложив их на отечественные рельсы. Но, еще раз отмечу, внутри корпорации это происходит, и по проектам социального воздействия у нас это получилось». Задача не в том, чтобы изменить парадигму, а в том, чтобы в той же парадигме изменить формулировку, чуть ее расширить и конкретизировать, уверен Боков.

СТАНДАРТ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА БИЗНЕСА

Также существует альтернативный подход к вопросу от Агентства стратегических инициатив — «Стандарт социального капитала бизнеса», который призван на основе платформенного решения обеспечить координацию элементов сложившейся корпоративной практики в сфере ответственного ведения бизнеса и устойчивого развития, исключив противоречия, и предоставить на их основе общепризнанный механизм оценки и учета вклада деятельности организаций в повышение качества жизни в России.

¹¹ Президент России. (2023). Форум АСИ «Сильные идеи для нового времени». Режим доступа: <http://special.kremlin.ru/events/president/transcripts/71554>. (дата доступа: 26.03.2024).

additional volunteer activities was enacted, coming into effect on January 1, 2024. Additionally, there have been revisions to the taxonomy of green projects, notably those elements associated with volunteer activities.

“As we progress with the methodological recommendations, the subsequent phase provides for creating a more comprehensive and detailed Standard,” said the expert. “While these recommendations themselves don’t exert regulatory impact, they signify the priorities of the government regulator and business community.”

The development of the Standard is being orchestrated by VEB.RF, by mandate of the Ministry of Economic Development. At the “Strong Ideas for New Times” forum in June 2023, VEB.RF presented to the President its alternative to ESG — ‘5C’: consistent strategic development, consideration of employee and family welfare, social programs, environmental care, and dedication to the homeland.¹¹

According to *Denis Bokov*, Managing Director of the VEB.RF Government Agent Block, in the context of evaluating the achievement of sustainable development goals, it is imperative that the indicators be qualitative. This approach is essential for accurately measuring the effectiveness of efforts in these domains. “We incorporate these principles in our operations,” the expert disclosed when questioned, “although other companies continue to adhere to the international ESG standard.” It is challenging for a single entity, VEB.RF, to rapidly overhaul established practices and redirect them onto domestic tracks. However, I must point out that within the corporation this is happening, and in terms of social impact projects, we’ve been successful.” The objective is not to alter the paradigm, but rather to refine the language within the existing paradigm, to broaden it slightly and make it more precise, Bokov contends.

BUSINESS SOCIAL CAPITAL STANDARD

There is also an alternative approach to this issue from the Agency for Strategic Initiatives: the “Business Social Capital Standard,” designed to coordinate elements of established corporate practices in the field of responsible business conduct and sustainable development, based on a platform solution, to eliminate contradictions, and to provide a universally recognized mechanism for assessing and accounting for the contribution of organizations’ activities to improving the quality of life in Russia.

¹¹ President of Russia. (2023). ASI “Strong Ideas for New Times” Forum. Retrieved from: <http://special.kremlin.ru/events/president/transcripts/71554> (accessed: 26.03.2024).

Александр Сеницын, руководитель проектного офиса по устойчивому развитию АСИ, рассказывая об этом стандарте, отметил его ключевое отличие от документов, подготовленных госрегуляторами, — намного большую гибкость. «К документам, выпускаемым госорганами, очень строгие требования, они не должны допускать никаких трактовок, поэтому в подобные стандарты включаются только показатели железно подтвержденные, — говорит Сеницын. — Но рынок, конечно, задает вопросы о гибкости моделей оценки. И в этом случае вступаем мы, поскольку оператором нашего стандарта является НКО, выполняющая роль общественного института. Соответственно, мы можем себе позволить быть более гибкими, то есть, обеспечить развитие методологии и учет факторов, которые пока не настолько четко определены и стандартизированы, чтобы быть учтенными в документах госрегулятора».

Особенностью «Стандарта социального капитала бизнеса» является не просто раскрытие информации о том, каких целей достигла компания, а оценка соответствия результатов максимально широкому охвату показателей устойчивого развития. Туда включаются и количественные экономические показатели, основанные на методических рекомендациях Минэкономразвития, «курсе управления» Центробанка и некоторых распространенных практиках, и качественные показатели управления. Плюс то, что является одним из ключевых отличий отечественных методологий от мировой практики ESG, — оценка вклада в национальные цели, в укрепление страны.

«Важно то, что это именно оценка динамики, — акцентирует эксперт. — Для этого разработана целая система, в которую заложены количественный и качественный блоки, инструменты обратной связи, определенная методология, соответствующая общему подходу к оценке устойчивого развития. Блок качественной оценки очень важен, поскольку сама сфера устойчивого развития еще недостаточно устоявшаяся, чтобы можно было корректно и одинаково для каждого «посчитать» абсолютно все».

Оценка — это непрерывно развивающаяся история, поскольку сам предмет отличается от компании к компании, от отрасли к отрасли, общая система учета не настроена. Александр Сеницын приводит в пример вопросы, связанные со здоровьем сотрудников, которые в разных компаниях могут решаться совершенно по-разному: от штатного врача до системы ДМС, доплаты по больничным и пр. Все это пока сложно привести к общему знаменателю, поэтому такие практики постоянно мониторятся и добавляются.

Для достижения ЦУР и внедрения национального, адаптированного списка соответствующих показателей, авторы предлагают учесть в Стандарте подход АСИ, использующий оценку соответствия результатов вышеупомянутым критериям. А именно включение, хотя бы в частичном формате, «Стандарта социального капитала бизнеса» в общую логику разрабатываемого официального документа Минэкономразвития России.

Alexander Sinitsyn, the head of the ASI Sustainable Development Project Office, noted a significantly greater flexibility of this standard as a key difference from the documents prepared by state regulators. “The documents issued by governmental agencies have very strict requirements, and they should not allow for any interpretations, so only iron-clad confirmed indicators are included in such standards,” explains Sinitsyn. “However, the market is, of course, raising questions about the flexibility of assessment models. And that’s where we come in, as the operator of our standard is an NGO that serves the role of a public institution. Consequently, we can afford to be more flexible, meaning we can foster the development of methodologies and take into account factors that aren’t yet so clearly defined and standardized as to be included in the documents of state regulators.”

A unique feature of the “Business Social Capital Standard” is that it does not merely disclose what goals the company has achieved, but also evaluates the extent to which the results align with the broadest possible range of sustainability indicators. This includes both quantitative economic indicators, based on methodological recommendations from the Ministry of Economic Development, the Central Bank’s directives, and common practices, as well as qualitative management indicators. Plus, what sets it apart from global ESG practices is its emphasis on contribution to national goals and the reinforcement of the country.

“It’s essential to recognize that we’re assessing dynamics,” says the expert. “For this, we’ve developed a system encompassing quantitative and qualitative blocks, feedback tools, and a specific methodology that aligns with the overall approach to sustainable development assessment. The qualitative assessment block is extremely important because the field of sustainable development is not yet so established that everything can be accurately and uniformly quantified for everyone.”

Evaluation is an ongoing narrative because the subject varies from company to company, industry to industry, and a one-size-fits-all accounting system has not been set up. Sinitsyn quotes examples such as employee health issues, which different companies may address in various ways, from on-site doctors to comprehensive medical insurance plans, sick pay supplements, and so forth. These practices are not yet standardized, so they are continuously monitored and updated.

To achieve the Sustainable Development Goals and implement a nationally customized list of relevant indicators, the authors suggest incorporating the ASI approach into the Standard. This approach assesses whether results comply with specified criteria. Specifically, they recommend partially integrating the “Business Social Capital Standard” into the overall framework of the official document currently being drafted by Russia’s Ministry of Economic Development.

ЭКГ-РЕЙТИНГ ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА

Существуют и другие авторские подходы. К примеру, активно набирает обороты «ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса», формируемый Финансовым университетом при Правительстве РФ и Институтом демографической политики имени Д. И. Менделеева при поддержке ФНС России и Счётной палаты РФ. В представленном подходе рассматривается аббревиатура ЭКГ — экология, кадры, государство — и учитываются почти 100 000 предприятий страны¹².

Прокомментировать этот подход мы попросили *Анастасию Горелкину*, заместителя председателя совета директоров холдинговой компании «Сибирский деловой союз», сопредседателя комиссии по социальной ответственности и корпоративным коммуникациям Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР). Анастасия Горелкина уверена, что все инициативы по мотивации компаний развивать направление устойчивого развития — это позитивный знак для нашего общества. Все существующие крупные проекты — «Стандарт отчетности об устойчивом развитии», «ЭКГ-рейтинг» и «Стандарт социального капитала бизнеса» — призывают к одному: демонстрировать свои успехи не только с точки зрения финансовых показателей, но и с точки зрения социальной ответственности. Ведь чем больше у человека информации о том, как та или иная компания заботится о нем, его близких, обществе и стране, тем его жизнь спокойнее и гармоничнее.

«Сейчас на смену вектору ESG пришли сразу несколько проектов, которые переосмысливают глобальные вызовы, делают больший акцент на социальной ответственности и даже добавляют элемент «соревнований» через «ЭКГ-рейтинг», — рассказывает Анастасия Горелкина. — Это все в итоге позитивно скажется на бизнесе и его подходах как к запуску проектов, так и к их качеству. Ведь каждый хочет получить высокое место в рейтинге, а для этого нужно ориентироваться на наиболее успешные практики».

Эксперт отмечает, что в перечне базовых показателей отчетности об устойчивом развитии, опубликованном в ноябре прошлого года Минэкономразвития России, социальный блок на текущий момент включает только финансовые показатели, к примеру «расходы на организацию и проведение социальных, физкультурно-оздоровительных, медицинских мероприятий для работников и членов их семей». Это необходимо сегментировать и раскрывать более детально — показывать количество программ, на кого они направлены. Необходимо также расширять сам блок социальных показателей с учетом новых форм заботы о сотрудниках, их семьях, о демографии в целом, раскрывать данные об инклюзии, о развитии и поддержке талантов, программах по развитию духовно-нравственных ценностей. Помимо этого,

¹² ЭКГ-рейтинг.рф. (2023). ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса. Режим доступа: <https://xn----etbbhpfj3axw8i.xn--p1ai/>. (дата доступа: 26.03.2024).

ECG RATING OF RESPONSIBLE BUSINESS

Other original approaches exist, such as the increasingly popular 'ESG Rating of Responsible Business,' developed by the Financial University under the Government of Russia in collaboration with the Mendeleev Institute of Taxation, and supported by the Federal Tax Service and the Accounts Chamber of Russia. This approach is in line with the ESG acronym — environment, staff, and government — and takes into account almost 100,000 businesses throughout the country.¹²

We sought commentary on this approach from *Anastasia Gorelkina*, Deputy Chairman of the Board of Directors of the Siberian Business Union Holding Company and Co-Chair of the Commission on Social Responsibility and Corporate Communications of the Association of Communication Agencies of Russia (ACAR). Anastasia Gorelkina is confident that all initiatives motivating companies to pursue sustainable development are a positive signal for our society. All the existing major projects — 'Sustainability Reporting Standard,' 'ESG Rating,' and 'Business Social Capital Standard' — advocate the same principle: to demonstrate success not merely from a financial performance perspective but also in terms of social responsibility. The more information a person has about how a company cares for him, his loved ones, society, and the nation, the more peaceful and harmonious their life becomes.

"Now, several projects have emerged that are rethinking global challenges, placing more emphasis on social responsibility, and even adding an element of 'competition' through the 'ECG Rating,'" says Anastasia Gorelkina. "Ultimately, this will have a positive impact on businesses and their approaches to both project initiation and quality. Indeed, everyone aspires to achieve a high ranking, and to attain that, it's essential to align with the most effective practices."

The expert notes that the list of basic indicators for sustainable development reporting, published by the Ministry of Economic Development last November, currently includes only financial indicators in the social block, such as "expenditures on organizing and conducting social, fitness, and medical events for employees and their families." This needs to be more detailed, showcasing the number and scope of the programs, and who they are intended for. It is also necessary to broaden the block of social indicators, considering new forms of care for employees, their families, overall demographics, and to provide data on inclusion, talent development and support, and programs aimed at fostering spiritual and moral

¹² ЭКГ-рейтинг.рф. (2023). ESG rating of responsible business. Retrieved from: <https://xn----etbbhpfj3axw8i.xn--p1ai/>. (accessed: 26.03.2024).

особый акцент, на взгляд Горелкиной, нужно делать на коммуникационной составляющей социальных проектов, потому что иногда об их существовании не знают даже внутри компаний. Также часто бизнес не информирован о том, что о своих социальных проектах можно рассказывать, используя государственные меры поддержки, такие как социальная реклама. Все коммуникационные метрики стали бы важным дополнением к уже сформированным показателям.

Эксперт заостряет внимание на том, что именно социальная ориентированность отличает отечественный подход от принятой международной практики ESG, на которую до недавнего времени ориентировалась и РФ. «Сейчас большое количество исследований говорит о том, что у нашего общества есть запрос на знание и получение информации о социальных и экологических проектах», — резюмирует Анастасия Горелкина.

Именно социальная ориентированность отличает отечественный подход от принятой международной практики ESG, на которую до недавнего времени ориентировалась РФ.

На взгляд авторов, логично дополнить Стандарт отчетности принципами, лежащими в основе «ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса». Это позволит на выходе получить максимально агрегированную и даже визуализированную историю с учетом мнений всех заинтересованных сторон.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ НОВЫХ ПОДХОДОВ

Проанализировав все инициативы и имеющиеся в нашем распоряжении документы, мы пришли к выводу, что практически во всех подходах имеет место одно общее слабое место. А именно — сам подход оценки носит очень ограниченный характер и строится на основе формального предоставления данных о финансовых и нефинансовых показателях без оценки социального эффекта, воздействия и влияния на устойчивое развитие.

К примеру, в проекте стандарта от Минэкономразвития России и ВЭБ.РФ есть определённые требования по направлению использования привлечённых средств — на проекты, признанные социальными, экологическими и пр. Однако оценка результатов этих вложений является необязательной и возложена на самого инициатора, что почти автоматически означает

values. Additionally, Gorelkina emphasizes the importance of communication in social projects, as sometimes even people within companies are unaware of such projects' existence. Businesses often are not informed that they can promote their social projects using governmental support such as social advertising. Integrating communication metrics would greatly complement the existing indicators.

The expert highlights that it is the social focus that differentiates the Russian approach from the widely accepted international ESG practices, which Russia has also been following until recently. "There is significant demand in our society for knowledge and information about social and environmental projects," concludes Anastasia Gorelkina.

It is the social focus that differentiates the Russian approach from the widely accepted international ESG practices, which Russia has also been following until recently.

The authors believe it is logical to enhance the Reporting Standard with principles that form the basis of the "ECG Rating of Responsible Business." This enhancement would enable the final document to be highly aggregated and visualized, reflecting the perspectives of all stakeholders involved.

WEAKNESSES OF NEW APPROACHES

Upon reviewing all initiatives and the documents at our disposal, it became evident that all these approaches share a common weakness. Namely, the assessment approach itself is quite limited and is based on the provision of data on financial and non-financial indicators without taking into account the actual social impact and its influence on sustainable development.

For example, in the draft standard from the Ministry of Economic Development of Russia and VEB.RF, there are specified requirements for the allocation of funds to projects recognized as social, environmental, and the like. However, the evaluation of these investments is not mandated and falls on the

опасность формального проведения оценки лишь «для факта отчетности».

Все показатели измеряются либо в количестве потраченных денег, либо в процентах, либо в количестве охваченных мероприятиями человек, либо даже в количестве заседаний совета директоров и аудиторских заседаний и их посещаемости.

Плюс разработчики документа педалируют тему добровольности его применения — эта отчетность изначально не является обязательной. Но предполагается, что и в России все крупнейшие корпорации, задающие тон в финансах, в данном случае, в масштабах страны, будут ориентироваться на официальный стандарт. Если там не будет обязательного условия оценивания именно социального эффекта и воздействия, реализацию социальных проектов очень легко будет привязать к PR и другим подобным нуждам компании, не заботясь о достижении реального социального эффекта.

Ближе всех к истине, на наш взгляд, выступил ряд существенных стейкхолдеров-благополучателей (ИРИ, АВЦ, АНО «Пространство равных возможностей» и другие). Ранее к работе над проектом стандарта они не привлекались, однако по нашей просьбе предложили ряд важных поправок и дополнений в текущий проект стандарта.

В первую очередь было предложено раскрывать результаты деятельности организации с точки зрения достижения социального эффекта, социального воздействия в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах. Рекомендовано также указывать как ожидаемые социальные эффекты и воздействия, так и реально достигнутые, в том числе незапланированные, проводить и раскрывать анализ причин полученных результатов; подкреплять оценку качественными и количественными показателями, подтвержденными обоснованными и доказанными данными.

Также следует описать проблемную ситуацию, требующую изменения, привести перечень целевых аудиторий, на которые будет оказан социальный эффект или социальное воздействие, описать, как и почему каждая из целевых аудиторий связана с проблемной ситуацией. Для обоснования и доказательности выбора и описания проблемы и ее причин, перечня целевых аудиторий и связи с решаемой проблемой, а также плана мероприятий рекомендуется пользоваться статистическими данными из авторитетных источников. Можно использовать и кабинетные исследования с разными источниками данных: от публикаций в СМИ до научных изданий, с указанием таковых. Кроме того, данные можно приводить из экспертных опросов специалистов, а также из собственных проведенных эмпирических исследований с раскрытием информации о них. Пригодится также изучение опыта ключевых проектов и/или организаций, направленных на решение поставленной проблемы, за последние 3 года.

«Стандарт должен создавать тренд, задавать тон и моду, он пишется на будущее, — считает *Игорь Новиков*, директор АНО

initiator, which almost inevitably leads to formal assessments conducted merely for the sake of reporting.

Metrics are measured in terms of money spent, percentages, the number of people reached, or even the frequency of board of directors and audit committee meetings and their attendance.

Plus, the developers of the document emphasize the voluntary nature of its implementation, making this reporting initially non-mandatory. It is expected that in Russia, major corporations that set the tone in finance will, in this case on a national scale, adhere to the official standard. If the standard lacks a mandatory requirement for assessing the social impact, it would be very easy to align the implementation of social projects with PR or similar corporate needs, without genuine concern for achieving real social impact.

The closest to the truth, in our opinion, have been significant stakeholders with direct beneficiary interests such as IRI, AVC, ANO "Equal Opportunities Space," and others. Previously, they were not involved in drafting the standard, but at our request, they offered significant amendments and additions to the current project.

First of all, it was suggested to disclose the organization's activities in terms of achieving social impact and influence in the short, medium, and long term. It was also recommended to report both expected and actual social effects and impacts, including those that were unplanned, to conduct analysis and disclose reasons for the outcomes, and to back assessments with qualitative and quantitative indicators supported by valid and evidence-based data.

It is also advised to describe the problematic situation requiring change, list the target audiences affected, and explain how and why each group is connected to the issue. For substantiation of the choice of the problem selected, its causes, target audiences, and their relation to the issue, as well as the action plan, the use of statistical data from reliable sources is recommended. Desk research with various data sources can also be used, including media publications and academic papers, citing them as necessary. Additionally, data can be drawn from expert surveys, as well as from one's own conducted empirical research with disclosure of information about the research. The experience of key projects and/or organizations addressing the issue over the past three years will also be useful.

"The standard should create a trend, set the tone for the future," believes *Igor Novikov*, Director of ANO "Equal Opportunities Space" and a member of the Presidential Council for Civil Society and Human Rights. The way we write it will determine what kind of companies we will see in a few years. Thus, the

«Пространство равных возможностей», член Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека (СПЧ). — Как мы его напишем, такие компании увидим через несколько лет. Поэтому, если говорить не выходя за поле моего профессионального интереса, в итоговом документе должны быть отражены не только те аспекты деятельности организаций, по которым они привыкли отчитываться, но и те, о которых пока никто ничего в компаниях не слышал».

По словам эксперта, в проекте критически не хватает нескольких моментов. Если раньше от компании ждали простого рассказа о том, что было сделано хорошего, сейчас одним из ключевых аспектов деятельности бизнеса (и государства, и НКО) стало научение и импакт. Поскольку бизнес является драйвером развития, общество ожидает увидеть устойчивые компании, умеющие преодолевать вызовы и в процессе этого преодоления способные учиться и создавать новое. «Именно такие компании создают впечатление устойчивых, — убежден Новиков. — Вторым же из таких научных в эпоху BANI¹³ является способность выстраивать стратегические партнёрства с государством, НКО и другими компаниями для системного решения проблем всего общества. Для того чтобы сделать что-то в партнёрстве, где имеют место разные культуры решения проблем, нужно выдерживать баланс, — и это уже история про гражданское общество, а не про игру в «лучшую компанию года в номинации «социальный прорыв». Каждый успешный продакт-менеджер знает: стратегия «волк-одиночка» или «один в поле воин» не приведут к созданию ценности, управление продуктом не состоится. Компаниям нужно научиться играть командами, и этот аспект обязательно должен быть отражен в стандарте».

Также одним из важнейших моментов является вовлечение (или инклюзия) уязвимых и маргинальных групп. В настоящее время вовлечение привычно рассматривается как инструмент достижения разнообразия в команде. Те, кто вынужден идти в ногу со временем, изучать демографические прогнозы и прочее, активно пытаются покрыть дефицит организационной способности вовлекать «не таких, как все» в цепочку создания стоимости и потребление благ. Поэтому в стандарте должны быть более внятные и рассчитанные на ближайшее будущее требования относительно вовлечения уязвимых групп (люди с инвалидностью и ОВЗ, молодые специалисты, люди с мигрантским опытом, женщины с малолетними детьми, пожилые люди и проч.). «Речь должна идти не о простой демонстрации показателей найма (хотя, если компании начнут раскрывать эти данные, будет уже неплохо), а об организационных и иных инновациях», — акцентирует Новиков.

Понимая необходимость серьезной доработки стандарта, эксперт говорит о готовности включиться в его корректировку и дополнение, потому что практика донесения информации о деятельности компании не может быть разработана раз и навсегда,

final document should reflect not only those aspects of organizations' activities that they are accustomed to reporting on but also those that are yet unknown within the companies."

According to the expert, the project critically lacks several aspects. Whereas previously companies were expected to merely report good deeds, now a key aspect of business activity (including that of the government and NGOs) has become learning and impact. Since business drives development, the society expects to see resilient companies capable of overcoming challenges and learning and innovating through the process. "Such companies are perceived as sustainable," Novikov is convinced. "One of the key lessons in the BANI¹³ era is the ability to establish strategic partnerships with the government, NGOs, and other companies for systemic problem-solving across the community." Maintaining balance is key to collaborating effectively in partnerships with different problem-solving cultures, and this pertains more to civil society than to corporate accolades for "social breakthrough of the year." Every successful product manager knows that a "lone wolf" strategy does not lead to value creation and product management will fail; companies must learn to work as teams, and this should be reflected in the standard.

Also, a crucial aspect is the engagement (or inclusion) of vulnerable and marginalized groups. Currently, inclusion is conventionally seen as a means to achieve diversity within teams. Those who are compelled to keep pace with the times, study demographic forecasts and the like, are actively trying to cover the deficit in organizational capability to involve "not like everyone else" in the value creation chain and the consumption of goods. Therefore, the standard should include more coherent and near-future oriented requirements for the involvement of vulnerable groups (people with disabilities and special needs, young professionals, individuals with migration experience, women with young children, the elderly, etc.). "The conversation should not just be about the simple demonstration of hiring metrics (though it would be good if companies start to disclose this data), but about organizational and other innovations," Novikov emphasizes.

Understanding the need for significant revisions to the standard, the expert speaks of being ready to engage in its adjustment and supplementation, because the practice of conveying information about a company's activities cannot be developed once and for all; it is an iterative process. Given the dynamics with which the world changes, it is necessary to quite frequently revisit ideas and the specific ways of their implementation in reports. "We need

¹³ Аббревиатура BANI расшифровывается так: B (Brittle) — хрупкий, A (Anxious) — тревожный, N (Nonlinear) — нелинейный, I (Incomprehensible) — непостижимый.

¹³ BANI stands for: Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible.

это итерационный процесс. Учитывая динамику, с которой меняется мир, пересматривать идеи и конкретные способы их воплощения в отчетах приходится довольно часто. «Нужно осознать, что донесение информации о деятельности компании в области устойчивого развития и иных аспектов, нуждается не во временных рабочих группах, а в сообществе постоянно действующих экспертов», — резюмирует Игорь Новиков.

УСТОЙЧИВОСТЬ И ПОКАЗАТЕЛИ

Безусловно, все имеющиеся методологии по-своему хороши — одно то, что подобные инициативы существуют и активно развиваются, уже является большим плюсом. Но, коль скоро мы говорим про устойчивость, необходимо сказать про те показатели, которые непосредственно связаны с этой устойчивостью с точки зрения социального воздействия. Когда в отчетности существуют исключительно количественные показатели, это никак не коррелирует с обещанием анализа или прогнозирования системных качественных изменений. Отсутствуют формула перехода, описание корреляции и т. п. Поэтому есть четкое понимание необходимости расширения списка показателей в сторону оценки социального воздействия и включения тем корпоративного волонтерства, инклюзивных практик, медиавоздействия в качестве показателей оценки.

На упомянутой выше стратегической сессии «Стандарт отчетности об устойчивом развитии как инструмент развития волонтерства и социальной вовлеченности жителей, предприятий и территорий» по результатам дискуссии был разработан проект резолюции, который мы считаем нужным привести здесь в неизменном виде.

«Внести в первоначальный перечень предложений:

- Доработка раздела оценки социального эффекта;
- В отчетности показывать не количественные характеристики индикаторов и показателей, а основанные на них социальные эффекты;
- Усилить внимание к качественным показателям;
- В формировании перечня показателей опираться не только на международные стандарты и национальные цели ЦУР, но и на национальные проекты;
- Включить в оценку тематики развития сообществ и партнерств, развития некоммерческого сектора;
- Включить в оценку направление коммуникационных проектов; включение показателей на основе информационной повестки и качества кампаний (региональных кампаний, федеральных кампаний ИРИ, партнерств с АНО «Национальные приоритеты»);
- Показать необходимость показателей связи между экологическими и социальными (на их базе) проектами;
- Усилить внимание к показателям вовлечения сотрудников и жителей в управление предприятием и региональным развитием;

to understand that conveying information about the company's activities in sustainable development and other areas requires not just temporary working groups but a community of constantly active experts," concludes Novikov.

SUSTAINABILITY AND INDICATORS

Undoubtedly, all existing methodologies are commendable in their own right, and the mere existence of such initiatives is a big advantage. However, when talking about sustainability, it is essential to address indicators directly related to this concept in terms of social impact. When reports contain only quantitative metrics, they fail to correlate with promises of analyzing or forecasting systemic qualitative changes. What is missing is a transition formula or an explanation of correlations. Hence, there is a clear understanding of the need to expand the list of indicators, including assessments of social impact, as well as topics of corporate volunteering, inclusive practices, and media influence as evaluation indicators.

Following the strategic session "Sustainable Development Reporting Standard as a tool for the development of volunteering and social involvement," a resolution draft was created based on the discussion outcomes, which we believe should be presented below unchanged.

"To add to the original list of suggestions:

- Finalization of the social effect assessment section;
- In reporting, show not quantitative characteristics of indicators and metrics, but social effects based on them;
- Increase focus on quality indicators;
- The list of indicators should be based not only on international standards and national SDG targets, but also on national projects;
- Include community and partnership development and non-profit sector development in the assessment;
- Include communication projects in the evaluation; inclusion of indicators based on information agenda and quality of campaigns (regional campaigns, federal IRI campaigns, partnerships with ANO "National Priorities");
- Show the need for linkage indicators between environmental and social (based on them) projects;
- Increase focus on indicators of employee and resident involvement in the management of the enterprise and regional development;
- Include indicators reflecting the accumulation and consolidation of social impact (including partnerships, communities, information agenda);
- Include reintegration rates for employees leaving the position due to retirement, illness, disability;
- Include indicators for implementing an inclusive approach in all areas of the company's internal and external activities;

- Включить показатели, отражающие накопление и консолидацию социального эффекта (в том числе партнерства, сообщества, информационную повестку);
- Включить показатели реинтеграции сотрудников, уходящих с позиции в связи с выходом на пенсию, по болезни, по инвалидности;
- Включить показатели реализации инклюзивного подхода во всех направлениях внутренней и внешней деятельности компании;
- Сохранить в перечне экономических показателей «Устойчивые, в том числе «зеленые» инвестиции»;
- Раскрывать информацию об устойчивых инвестициях в разрезе направлений национальных таксономий».

Один из ключевых экспертов стратсессии — ведущий эксперт Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ и главный редактор журнала «Позитивные изменения» *Наталья Гладких* — считает очень ценной дискуссию, возникшую в отношении разрабатываемого отечественного стандарта отчетности, поскольку это дает возможность высказать свои мнения представителям разных сторон. Слово «Стандарт» в названии документа определяет наличие в его содержании свода важных принципов, на которые всем важно ориентироваться и опираться. Поэтому эксперту хотелось бы, чтобы в итоге это был документ, помогающий не только компаниям и их стейкхолдерам в понимании своих результатов деятельности, но и задающий определенные нормы, рекомендации к тому, как это наиболее эффективно и результативно делать.

«В той версии стандарта, которая есть сейчас в виде рабочего документа, обращают на себя внимание несколько важных моментов. Первый — это очевидный разрыв в риторике повествования в документе в той части, где описывается, зачем нужен стандарт, что он дает, что включает и т. п., и в том, какие в итоге предлагаются конкретные действия и показатели», — говорит Наталья Гладких.

Так, по ее словам, в первой части активно используется терминология из сферы оценки воздействия или импакта, например:

«Под информацией, связанной с устойчивым развитием, понимается информация о воздействии, рисках и возможностях организации, связанных с устойчивым развитием»;

«Полезность информации, связанной с устойчивым развитием, повышается, если информация сопоставима, поддается проверке, своевременна и понятна, а также достаточна для того, чтобы отразить существенное воздействие на экономику, окружающую среду и социальную сферу и дать заинтересованным лицам (сторонам) возможность оценить результаты деятельности организации (принцип полноты) за отчетный период».

«При этом в блоке показателей нет ничего, что мы могли бы отнести к социальному воздействию. Индикаторы представлены преимущественно различными характеристиками деятельности — количество вовлеченных сотрудников, количество потраченных средств и т. п. Каким было воздействие от этой деятельности остается совершенно за пределами этого списка», — добавляет эксперт.

- Retain “sustainable investments, including green investments” in the list of economic indicators;
- Disclose information on sustainable investments in terms of national taxonomies.”

Natalia Gladkikh, a leading expert of the Institute of Socio-Economic Design at the National Research University Higher School of Economics and Editor-in-Chief of the Positive Changes Journal, considers the discussion that has arisen regarding the domestic reporting standard under development to be very valuable, as it gives an opportunity for representatives of different parties to express their opinions. The word ‘Standard’ in the document title indicates the presence of a set of important principles in its content, which are essential for everyone to follow and rely on. Therefore, the expert would like the final document to be one that not only helps companies and their stakeholders understand their performance results but also sets certain standards and recommendations on how to do this most effectively and successfully.

“Several important points are noteworthy in the current version of the standard, which is still a work in progress. The first is the obvious gap in the narrative rhetoric in the document in the part where it describes why the standard is needed, what it offers, what it includes, etc., and in what specific actions and indicators are ultimately proposed,” says Natalia Gladkikh.

Thus, according to her, the first part actively uses terminology from the field of impact assessment, for example:

“Information related to sustainable development is understood as information about the impacts, risks, and opportunities of the organization associated with sustainable development”;

“The usefulness of information related to sustainable development increases if the information is comparable, verifiable, timely, and understandable, and also sufficient to reflect the significant impact on the economy, environment, and social sphere and to give interested parties the opportunity to assess the organization’s performance (the principle of completeness) for the reporting period.”

“However, within the block of indicators, there is nothing that could be attributed to social impact. Indicators are principally defined by various metrics of activity — such as the number of employees involved and the amount of funds expended. The actual impact of these activities remains conspicuously absent from this list,” the expert remarks.

A second significant flaw she notes is the underlying logic of describing and assessing results, the principle of ‘the more spent, the better.’ According to the standard’s logic, a company’s substantial investments in social objectives imply it is doing well, yet there is no comment on the actual effectiveness of these investments. The specific changes that have

Второй важный недочет, который она отмечает, — это лежащий в основе логики описания и оценки результатов принцип «чем больше потрачено, тем лучше». Значительные затраты компании на социальные цели в логике стандарта автоматически означают, что она «молодец», об эффективности же этих вложений ничего не говорится. Не имеет значения, что именно изменилось в регионе или в стране благодаря таким расходам. И если будет найдено более экономичное решение, в текущей логике стандарта это будет означать ухудшение положения компании на фоне других.

«Давно распространенная логика социальных инвестиций, предполагающая обязательную оценку получаемых результатов (а не описание характеристик того, что сделано или потрачено), полностью отсутствует в текущей версии стандарта, хотя она, на мой взгляд, необходима, — говорит эксперт. — Пока мы не будем задавать вопросы не только о том, сколько потрачено средств, но и какими были результаты от этих вложений, мы не сможем говорить о результатах, собственно, в терминах социального воздействия, как это заявлено в описании замысла стандарта».

Область социального проектирования развивается, как и любая отрасль науки и практики, усложняются формы разработки проектов, подготовки отчетов. Это можно заметить на примере Фонда президентских грантов, где регулярно проходит обновление, добавление новых элементов и акцентов в формах заявок на получение финансирования. Например, в текущей версии заявки важно не только описать замысел проекта, но и обосновать его актуальность ссылками на релевантные источники. Делается акцент на доказательности предлагаемого в проекте подхода к решению проблемы. Некоторые грантодающие организации переходят на заявки в формате так называемой теории изменений, в которой должны быть четко определены не только проблемы, их источники, но и каждое мероприятие должно быть описано в пространстве создаваемых результатов на трех уровнях — непосредственных результатов, социальных эффектов, социального воздействия. Теория изменений используется и в деятельности государственных органов при планировании стратегических проектов¹⁴.

«Рассказывать о результатах, а тем более воздействию своих проектов и программ, в терминах характеристик деятельности — «проведено столько-то мероприятий, потрачено столько-то средств» — давно не принято в «третьем секторе» и все сложнее в государственном, — делится информацией Наталья Gladkikh. — Если мы зададим стандарт для бизнеса, в котором важен результат не как изменение, а только как форма — это будет шаг назад

occurred in the region or country as a result of such expenditures are not considered relevant. If a more economical solution is identified, the current logic of the standard would interpret this as the company's deteriorating position relative to others.

“The traditional rationale for social investment, demanding an essential evaluation of the achieved results rather than just a description of actions taken or expenses incurred, is strikingly missing from the current version of the standard. This component, in my view, is crucial,” states the expert. — “Until we pose questions not only about the volume of funds spent but also the tangible outcomes of such expenditures, we cannot truly speak of results in the terms of social impact, as is claimed in the intent of the standard.”

The realm of social project design is evolving, just like any branch of science or practice, and the methodologies of project development and reporting are increasingly complex. This is evident in the practices of the Presidential Grants Fund, where updates and the incorporation of new elements and focuses in application formats are routinely implemented. For instance, in the current iteration of the application, it is crucial not only to describe the project concept but also to validate its pertinence with references to pertinent sources. The document places emphasis on the evidential substantiation of the proposed approach to addressing the issue. Several grant-giving organizations are shifting toward applications based on the so-called theory of change, which mandates the clear definition not only of the problems and their origins but also a detailed description of each activity to be undertaken in relation to the three-tiered framework of immediate results, social effects, and societal impact. The theory of change also figures into the planning strategies of state bodies when conceptualizing strategic projects.¹⁴

“To speak of outcomes, and all the more of the impact of their projects and programs, in terms reflective of activity characteristics — ‘conducted so many events, spent so much’ — has long been outmoded in the ‘third sector’ and is becoming ever more challenging in the governmental sphere,” says Natalia Gladkikh. — “If we establish a benchmark for businesses wherein the end result is deemed significant not for its transformational nature but merely as a static form, this would represent a regression in the theory and practice of social project planning and social investment, methodologies and approaches to impact assessment developed thus far.”

¹⁴ Kim, A. I., Kopytok, V. K., Filippova, Yu. A. & Tsygankov, M. V. (2020). *Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России*. Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений. Режим доступа: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/AuditInsights.pdf>. (дата доступа: 26.03.2024).

¹⁴ Kim, A. I., Kopytok, V. K., Filippova, Yu. A., & Tsygankov, M. V. (2020). *Use of the theory of change for strategic audits and strategic planning within the Russian context*. Accounts Chamber of the Russian Federation, Center for Progressive Management Decisions. Retrieved from: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/AuditInsights.pdf>. (accessed: 26.03.2024).

на языке теории и практики социального проектирования, сферы социальных инвестиций, разработанных на сегодняшний день методов и подходов к оценке воздействия».

Также необходимо стандартизировать доказательность и обоснованность используемых социальных и экологических практик. Критически важным является то, насколько проверенной является используемая технология и предполагаются ли процедуры мониторинга и оценки изменений, запланированных и незапланированных эффектов, возникающих в ходе реализации проекта/программы, деятельности компании в сфере устойчивого развития в целом. В случае НКО, особенно если речь идет о проекте с финансированием третьей стороной — грантодающей организацией, социальным инвестором — деятельность регулярно подвергается оценке и контролю. В ситуации же, когда проект/программу иницирует бизнес, у него нет «контролирующего» органа, который бы обратил внимание на уровень доказательности используемой практики. Если такое указание не будет вынесено в стандарт, КСО-программы могут превратиться в «пространство экспериментов над людьми и природой».

Также, как считает эксперт, в стандарт необходимо внести понятия модели оценки. Это важный термин, отражающий описание того, как будут оцениваться результаты, как будет проходить сбор данных о достигаемых изменениях, а также кто и как, на каком этапе, будет в эту оценочную деятельность вовлечен. По мнению Натальи, практика обращения к аудиторским компаниям за оценкой социального воздействия совершенно не распространена среди социальных инвесторов или некоммерческих организаций. Фиксация того, что цифры посчитаны правильно, вряд ли может дать какую-то выгоду, инсайт, новое знание проектной команде, организации, с точки зрения ее устойчивого развития. Если говорить о внешней, независимой «оценивающей» стороне, предполагающей партнерство «с пользой», речь может идти скорее о вузах, где можно найти экспертизу, исследователей, проверенные научные подходы.

«Стандарт станет действительно стандартом, важным и полезным документом, в том случае, когда он из представленной сейчас риторики «мы вам поставим оценку — и это может быть «двойка»» перейдет к расширению представлений компаний о том, как может быть еще описан их вклад в устойчивое развитие, во всей его полноте и красоте, — подводит итог Наталья Гладких. — Когда в нем будут представлены различные варианты, как любая организация, любого масштаба, может «рассмотреть себя» еще лучше в этом новом прекрасном зеркале. Будут описаны подходы, методы, помогающие выстроить внутри компании свои модели оценки, с учетом специфики деятельности и без какой-либо «карательной» коннотации. Выгода должна заключаться прежде всего в выгоде для самой компании — «любования» создаваемыми ею изменениями в такой уникальной и невероятно важной сфере как устойчивое развитие».

В качестве резюме Наталья Гладких предложила конкретные рекомендации для внесения корректировок в стандарт. Ключевым моментом является то, что все меры, реализуемые в рамках

It is also necessary to standardize the verifiability and justifiability of the employed social and ecological practices. Of crucial importance is the extent to which the utilized methodologies are substantiated and whether robust procedures for monitoring and assessment of changes — both intended and incidental effects arising within the course of a project or program's execution — are in place. For NGOs, particularly when projects are financed externally — by grant-making entities or social investors — activities are regularly subjected to rigorous assessment and oversight. Conversely, when a project or program is initiated by a business entity, it lacks an overseeing body that would be obliged to pay close attention to the level of proof underpinning the practices utilized. If such guidance is not included in the standard, CSR programs may turn into a 'space for experiments on people and nature.'

Additionally, the expert opines that it is essential to embed within the standard the concept of an assessment model. This pivotal term reflects the anticipated process by which results will be evaluated: how data on achieved changes will be collected, and who will be involved in these evaluative undertakings and how, at what stage. According to Natalia, the practice of soliciting assessment services from auditing firms for evaluating social impact is exceptionally uncommon among social investors or non-governmental organization. The mere fact that figures have been calculated correctly is unlikely to offer any significant insights or new knowledge to the project team or organization, particularly in terms of its sustainable development. When discussing an external, independent 'evaluating' party that implies a 'mutually beneficial' partnership, one should keep in mind universities, where expertise, researchers, and proven scientific approaches can be found.

"A standard will truly become truly significant and valuable when it transcends the prevailing narrative of 'we'll grade you — and you might get an F' to enhance companies' awareness of how they might further reflect their contributions to sustainable development in all its depth and beauty," concludes Natalia Gladkikh. — "Once the standard encompasses varied approaches that enable any organization, regardless of size, to 'see itself' in a newer, more splendid light." Described approaches and methods will assist companies in establishing their internal evaluative models, considering the unique aspects of their activities without any retributive implications. The chief advantage should inherently lie in the benefit it presents to the company itself — reveling in the transformations it prompts within the sphere of sustainability."

In conclusion, Natalia Gladkikh put forth precise recommendations for modifications to be made to the standard. The fundamental point is that all activities conducted within the framework of sustainable development must meet criteria for evidence and validity. Specifically:

деятельности по устойчивому развитию, должны соответствовать требованиям доказательности и обоснованности. В частности:

1. Должны быть четко определены решаемые проблемы и установлены их причины, с опорой на имеющиеся данные, опыт других подобных проектов и т. п.
2. Должны быть описаны целевые аудитории всех реализуемых программ и проектов.
3. Должен быть четко определен план мероприятий и очевидна взаимосвязь реализуемых действий с проблемами, их причинами, а также планируемыми результатами, изучен опыт реализации подобных проектов, эффективности использования выбранного подхода (социальной, экологической технологии).
4. Должны быть четко прописаны для каждого мероприятия: непосредственные результаты, социальные эффекты, социальное воздействие.
5. На этапе планирования деятельности указывается планируемый план мероприятий и их результатов, а также индикаторов, позволяющих делать вывод о достижении/не достижении планируемых изменений.
6. Для каждого проекта или программы, реализуемых в рамках достижения устойчивого развития, должна быть разработана модель оценки, предполагающая систему мониторинга и оценки достигаемых изменений, в соответствии с системой индикаторов.
7. Для каждого проекта или программы, реализуемых в рамках достижения устойчивого развития, рекомендуется провести расчет индекса доказательности и обоснованности.
8. Разработка и реализация модели оценки воздействия проекта/программы устойчивого развития, отражающей достигаемые (достигнутые) ею изменения, может осуществляться организацией самостоятельно либо с привлечением исследовательских и иных профильных компаний, научных организаций, в том числе на базе научно-исследовательских университетов.

Представленные рекомендации не ограничены конкретным разрабатываемым на федеральном уровне документом, — скорее, их можно и нужно считать применимыми в режиме реального времени и для любой корпорации уже сейчас. Что, безусловно, не отменяет их логичности для включения в национальный Стандарт отчетности.

Закончить обзор хочется данными опроса за ноябрь 2023 года от рейтингового агентства «Эксперт РА», согласно которому почти 80% нефинансовых и 60% финансовых компаний будут готовить отчет об устойчивом развитии по итогам года¹⁵. Эту тенденцию замечают и поддерживают и государственные органы. И важно, чтобы в эту работу включались все больше лидеров социальных изменений.

¹⁵ Эксперт РА. (2023). Устойчивое развитие в России: основные тенденции 2023 года. Режим доступа: https://raexpert.ru/press/articles/katsonova_vedomosti_jan2024/. (дата доступа: 26.03.2024).

1. Issues to be addressed should be distinctly defined and their causes pinpointed, relying on existing data, knowledge from similar endeavors, etc.
2. All implemented programs and projects should describe their target audiences.
3. The action plan should be clearly defined and the relationship between the realized actions and the problems, their causes, as well as the planned results should be obvious, the experience of similar projects, the effectiveness of the chosen approach (social, ecological technology) should be studied.
4. The immediate results, social effects, and social impact should be clearly spelled out for each intervention.
5. The activity planning stage specifies the plan of activities and their results, as well as indicators to conclude on the achievement/non-achievement of the planned changes.
6. For each project or program implemented within the framework of achieving sustainable development, an evaluation model should be developed, which implies a system of monitoring and evaluation of changes achieved, in accordance with the system of indicators.
7. For each project or program implemented within the framework of achieving sustainable development, it is recommended to calculate an evidence and validity index.
8. The development and implementation of a model for assessing the impact of a sustainable development project/program, reflecting the changes it achieves (achieved), can be carried out by the organization independently or with the involvement of research and other specialized companies, scientific organizations, including those based at research universities.

The recommendations provided are not confined to a specific federal document under development; rather, they are meant to be immediately applicable in real-time across any corporation. This does not, however, diminish their relevance for inclusion in the national Reporting Standard.


We would like to conclude the overview with data from a November 2023 survey by Expert RA rating agency, according to which almost 80% of non-financial and 60% of financial companies will be prepared to report on sustainable development at the end of the year.¹⁵ This trend is being noticed and supported by government agencies as well. And it is important that more and more leaders of social change are involved in this work.

¹⁵ Expert RA Rating Agency (2023). Sustainable Development in Russia: Key Trends 2023. Retrieved from: https://raexpert.ru/press/articles/katsonova_vedomosti_jan2024/. (accessed: 26.03.2024).



Насколько добрый мой город?

Репортаж с конференции
«Про развитие городов и сообществ»

DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-26-33 

How Kind Is My City?

Report from the “City and Community
Development” Conference

Как меняется работа с местными сообществами, что будет с ними происходить в ближайшем и отдалённом будущем, как партнёрские проекты бизнеса и НКО помогают жителям развивать свои территории и за счёт чего повышается социальная эффективность таких проектов? Об этом и многом другом урбанисты, НКО, футурологи и представители бизнеса говорили на практической конференции «Про развитие городов и сообществ», прошедшей в феврале 2024 года в Москве. Делимся ключевыми тезисами о том, каковы возможные сценарии развития территорий по мнению экспертов.

How the dynamics of engaging with local communities are evolving, what lies ahead for them in the near and distant future, how collaborative initiatives between businesses and NGOs assist residents in fostering their localities, and what factors enhance the social efficacy of such endeavors — these were among the topics discussed by urban planners, NGOs, futurists, and business delegates at the City and Community Development practical conference held in Moscow in February 2024. Here, we explore the core insights regarding potential territorial development scenarios as perceived by experts.



Юлия Вяткина
Редактор журнала
«Позитивные изменения»

Yulia Vyatkina
Editor,
Positive Changes Journal

ДОБРЫЕ ГОРОДА

В 2023 году Содружество Добрых городов, в которое входит больше 220 территорий, совместно с лабораторией «Гражданская инженерия» провели опрос горожан и туристов в разных городах России, чтобы ответить на вопрос — что делает город в их глазах действительно добрым? Результатом исследования стала методика¹, основанная на реальном запросе жителей и гостей города.

«Каких-то ожиданий, откровений, что скажут люди, чего мы не знали, у нас не было. Нам было интересно, что назовут чаще всего. Мы проводили фокус-группы в Пензе, Владивостоке, Иркутске, Санкт-Петербурге и других городах. Гайд включал 40 вопросов. На основании ответов мы предложили методику «Насколько добрый мой город/поселок для его жителей и для гостей». На ответы мы смотрели через призму того, что по силам сделать НКО. Методика — это своеобразный чек-лист², по которому можно оценить свой город. И, конечно, это повод еще на этапе проектирования каких-то инициатив обсудить их с партнерами и горожанами и понять, чего пока не хватает в их населенном пункте», — говорит *Дарья Буянова*, директор по маркетингу БФ «Добрый город Петербург».

Как отмечают создатели методики, им было важно, чтобы некоммерческие организации делали для города действительно полезные, востребованные проекты — то, что заметят и оценят жители и гости, что повышает их радость и комфорт, оценку города как доброго.

Методика доброго города включает 10 параметров. Авторы говорят, что их можно считать универсальными, применимыми независимо от величины муниципального образования и его места на карте. Так, первый параметр, «Гордимся наследием и бережём его», касается не только городов с богатым историческим прошлым, но и моногородов с 30-летней историей, которые ценят свое наследие.

Суть этого параметра заключается в следующем. Добрый город заботится о своей истории и культуре. Объекты исторического наследия реставрируются или просто хорошо содержатся, опрятно выглядят. Многие исторические объекты выполняют общественные функции и открыты для посещения. Детали тоже не остаются без внимания: оригинальные вывески реставрируются, наличники и таблички сохраняются, а утраченное — воссоздается. Горожане и гости знают или легко могут узнать историю города.

На что надо обратить внимание: на реставрацию и содержание объектов исторического наследия, внешний вид объектов,

¹ БФ «Добрый город Петербург». (2023). Методика: насколько добрый мой город? Режим доступа: <https://konkurs.dobryegoroda.ru/metodika>. (дата доступа: 16.03.2024).

² Чек-лист самооценки по методике можно посмотреть здесь: https://drive.google.com/file/d/1UKqJlDsm5w_FPKZxtL5DbwwQa7whjEzr/view.

KIND CITIES

In 2023, the Commonwealth of Kind Cities, comprising over 220 territories, teamed up with the Civil Engineering Laboratory to conduct a survey among citizens and tourists across various Russian cities, aiming to address the question: What truly defines a city's kindness in their eyes? The outcome of this research led to the formulation of a methodology¹ grounded in the genuine needs and perceptions of city dwellers and visitors alike.

"We didn't have any expectations about what people might reveal, something beyond our knowledge. Rather, we were interested in noticing the recurring themes. We conducted focus group research in Penza, Vladivostok, Irkutsk, St. Petersburg, and other locations. Our guide encompassed 40 questions. Drawing from the responses, we devised the methodology "How Kind Is My City/Town to Its Residents and Visitors." We analyzed the feedback through the lens of what NGOs could feasibly undertake. This methodology serves as a sort of checklist² for evaluating one's city. Moreover, it is a catalyst to engage with partners and citizens during the project conceptualization phase, shedding light on areas where improvements are still needed within their communities," says *Daria Buyanova*, Marketing Director of the Kind City St. Petersburg Charitable Foundation.

The creators of this methodology underscored the significance of non-profit initiatives delivering genuinely beneficial and sought-after projects for the city — endeavors that garner recognition and appreciation from residents and visitors alike, thereby enhancing their happiness and comfort and contributing to the city's reputation as a benevolent entity.

The kind city methodology encompasses 10 parameters. The authors assert their universality, applicable irrespective of a municipality's size or geographical location. For instance, the first parameter, "Proud of Heritage and Its Preservation," extends beyond cities boasting rich historical legacies, also encompassing single-industry towns with three decades of history that cherish their heritage.

The essence of this parameter is the city's reverence for its history and culture. Historic landmarks are either restored or just maintained well, looking tidy. Many historical sites serve communal functions and are accessible to the public. Attention to detail is important: original signage is refurbished, architectural trimmings and plaques are preserved, and lost elements are recreated. Residents and visitors alike are

¹ Kind City Petersburg Charitable Foundation (2023). Methodology: How Kind Is My City? Retrieved from: <https://konkurs.dobryegoroda.ru/metodika>. (accessed: 16.03.2024).

² The methodology self-assessment checklist can be viewed here: https://drive.google.com/file/d/1UKqJlDsm5w_FPKZxtL5DbwwQa7whjEzr/view.

исторические детали городской среды, проекты и мероприятия по сохранению и популяризации наследия.

Индикаторы оценки параметра:

- в городе есть объекты исторического наследия, которыми можно гордиться;
- заметны отреставрированные объекты или процесс реставрации;
- мало руинированных исторических зданий;
- заметны разнообразные исторические детали (в т. ч. советского периода);
- есть таблички, которые рассказывают историю зданий;
- в городе можно записаться на историческую экскурсию;
- во многие исторические здания можно попасть и посмотреть их изнутри;
- в городе есть проекты/мероприятия по сохранению и популяризации наследия: субботники, фестивали, исторические реконструкции и др.;
- известны случаи, когда частные инвесторы реставрируют исторический объект и открывают там бизнес;
- мало случаев, когда исторический объект снесли или он сгорел.

Создатели методики приводят несколько примеров, что могут сделать НКО:

- узнать, есть ли в городе проекты по сохранению исторического наследия;
- организовать историческую экскурсию или популяризовать те, что есть;
- сообщить в СМИ, если заметили, что историческое наследие под угрозой;
- вступить во всероссийское движение «Том Соьер Фест» или движение «Фасадник» и совместными усилиями привести в порядок фасады зданий;
- провести мероприятие во дворе исторического здания, чтобы привлечь внимание к необходимости его реставрации (пример — «Лаборатория искусства города» во дворе исторического особняка в Красноярске);
- провести общественную кампанию по сбору средств на реставрацию исторических деталей городской среды.

Среди других параметров предложенной методики такие как: «Помогаем животным», «В добром городе заметны НКО, инициативные группы и их работа», «Развито добрососедство», «В городе чисто», «Хорошая навигация», «В городе зелено», «Хорошо детям», «Доступная среда», «У города есть лицо, бренд».

«Каждый параметр, индикаторы, на что можно посмотреть, какие действия совершить НКО — в методике описаны достаточно подробно. Еще раз подчеркну, что это самооценка. Мы смотрим, какие признаки доброго города заметны местным и приезжим. И дальше, глядя на свои проекты и программы, пытаемся актуализировать их с учетом этого фокуса внимания. Если люди считают, что признаком доброго города является чистота, то даже если

acquainted, or can readily acquaint themselves, with the city's history.

Key areas of focus include the restoration and upkeep of historical landmarks, the aesthetic appeal of these sites, the preservation of historical nuances in the urban landscape, as well as initiatives aimed at their conservation and promotion.

Indicators for assessing this parameter are:

- The presence of historical landmarks evoking pride;
- Visible restoration efforts or ongoing processes;
- A scarcity of dilapidated historic structures;
- The visibility of diverse historical elements (including those from the Soviet era);
- The presence of informative plaques detailing building histories;
- Accessibility of historical tours;
- The availability of many historic buildings for internal exploration;
- The existence of projects/events aimed at heritage preservation and promotion, such as clean-up drives, festivals, and historical reenactments;
- Instances of private investors restoring historical sites for commercial use;
- Few instances of historical site demolition or destruction by fire.

The creators of the methodology cite several examples of NGO initiatives:

- Assessing the existence of historical preservation projects within the city;
- Organizing or promoting historical tours;
- Raising awareness through media channels about threats to historical heritage;
- Participating in nationwide movements like the Tom Sawyer Fest or Fasadnik to collectively refurbish building facades;
- Hosting events in the courtyards of historic buildings to underscore the imperative for restoration (case in point: the "City Art Laboratory" held in the courtyard of a historic mansion in Krasnoyarsk);
- Launching public fundraising campaigns to finance the restoration of historical elements in the urban environment.

Among the other parameters of the proposed methodology are: "Helping Animals," "Visible Presence of NGOs and Initiative Groups in a Kind City," "Developed Good-Neighborliness," "City Cleanliness," "Efficient Navigation," "Green Areas in the City," "Good Environment for Children," "Accessibility," and "Distinct City Identity and Brand."

"The methodology describes in detail each parameter, along with its indicators and potential actions for NGOs. It is important to reiterate that this is a form of self-assessment. We observe which signs of a kind city are noticeable to both locals and visitors. Then, by examining our projects and programs, we attempt to align them with these focal points. For instance, if cleanliness is deemed a hallmark of a kind city, even as an organization focused on the elderly, we might

мы — организация, занимающаяся старшим поколением — можем организовать субботник или посадку деревьев. Таким образом, эта методика — инструмент взгляда на себя для НКО со стороны, как еще можно актуализировать свою деятельность», — говорит Дарья Буянова.

Респонденты также назвали другие важные параметры доброго города, на которые НКО сложно повлиять, но возможно у кого-то это получится. Это наличие общественных туалетов, а также мест, где можно вкусно и недорого поесть, где бесплатно выпить чистой воды. Для горожан также важны городские медиа и чаты, возможность влиять на принятие решений, а для приезжих — вежливые водители, музыка на улицах не только в праздник, хорошие отзывы местных жителей о своем городе.

Методика доброго города включает 10 параметров. Авторы говорят, что их можно считать универсальными, применимыми независимо от величины муниципального образования и его места на карте.

organize a community cleanup or a tree-planting event. Thus, this methodology serves as a tool for NGOs to reflect on their activities from an external perspective, identifying further avenues for engagement,” explains Daria Buyanova.

Respondents also identified other crucial aspects of a kind city that are challenging for NGOs to influence, but someone may be able to address. These include the provision of public toilets, affordable and delectable dining options, and access to clean drinking water. Additionally, urban media and forums for citizen input into decision-making processes are vital for residents, while polite drivers, street music beyond festive occasions, and positive feedback about the city from locals enhance the experience for visitors.

The kind city methodology encompasses 10 parameters. The authors assert their universality, applicable irrespective of a municipality’s size or geographical location.

ЛОКАЛЬНЫЙ ПРОДЮСЕР, ФОРСАЙТ-МОДЕРАТОР И ДРУГИЕ ФОРМАТЫ

Какими могут быть форматы деятельности, которые помогают услышать и воплотить то, что важно горожанам? Во-первых, это соучастующее проектирование, когда общественные пространства создаются с вовлечением в процесс местных жителей, сообществ, инициативных граждан, экспертов, представителей администрации, локального бизнеса и других заинтересованных в проекте сторон.

«Соучастные практики — это возможность обратиться к конечному благополучателю вашего продукта. Эти практики используются многими, не только девелоперами. Часто, когда мы что-то делаем, мы идем сверху вниз, не проверив идею на аудитории. Что происходит, когда мы вовлекаем людей в работу со своей средой? Самый важный эффект — «присвоение через руки», т. е. со стороны жителей происходит смена с клиентской позиции на хозяйский подход. Кроме того, соучастные практики — это инструмент создания сообществ. У соучастия есть своя дорожная карта и стадии развития: идея — поиск единомышленников — исследование — проектирование — активная деятельность — рефлексия.

LOCAL PRODUCERS, FORESIGHT MODERATORS, AND ALTERNATIVE FORMATS

What forms of engagement can facilitate the understanding and implementation of citizens’ needs? Firstly, participatory design involves creating public spaces with input from local residents, communities, active citizens, experts, government representatives, local businesses, and other stakeholders.

“Participatory practices offer a means to engage with the ultimate beneficiaries of a product. This approach is not limited to developers but is utilized by various entities. Often, initiatives proceed from the top down, lacking validation from the audience. However, involving people in shaping their environment yields significant benefits. The primary impact is a sense of ownership among residents, shifting from a consumer to a custodial mindset. Moreover, participatory practices foster community-building. This process follows a roadmap with stages of evolution: ideation, coalition-building, research, design, active participation, and reflection. Engaging individuals in projects through this

Если люди прошли этот алгоритм три раза, вместе поучаствовали в каком-то деле от идеи до рефлексии, то они становятся самоорганизованным сообществом», — поясняет *Любовь Гурарий*, эксперт по работе с сообществами, куратор соучастных практик A101 Лернити.

Во-вторых, необходимы так называемые «точки входа» для горожан — альтернативные, заметные в городе площадки, где социально полезными действиями жители могут заявить о себе. Например, в Сызрани в центральной части города есть свое «третье место» — антипространство «Стены», где можно провести свое мероприятие, выпить кофе в компании единомышленников, поработать в коворкинге.

«Мы как раз действуем «снизу». Жители могут не только заявить, что они хотят сделать, но и действием доказать это. Когда в нашем

Соучастные практики — это инструмент создания сообществ. Когда люди вместе поучаствовали три раза в каком-то деле от идеи до рефлексии, то они становятся самоорганизованным сообществом.

городе появился «Том Соьер фест», в нашем антипространстве «поселились» наличники. Люди приходили их восстанавливать, делали это с чаем, гитарами, порой это все затягивалось до трех часов ночи. Когда наличники через полгода стали арт-объектом на нашей набережной, мы поняли, что люди будут биться за сохранение того, к чему они приложили руку», — рассказала *Мария Азизова*, основатель антипространства «Стены», амбассадор и технолог Содружества Добрых городов.

Еще один пример, который привела эксперт, — форум «Свято место пусто...» в области актуальных форм культуры и искусства. На форуме проводился конкурс инициатив, победителем стал проект «Живое умирает», рассказывающий истории «живых», но совсем забытых мест Сызрани.

«Команда проекта изучила несколько объектов, предложила неформальный туристический маршрут и презентовала его на разных площадках: не только в нашем антипространстве, но и в центре местного сообщества, а также на дне города. После того, как Сызрань победила во Всероссийском конкурсе лучших проектов туристского кода центра города, проект «Живое умирает» может получить новое прочтение. Это тот самый пример, когда «снизу» вырастает что-то глобальное, то, чем можно гордиться,

process three times is what makes self-organized communities,” elucidates *Lyubov Gurariy*, an expert in community engagement and curator of participatory practices at A101 Learnity.

Secondly, there is a need for “entry points” for citizens — visible, alternative spaces in the city where residents can showcase their contributions through socially beneficial actions. For instance, Syzran has its “third place” in the city center — the “anti-space” called Walls, which provides a venue for events, communal coffee breaks, and coworking sessions.

“We’re grassroots in our approach. Residents not only voice their desires but substantiate them through action. When the Tom Sawyer Fest arrived, platbands “took residence” in our anti-space.

People came to restore them, accompanied by tea and guitars, sometimes extending into the dead

Participatory practices foster community-building. Engaging individuals in projects from ideation to reflection three times is what makes self-organized communities.

of night. When, six months later, the platbands became an art installation on our riverfront, it underscored people’s commitment to preserving what they had nurtured,” recounts *Maria Azizova*, founder of Walls anti-space and ambassador for the Commonwealth of Kind Cities.

Another illustrative initiative is the “If There’s a Gap...” forum, showcasing contemporary cultural and artistic expressions. The forum featured an initiative competition, with the winning project, Living Dies, shedding light on forgotten yet captivating locales in Syzran.

“The project team explored several sites, proposed an informal tourist route, and presented it at various venues, not only in our anti-space but also at the local community center and during town events. Following Syzran’s victory in the All-Russian Competition for the Best Urban Tourism Project, Living Dies may get a resurgence. It’s a prime example of grassroots efforts leading to something significant — something to take pride in, making the city genuinely benevolent and enhancing its allure,” concludes Maria Azizova.

Another avenue through which significant projects can be initiated is production. Experts anticipate an increasing presence of local

что делает город по-настоящему добрым, добавляет ему привлекательности», — говорит Мария Азизова.

Еще один формат, благодаря которому можно создать заметные проекты, — это продюсирование. Эксперты уверены, что все чаще мы будем встречать в городах и поселках локальных продюсеров — людей, которые сами прошли путь от инициативы до ее воплощения и могут помочь найти на территории других активистов, способных изменить социальную и экономическую повестку. Кроме того, на территориях будут появляться форсайт-модераторы — специалисты, помогающие определить желаемый образ будущего и договориться о действиях в его контексте со всеми заинтересованными сторонами. Так, в Ростове-на-Дону есть региональное сообщество форсайт-модераторов, которое проводит бесплатное обучение по развитию навыков модерации и построения доверительных коммуникаций.

Эксперты уверены, что все чаще мы будем встречать в городах и поселках локальных продюсеров и форсайт-модераторов, способных изменить социальную и экономическую повестку.

«Мы столкнулись с тем, что в небольших городах очень мало хороших коммуникаторов. Бывает так, что на собраниях каждый горожанин что-то кричит, люди не могут между собой договориться, им не хватает модератора, который бы помог услышать все заинтересованные стороны. Так родился наш проект «Школа модерации и коммуникации». Мы уже обучили 118 модераторов из 5 регионов и 15 муниципальных образований. Сейчас они проводят форсайт-сессии в малых городах, где встречаются представители бизнеса, власти, НКО. В течение всего дня они обмениваются мнениями и создают дорожные карты развития территорий. К нам приходят учиться самые разные люди: и госслужащие, и представители НКО, бизнеса, учителя, директора школ, представители церкви. Обучение качественной модерации — это наш вклад в развитие человеческого капитала и территории», — рассказывает *Виктория Мусиченко*, эксперт АНО «Интегра», руководитель Школы модерации и коммуникации ЛИРО.

Чтобы активность в городе была видна, наличия сообществ недостаточно, необходимо финансирование, обращает внимание *Олег Шарипков*, руководитель Центра знаний по целевым капиталам. Среди инструментов финансирования — эндаумент, грантовые конкурсы и конкурсы социальных стартапов с низким порогом входа, школы инициатив и акселераторы.

producers in cities and towns — individuals who have personally navigated from inception to execution of initiatives and can aid in locating other activists within the community capable of reshaping the social and economic landscape. Moreover, foresight moderators — specialists who facilitate defining the desired future vision and reaching agreements on actions within its context among all stakeholders — are emerging in these territories. For instance, there exists a regional community of foresight moderators in Rostov-on-Don, offering complimentary training on developing moderation skills and fostering trustful communications.

“We’ve recognized that there is no abundance of adept communicators in small towns. Often, at gatherings, every citizen clamors for attention,

Experts anticipate an increasing presence of local producers and foresight moderators in cities and towns, capable of reshaping the social and economic landscape.

impeding consensus. They lack a moderator to facilitate hearing all perspectives. Thus, our School of Moderation and Communication was conceived. So far we’ve trained 118 moderators from 5 regions and 15 municipalities. Now they hold foresight sessions in small towns, where representatives of business, government, and NGOs meet. Throughout the day, they exchange views and craft roadmaps for territorial development. Our students hail from various walks of life: government officials, NGO representatives, business owners, educators, school principals, and clergy. The quality moderation training we provide is our contribution to both human capital development and territorial progress,” shares *Victoria Musichenko*, an expert at ANO Integra and head of the LIRO School of Moderation and Communication.

However, to ensure the visibility of activism in the city, mere community presence is insufficient; funding is imperative, notes *Oleg Sharipkov*, director of the Endowment Knowledge Center. Funding mechanisms include endowments, grant and social startup competitions with low entry barriers, initiative schools, and accelerators.

“When we administer micro-grant competitions and review applications, we discern the townspeople’s grievances and their readiness to

«Когда мы проводим конкурс микрогрантов и читаем заявки, видим, что болит у горожан и как они сами готовы решать вопросы. Инструменты финансирования, такие как целевой капитал, позволяют поддерживать активность сообщества, делать лучше свою среду обитания. Но не менее важны горизонтальные связи — нужно, чтобы их было больше», — говорит Олег Шарипков.

Внешним признанием усилий горожан по созданию образа доброго и привлекательного города можно считать развитие туризма. Это еще один формат, который назвали эксперты.

«В малых городах и малых поселениях всегда есть две истории. Есть жители, которые хотят зарабатывать, и есть жители, которые на любого туриста говорят «понаехали». Я помню, как в конце 90-х мы ездили в Мышкин в Ярославской области, это был поселок городского типа, рядом с которым проходила труба «Газпрома». У нас тогда зашел спор, возможен ли внутренний туризм в России. Сейчас туристическая нагрузка Мышкина сравнима с островными городками (*население Мышкина 5 тыс. человек, ежегодно город посещают около 200 тыс. человек — прим. ред.*). В туризме обязательно должна быть экономика, экология, сообщество, бренды — профессиональная демократия, чтобы каждый мог еще что-то делать руками. Это принципы устойчивого развития и бережливого хозяйствования», — говорит *Евгения Подарина*, член Комитета по развитию устойчивого туризма Российского союза туристической индустрии.

К числу интересных кейсов развития туризма и городов, построенных на вовлечении сообществ, относятся Выкса с фестивалем «Арт-овраг», Ивановская область, где у каждого города свои интересные места (Иваново, Плес, Палех, Лух), Суздаль, Урюпинск, Добрянка.

tackle issues autonomously. Funding tools like endowments sustain community engagement, enhancing their living environment. Yet, horizontal connections are equally vital — we require more of them,” asserts Oleg Sharipkov.

Recognition of citizens' endeavors in shaping a benevolent and appealing city can be found in tourism development. This is also a format highlighted by experts.

“In small towns and communities, there are invariably two patterns. There are residents inclined towards profit-making, while others greet any tourist with skepticism. I recall our trip to Myshkin in the late 90s, then a tiny town in Yaroslavl Region, near the Gazprom pipeline. We debated whether domestic tourism was viable in Russia. Presently, Myshkin's tourist influx rivals that of island towns (*editor's note: Myshkin's population is circa 5,000, and the city annually welcomes about 200 thousand tourists*). Tourism must encompass economy, environment, community, and brands — a form of professional democracy enabling everyone to contribute manually. These principles underpin sustainable development and cost-conscious management,” remarks *Evgenia Podarina*, a member of the Committee for Sustainable Tourism Development at the Russian Union of Travel Industry.

Compelling instances of tourism and urban development rooted in community engagement include Vyksa's Art Gully festival, Ivanovo Region's distinctive locales (Ivanovo, Plyos, Palekh, Lugh), Suzdal, Uryupinsk, and Dobryanka.

HUMAN-CENTRICITY VS. TECHNOCENTRICITY

In contemplating the future of urban and community development, the discourse naturally gravitates towards human-centricity — the cultivation of an environment offering novel avenues for personal growth and enhanced self-perception. However, this ethos finds itself juxtaposed with a technocentric worldview where humans become mere data sources. *Ruslan Yusufov*, a futurologist and the founding managing partner of MINDSMITH, believes that given society's accelerating digitization, it is time for us to contemplate creating an inclusive environment not only for individuals with disabilities but also for those opting to augment their health capabilities or cognitive faculties through technical enhancements. Moreover, current realities present us with stark dichotomies. On one end, there are communities and tribes rejecting modern technologies entirely, thereby evading associated risks, while on the other, individuals are increasingly integrating with technology to the extent of resembling cyborgs.

“Experiments are already underway to implant devices in the human brain that significantly enhance IQ. But will such individuals be able to effectively communicate their thoughts to us?

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ VS. ТЕХНОЦЕНТРИЧНОСТЬ

Заглядывая в будущее развития городов и сообществ, нельзя не сказать о человекоцентричности — создании среды, обеспечивающей людям новые возможности для развития и более комфортного самоощущения. Однако этому подходу противопоставляется техноцентричный мир, в котором человек становится источником данных. Футуролог, основатель и управляющий партнер MINDSMITH *Руслан Юсуфов* считает, что уже сейчас, учитывая темпы цифровизации общества, пора задумываться о создании инклюзивной среды не только для людей с ограниченными возможностями здоровья, но и людей, которые делают выбор в пользу, к примеру, установок технических устройств для расширения своих возможностей здоровья, когнитивной сферы. Кроме того, мы уже сегодня видим несколько примеров полярностей. С одной стороны, есть общины и племена, которые вообще не используют новые технологии и на них не распространяются связанные с этим риски, с другой стороны, есть люди, которые превращаются практически в киборгов.

«Уже сегодня идут эксперименты по вживлению в мозг человека имплантов, значительно повышающих IQ. Смогут ли такие

люди доносить свои мысли до нас с вами? Как мы сможем общаться, имея такой разный жизненный опыт? Не пора ли задуматься о комфортной среде для таких людей? НКО, которые призваны решать социальные вопросы, могут это делать, не имея никакого представления о завтрашних проблемах. Воспитание детей, проблема трудных подростков, безработица и прочее — если НКО не в курсе последствий, которые влечет за собой ИИ, они будут приносить все меньше и меньше пользы. Их спектр влияния сокроится. Важно любым социальным инициативам и организациям накапливать дополнительную экспертизу, смотреть в будущее, чтобы оставаться эффективными», — отметил Руслан Юсуфов.

Говорим мы про настоящее или будущее, а разработка качественного социального проекта должна опираться на постулаты теории изменений³, уверен Глеб Лихобабин, сооснователь, директор по стратегии компании Collab.

«Я немножко гик и айтишник, и это значит, что я люблю всё измерять. Когда я что-то делаю, хочу быть уверен, в первую очередь сам для себя, что это имеет смысл и произвело какие-то эффекты. Для того чтобы знать, что измерять, нужно знать, как действует та программа, которую ты создаёшь. Я говорю о таком инструменте, как теория изменений. По сути, это просто документ, который описывает, как работает ваш проект, почему именно тот путь, которым он идёт, приносит результаты, а ещё он помогает понимать метрики, глядя на которые вы будете видеть — проект работает хорошо или плохо», — поделился Глеб Лихобабин.

Глеб призывает всех применять теорию изменений и получать удовольствие от того, как она открывает реальный взгляд на то, как работает социальный проект. «Приведу короткий пример. Мой первый социальный проект был про помощь учителям. Мы делали фестивали для учителей и учили их использовать IT на уроках. Знаете, какое для меня было откровение, что мой благополучатель — не учитель? А как вы думаете, кто? Правильно, ученик, конечно. Это для меня всё перевернуло — я понял, как работают социальные проекты», — добавил эксперт.

Ухоженный, чистый, безопасный, зеленый город... Здесь комфортно людям разного возраста, развито добрососедство, а домашние и даже бездомные животные чувствуют себя хорошо. В таком городе есть место творчеству, эксперименту и юмору. Локальный продюсер помогает авторам социальных инициатив воплотить свои идеи, а форсайт-модераторы и медиаторы спроектировать будущее территорий и услышать друг друга. Доступная среда создана для людей с любыми особенностями здоровья. А благодаря теории изменений авторы социальных проектов умеют планировать и оценивать импакт. Именно таким видят развитие городов и сообществ участники конференции. А каким его видите вы?

³ Смекалин, И. (2022). Из точки А в точку Б проверенным маршрутом: теория изменений как инструмент планирования и оценки импакта. *Позитивные изменения*, 2(3), 46-55.

How can we bridge the gap in life experiences to communicate effectively? Isn't it time to consider creating a comfortable environment for these individuals? NGOs tasked with addressing social issues may find themselves ineffective without a grasp of the emerging challenges. From childcare to the issues of troubled teens and unemployment, if NGOs fail to understand the implications of AI, their efficacy may dwindle. The range of things they can influence will shrink. It is crucial for all social initiatives and organizations to get additional expertise and anticipate future needs to maintain relevance," noted Ruslan Yusufov.

Whether discussing the present or the future, developing a quality social project should adhere to the principles of the Theory of Change,³ asserts Gleb Likhobabin, co-founder and strategy director of Collab.

"As a bit of a geek and an IT enthusiast, I love to quantify everything. When I do something, I need to ensure, primarily for my own satisfaction, that it's meaningful and impactful. To determine what metrics to measure, one must understand how the project functions. This is where the Theory of Change comes into play. Essentially, it's a document outlining the inner workings of your project, explaining why the chosen path yields results. It also aids in comprehending metrics that indicate project efficacy," shared Gleb Likhobabin.

Gleb advocates for the widespread application of the Theory of Change, emphasizing how it provides genuine insights into the mechanics of social projects. "Allow me to share a brief example. My first social project aimed to support teachers. We organized festivals for educators, teaching them how to integrate IT into their teaching practices. Imagine my revelation when I discovered that our true beneficiaries weren't the teachers. Who do you think they are? That's right, the students, of course. This realization completely transformed my perspective on social projects," added the expert.

A well-maintained, clean, safe, and green city, where individuals of all ages find comfort, where there's a strong sense of community, where even stray animals feel at home. Such a city allows for creativity, experimentation, and humor. Local producers aid the authors of social initiatives in bringing their ideas to life, while foresight moderators and mediators help shaping the future of territories by facilitating dialogue. An inclusive environment caters to individuals with diverse health needs. And thanks to the Theory of Change, social project leaders possess the tools to plan and evaluate their impact. It is this vision of urban and community development that resonates with conference participants. How do you envision it?

³ Smekalin, I. (2022). From A to B by a Proven Route: Utilizing the Theory of Change for Impact Planning and Evaluation. *Positive Changes Journal*, 2(3), 46-55.



«Я люблю свою работу».

Факторы корпоративного благополучия
в НКО и гипотезы о роли оценки

DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-34-44

CC BY 4.0

“I Love My Job.”

Factors of Corporate Well-Being in NGOs
and Hypotheses on the Role of Evaluation

Когда представители некоммерческих организаций обсуждают благополучие или качество жизни, в фокусе внимания, как правило, оказываются их благополучатели. Это вполне естественно, поскольку некоммерческие организации (НКО) создаются ради того, чтобы решать проблемы людей, которые нуждаются в поддержке, способствовать повышению их качества жизни. Благополучие сотрудников НКО, как правило, оказывается «за кадром», хотя существенным образом влияет на эффективность работы НКО и, в конечном итоге, на то, в какой мере они способны помочь своим благополучателям.

When representatives of non-profit organizations discuss well-being or quality of life, the focus usually centers on their beneficiaries. It is quite natural, since non-profit organizations (NGOs) are founded to solve the problems of those in need and enhance their quality of life. The well-being of NGO employees often remains overlooked, though it significantly influences the effectiveness of NGOs and, ultimately, their ability to aid their beneficiaries.



Алексей Кузьмин
PhD, генеральный директор компании «Процесс Консалтинг», член совета Международной Академии оценки

Alexey Kuzmin
PhD, Director General, Process Consulting Company, Council Member, International Evaluation Academy



Владимир Балакирев
Директор по развитию компании «Процесс Консалтинг»
Vladimir Balakirev
Director of Development, Process Consulting Company

В этой статье¹ мы попытаемся отчасти восполнить этот пробел и обсудить факторы, влияющие на корпоративное благополучие НКО. Кроме того, мы постараемся обосновать гипотезу о том, что полномасштабное внедрение оценки в деятельность НКО может повысить уровень благополучия сотрудников этих организаций.

In this article,¹ we will address this oversight and explore the factors that influence the corporate well-being of NGOs. Additionally, we will aim to validate the hypothesis that the comprehensive integration of evaluation within NGO operations can enhance the well-being of their employees.

ЧТО ТАКОЕ «КОРПОРАТИВНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ»

В литературе используются как минимум три термина, значения которых очень близки: корпоративное благополучие, благополучие сотрудников и благополучие на рабочем месте. В данной публикации мы будем считать их синонимичными.

В целом степень благополучия свидетельствует о том, как люди себя чувствуют, как функционируют и как оценивают свою жизнь. Исследователи отмечают три аспекта благополучия (Jeffrey, Mahony, Juliet & Abdallah, 2014):

- Гедонистический² (относится к чувствам или эмоциям людей).
- Эвдемонический³ (относится к ощущению счастья).
- Оценочный (относится к тому, как люди оценивают свою жизнь).

Эти три аспекта благополучия характеризуют определенное состояние сотрудника, при котором он успешно реализует собственный потенциал, продуктивно работает и вносит свой вклад в развитие компании и общества в целом (Лисовская, Кошелева, Соколов & Денисов, 2021). Такое состояние называют благополучием сотрудника (там же).

WHAT IS “CORPORATE WELL-BEING”?

At least three closely related terms are used in the literature: corporate well-being, employee well-being, and workplace well-being. This publication will treat these terms as synonymous.

Overall, the level of well-being reflects how individuals feel, function, and assess their lives. Researchers have identified three dimensions of well-being (Jeffrey, Mahony, Juliet & Abdallah, 2014):

- Hedonistic² (related to the feelings or emotions of individuals).
- Eudaemonic³ (related to the sensation of happiness).
- Evaluative (related to how individuals rate their lives).

These three dimensions of well-being characterize the state in which an employee effectively fulfills their potential, works productively, and contributes to the development of both the company and society at large (Lisovskaya, Kosheleva, Sokolov & Denisov, 2021). This state is called employee well-being (ibid).

¹ Статья подготовлена по материалам доклада «Корпоративное благополучие и оценка в НКО», представленного авторами на IX Конференции АСОПП «Качество жизни. Благополучие. Оценка» 17 октября 2023 года.

² Гедонизм — учение, согласно которому удовольствие является высшим благом и смыслом жизни, единственной терминальной ценностью (тогда как все остальные ценности являются инструментальными, то есть средствами достижения удовольствия). Терминальные, или конечные, ценности, или ценности-цели, — это убеждения в том, что достижение некоторых конкретных целей является смыслом человеческой жизни.

³ Эвдемонизм — этическое направление, признающее критерием нравственности и основой поведения человека его стремление к достижению счастья.

¹ This article is based on the report “Corporate Well-being and Evaluation in NGOs,” presented by the authors at the 9th ASOPP Conference “Quality of Life. Well-being. Evaluation” on October 17, 2023.

² Hedonism is the philosophy according to which pleasure is the supreme good and the purpose of life, the sole terminal value (whereas all other values are instrumental, that is, they are means to the end of obtaining pleasure). Terminal, or ultimate, values, or goals, are the beliefs that achieving certain specific objectives is what gives life its meaning.

³ Eudaemonism is an ethical approach that asserts the pursuit of happiness as the criterion for morality and the foundational behavior of human beings.

Таблица 1. Структура благополучия: видение консалтинговых фирм
Table 1. The well-being framework as seen by consulting firms

Gallup	Aon Hewitt	Towers Watsons	Chartered Institute for Personnel and Development
Физическое состояние Physical state	Физическое благополучие Physical well-being	Физическое благополучие Physical well-being	Здоровье Health
	Эмоциональное благополучие Emotional well-being	Эмоциональное благополучие Emotional well-being	Работа Работа
Социальная реализация Social fulfillment	Социальное благополучие Social well-being	Социальное благополучие Social well-being	Ценности/ принципы Values/principles
Общественная польза деятельности Public benefit of the activity			Коллективное/социальное взаимодействие Collective/social interaction
Карьерный аспект Career dimension			Личностный рост Personal growth
			Выбор здорового образа жизни Choice of a healthy lifestyle
Финансовое благополучие Financial well-being	Финансовое благополучие Financial well-being	Финансовое благополучие Financial well-being	Финансовое благополучие Financial well-being

Источник / Source: Лисовская и др., 2021 / Lisovskaya et al., 2021

МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ

Существуют различные модели благополучия на рабочем месте, которые отличаются количеством составляющих. Майра Лещевич и Зейн Густа на основании проведенного ими анализа литературы выделяют следующие подходы (Leščevica & Gusta, 2022):

- 5 составляющих благополучия на рабочем месте: положительные эмоции, вовлеченность, взаимоотношения, значимость, достижения.
- 8 составляющих благополучия на рабочем месте: физическая, связанная с работой, интеллектуальная, социальная, духовная, экологическая, эмоциональная, финансовая.

Консалтинговые компании, которые специализируются в сфере корпоративного благополучия, используют собственные модели (Таблица 1).

В последние годы все чаще обсуждается цифровая составляющая благополучия сотрудников⁴. Цифровое благополучие

MODELS OF CORPORATE WELL-BEING

Various models of workplace well-being exist, differing in the number of components they include. Maira Leščevica and Zane Gusta categorize the following based on their literature review (Leščevica & Gusta, 2022):

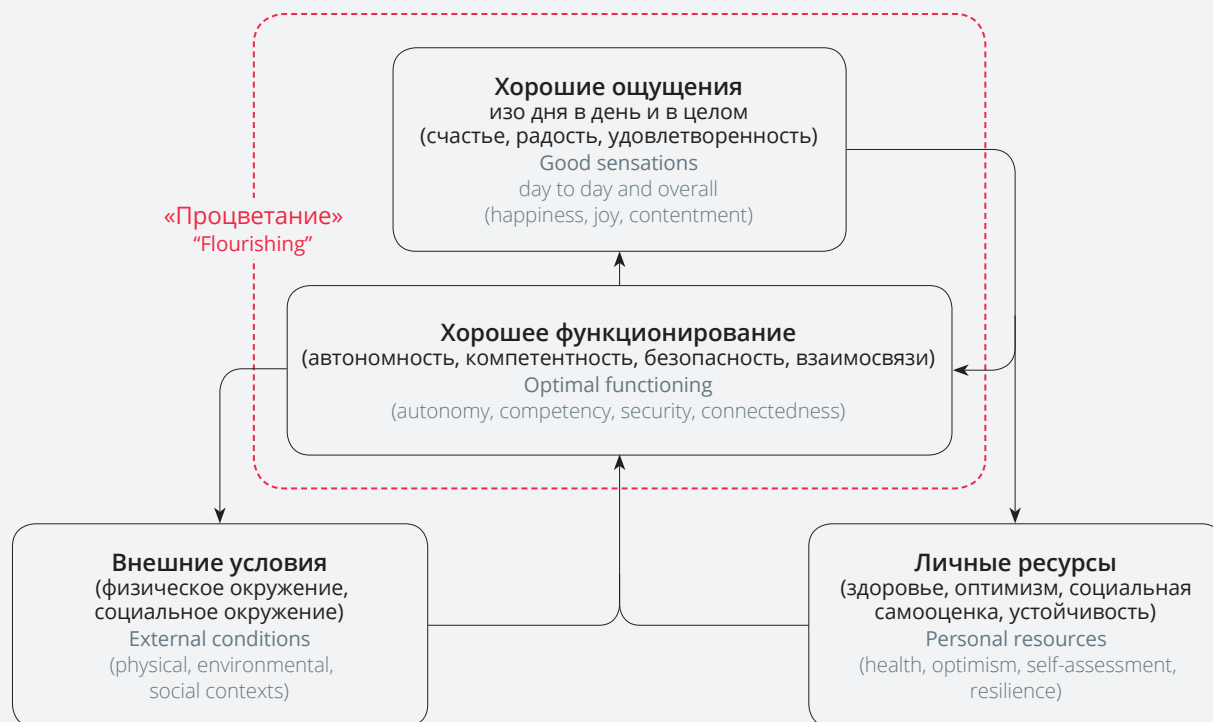
- Five elements of workplace well-being: positive emotions, engagement, relationships, significance, and accomplishments.
 - Eight elements of workplace well-being: physical, work-related, intellectual, social, spiritual, environmental, emotional, financial.
- Consulting firms specializing in corporate well-being utilize proprietary models (See Table 1).

In recent years, there has been a growing discourse on the digital component of employee well-being.⁴

⁴ Подробнее о т. н. «цифровом благополучии» можно почитать здесь: Marsden, P. (2020). What is Digital Wellbeing? A List of Definitions. 17.07.2020. Digital Wellbeing. Retrieved from: <https://digitalwellbeing.org/what-is-digital-wellbeing-a-list-of-definitions/>. (accessed: 14.02.2024)

⁴ For further details on so-called “digital well-being,” please see: Marsden, P. (2020). What is Digital Wellbeing? A List of Definitions. 17.07.2020. Digital Wellbeing. Retrieved from: <https://digitalwellbeing.org/what-is-digital-wellbeing-a-list-of-definitions/>. (accessed: 14.02.2024)

Рисунок 1. Модель корпоративного благополучия
Figure 1. A model of corporate well-being



Источник / Source: Jeffrey et al., 2014

чаще всего описывают как способность сотрудника заботиться о своем здоровье, безопасности, отношениях и балансе между работой и личной жизнью в цифровой среде. Сюда также относится способность использовать цифровые инструменты для достижения личных целей (например, для укрепления здоровья и занятий спортом), для участия в общественных мероприятиях, для управления цифровой рабочей нагрузкой (Shah, 2019).

Легко заметить, что во всех приведенных выше моделях есть сходные компоненты. Но у них есть одно не столь очевидное сходство. Дело в том, что благополучие на рабочем месте характеризуется ощущением сотрудника, которое связано с удовлетворенностью внутренними и внешними факторами (Aryanti, Diah Sari & Widiana, 2020). То есть все факторы благополучия во всех моделях можно разделить на внешние и внутренние.

К числу внешних факторов, оказывающих влияние на уровень благополучия на рабочем месте, относятся: эффективное использование времени, условия труда, стиль руководства, возможности продвижения, признание хорошо выполненной работы, признание как личности на работе, заработная плата, безопасность работы. Внутренние факторы, оказывающие влияние на уровень благополучия на рабочем месте: ощущение и осознание своих достижений; ощущение собственного прогресса, развития;

Digital well-being is commonly characterized as an employee's ability to maintain their health, safety, relationships, and a balance between work and personal life in the digital realm. This also includes leveraging digital tools to achieve personal goals, such as strengthening health and doing sports, participating in community events, and managing one's digital workloads effectively (Shah, 2019).

It is evident that there are shared components across all the aforementioned models. However, they also share a less obvious commonality. That is, workplace well-being is marked by an employee's sensation of satisfaction with internal and external factors affecting their well-being (Aryanti, Diah Sari & Widiana, 2020). Thus, well-being factors across all models can be categorized as either external or internal.

Among the external factors that influence the level of well-being at the workplace are: efficient use of time, working conditions, management style, opportunities for career growth, recognition of a job well done, recognition as an individual at work, salary, job security. Internal factors that influence workplace well-being include one's sense of achievement, personal growth and development, and a sense of responsibility (ibid.). It should be noted that internal factors play a

чувство ответственности (там же). Отметим, что внутренние факторы во многом определяют позитивную самооценку человека («я — хороший», «я — могу», «я — ответственный»).

Универсальная модель корпоративного благополучия, сформированная на основании анализа литературы, представлена на Рисунке 1.

ВЛИЯНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЯ СОТРУДНИКОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследователи полагают, что связь между благополучием сотрудников и эффективностью работы организации можно считать доказанной (De Neve, Kaats & Ward, 2023). Чем выше уровень благополучия сотрудников, тем выше производительность труда и удовлетворенность клиентов, лучше атмосфера в коллективе и рабочий настрой, ниже риск выгорания и текучесть кадров (Смурова, 2018).

Заботиться о том, насколько комфортно и благополучно работник ощущает себя внутри рабочего процесса и вне его, в конечном итоге, оказывается выгоднее, чем концентрироваться исключительно на премиях и контрактных обязательствах (Mercer Marsh Benefits, 2019).

КАК ЛУЧШЕ ВСЕГО СПОСОБСТВОВАТЬ БЛАГОПОЛУЧИЮ НА РАБОТЕ

Анализ публикаций, посвященных исследованиям факторов корпоративного благополучия, позволил исследователям сформулировать такие рекомендации (Jeffrey et al., 2014):

- Имеются убедительные доказательства положительной связи между хорошим здоровьем (включая здоровый образ жизни) и благополучием.
- Установление правильного баланса между работой и личной жизнью является эффективным способом избежать одного из главных факторов стресса на работе.
- Максимизировать общее благополучие сотрудников организации можно посредством справедливой оплаты их труда.
- Организации могут использовать различные подходы к обеспечению занятости (например, гибкий график или работа из дома), чтобы помочь своим сотрудникам достичь более высокого уровня удовлетворенности работой.
- Было доказано, что работа с сотрудниками над тем, чтобы они чувствовали, что справляются с решением поставленных перед ними задач, способствует большей удовлетворенности от работы и более высокому уровню морального духа.
- Стили управления, предполагающие диалогичность, вовлечение сотрудников в обсуждение важных вопросов, связанных с развитием организации, кажутся более успешными в укреплении благополучия на рабочем месте.

significant role in shaping an individual's positive self-assessment ("I am valuable," "I am capable," "I am responsible").

A universal model of corporate well-being, developed from literature review, is depicted in Figure 1.

THE IMPACT OF EMPLOYEE WELL-BEING ON THE COMPANY'S PERFORMANCE

The correlation between employee well-being and organizational effectiveness is increasingly substantiated by research (De Neve, Kaats & Ward, 2023). The higher the level of employee well-being, the greater the labor productivity, client satisfaction, team harmony, working morale, and the lower the risks of burnout and staff turnover (Smurova, 2018).

Ensuring that employees feel content and well within and outside the work process is ultimately more cost-effective than focusing solely on bonuses and contractual obligations (Mercer Marsh Benefits, 2019).

HOW TO BEST ENHANCE EMPLOYEE WELL-BEING AT WORK

Analysis of literature on corporate well-being factors has led researchers to the following recommendations (Jeffrey et al., 2014):

- Convincing evidence links good health (including a healthy lifestyle) to overall well-being.
- Establishing a proper work-life balance is a key strategy to mitigate one of the primary stress factors at work.
- Enhancing the collective well-being of an organization's staff can be achieved through equitable remuneration for their work.
- Organizations may adopt diverse employment strategies, such as flexible scheduling or remote work options, to facilitate higher levels of job satisfaction among their employees.
- It has been proven that working with employees to ensure they feel competent in handling their tasks leads to increased job satisfaction and morale.
- Management styles that facilitate dialogue and employee involvement in discussions about the organization's development are found to be more effective in bolstering workplace well-being.
- Creating a secure work environment and fostering a sense of social significance in the

- Создавая безопасную рабочую среду, а также вызывая чувство социальной ценности работы организации, можно повысить ощущение удовлетворенности работой у сотрудников.
- Обеспечивая на достаточном уровне соответствие должности и имеющихся навыков, а также создавая условия для развития сотрудников, работодатели будут иметь хорошие возможности для формирования высокого уровня удовлетворенности сотрудников своей работой.
- Сотрудники лучше работают и чувствуют большее удовлетворение от того, чем занимаются, если имеют возможность контролировать свою деятельность, в частности, самостоятельно отслеживать выполнение планов, достижение поставленных целей, качество работы.
- Принимая меры по улучшению отношений на работе — уделяя особое внимание отношениям между персоналом и руководством, можно повысить не только удовлетворенность работой, но и удовлетворенность жизнью.

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ В НКО

Сразу отметим, что число исследований и публикаций на эту тему очень ограничено.

Исследователи отмечают, что для НКО-сектора типичны ситуации, когда значение внутренних ценностей превосходит значение внешних факторов, влияющих на благополучие работника (Navajas-Romero, López del Río & Ceular-Villamandos, 2020). При этом современные исследования показывают, что этого недостаточно для реализации самых благих намерений и достижения поставленных целей. Такой подход выглядит устаревшим и с точки зрения обеспечения благополучия сотрудников НКО. Внешние факторы необходимо принимать во внимание, чтобы избежать ошибок управления и повысить защиту персонала от выгорания, а также предотвратить потерю мотивации и снижение лояльности сотрудников (там же).

Так, согласно исследованиям, важнейшим ресурсом для руководителей НКО является команда сотрудников: инвестиции в совершенствование команд положительно влияют на организационный климат и способствуют повышению уровня корпоративного благополучия (там же).

Исследование подходов международных НКО к заботе о персонале (Porter & Emmens, 2009) показало, что ситуация весьма далека от благополучной. И это при том, что такие НКО имеют гораздо больше ресурсов и возможностей, чем, к примеру, небольшие НКО, ориентированные на решение проблем местных сообществ. Вот некоторые выводы по результатам упомянутого выше исследования:

- Практика заботы о персонале в исследуемых НКО выглядит непоследовательной, а существующие рекомендации (или минимальные стандарты), как правило, не соблюдаются.

organization's work can elevate the feeling of job satisfaction among employees.

- Employers can boost job satisfaction by ensuring a good match between job positions and available skills, as well as by providing opportunities for employee development.
- Employees tend to perform better and derive more satisfaction from their work when they have control over their activities, particularly in terms of managing plans, achieving goals, and ensuring work quality.
- Enhancing interpersonal relationships at work, especially between staff and management, can lead to increased satisfaction not only with the job but also with life in general.

SPECIFICS OF CORPORATE WELL-BEING IN NGOS

It should be noted that the volume of research and publications on this topic is rather limited.

Researchers observe that within the NGO sector, the significance of internal values often surpasses that of external factors in contributing to employee well-being (Navajas-Romero, López del Río & Ceular-Villamandos, 2020). However, contemporary studies suggest that this alone is insufficient for realizing the noblest of intentions and achieving set objectives. Such an approach is also considered outdated in the context of enhancing NGO employee well-being. It is imperative to consider external factors in management to prevent errors, safeguard against employee burnout, and avoid a decrease in motivation and loyalty (ibid.).

For NGO leaders, the team of employees is deemed a critical resource; investing in team improvement positively impacts organizational climate and promotes corporate well-being (ibid.).

A study examining international NGO approaches to personnel care (Porter & Emmens, 2009) reveals a far-from-ideal state of affairs. And this is despite the fact that such NGOs have much more resources and opportunities in comparison with smaller NGOs focused on local community issues. The study's key findings indicate the following:

- Personnel care practices in the NGOs examined are inconsistent, and often, existing guidelines (or minimum standards) are not adhered to.
- While all of these organizations implement some measures targeting specific aspects of personnel care, only one third have a clear and distinct policy in place.

- Во всех организациях действовали определенные меры, охватывающие отдельные аспекты заботы о персонале, но только одна треть опрошенных организаций имела четкую и конкретную политику заботы о персонале.
 - Не существует согласованных определений, касающихся практики заботы о персонале в НКО-секторе.
 - Некоторые организации разработали программы взаимной поддержки сотрудников. Взаимоподдержка обеспечивает оперативное реагирование на кризисы, но выстраивание такой системы требует времени.
 - Менее трети опрошенных организаций проводят оценку своей практики заботы о персонале. Ни одна организация не проводила исследований (с опубликованными отчетами) в этой сфере.
- Упомянутое исследование было проведено во время мирового финансового кризиса 2008-2009 гг. Мы полагаем, что на тот момент в международных НКО забота о персонале находилась под угрозой дальнейшего сокращения. Очень вероятно, что так и произошло, причем не только в такого типа НКО. По крайней мере, тема корпоративного благополучия в НКО точно не стала более популярной среди исследователей. В частности, нам не удалось найти более поздних опубликованных отчетов об оценке либо об исследованиях практики заботы о персонале в «третьем секторе».

МОЖЕТ ЛИ ВНЕДРЕНИЕ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО ВЛИЯТЬ НА БЛАГОПОЛУЧИЕ СОТРУДНИКОВ? ГИПОТЕЗЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Начнем с того, что именно мы считаем полномасштабным внедрением оценки в деятельность НКО. Попытаемся кратко описать идеальный вариант, который мы представили на IX конференции АСОПП в 2023 году⁵:

- Оценка является неотъемлемой частью деятельности организации. Разработаны и приняты политика и процедуры оценки, принята стратегия, разработан план проведения оценки, определены процессы, должностные обязанности и распределена ответственность между сотрудниками, проводится обучение сотрудников, мониторинг и оценка — обязательный компонент каждого проекта организации.
- Сотрудники организации обладают всеми необходимыми компетенциями для проведения оценки и/или организации проведения оценки, проводится регулярное обучение сотрудников.
- В организации выделяются и постоянно используются ресурсы, необходимые для проведения оценки.
- Сотрудники организации мотивированы проводить оценку, участвовать в оценке, использовать результаты оценки.

⁵ Видеозапись трека «Оценка с фокусом на благополучие», в рамках которого был представлен доклад «Корпоративное благополучие и оценка в НКО», доступна по ссылке: https://vk.com/video-214093_456239043.

- There is a lack of consensus on the definitions concerning staff care practices within the NGO sector.
 - Some NGOs have initiated peer support programs, which, though beneficial in crisis response, require time to be established effectively.
 - Less than one-third of organizations surveyed conduct evaluation of their staff care practices. None of the organizations have undertaken research (with reports published) in this particular field.
- The referenced study took place during the global financial crisis of 2008-2009. We believe that at that time, personnel care in international NGOs was potentially at risk of further cutbacks. It is highly probable that such reductions occurred, not only within those types of NGOs. At least, corporate well-being in NGOs has not seen an increase in popularity among scholars. Specifically, no more recent evaluations or research concerning personnel care practices in the 'third sector' have been found in published reports.

CAN THE FULL-SCALE IMPLEMENTATION OF EVALUATION IN NGO OPERATIONS INFLUENCE EMPLOYEE WELL-BEING? HYPOTHESES FOR DISCUSSION

Let us begin by defining what we consider comprehensive implementation of evaluation in NGO activities. We will briefly describe the ideal scenario, as presented at the 9th ASOPP Conference in 2023:⁵

- Evaluation should be an integral aspect of an NGO's functioning. Evaluation policies and procedures are established and adopted, a strategy for conducting evaluation is set, responsibilities are designated, and staff are trained; monitoring and evaluation form an essential part of the organization's every project.
- The organization's employees possess all necessary competencies for conducting and/or organizing the evaluation, with regular training provided to employees.
- The resources needed for the evaluation are allocated and consistently utilized within the organization.
- Employees are motivated to carry out evaluation, participate in them, and utilize the outcomes.

⁵ The recording of the session "Wellbeing-Focused Evaluation", featuring the report "Corporate wellbeing and Evaluation in NGOs", is accessible at: https://vk.com/video-214093_456239043.

- Результаты оценки обсуждаются и используются для принятия управленческих решений, направленных на улучшение программ и проектов.

Для анализа возможного влияния оценки на благополучие сотрудников НКО мы будем использовать модель⁶, разработанную компанией Indeed, владеющей самым посещаемым в мире сайтом по поиску работы (более 350 миллионов уникальных посетителей в месяц). С помощью специального индекса Work Wellbeing Score соискатели могут получить информацию об уровне корпоративного благополучия (высокий, средний, низкий) в компаниях-работодателях.

Модель складывается из 4 главных характеристик: счастье, стресс, удовлетворенность и ясность цели, а также 12 драйверов корпоративного благополучия:

1. **Достижения:** «Я достигаю большинства своих целей на работе».
2. **Принятие:** «На работе люди ценят меня как личность».
3. **Принадлежность:** «Я чувствую принадлежность к своей компании».
4. **Энергия:** «При выполнении большинства рабочих задач я чувствую прилив энергии».
5. **Справедливая оплата:** «За мою работу мне платят справедливо».
6. **Гибкость:** «Моя работа допускает достаточную гибкость и по времени, и по месту».
7. **Инклюзивность:** «В моей рабочей среде чувствуется инклюзивность и уважение ко всем людям».
8. **Социальная значимость:** «Моя работа важна для решения социально значимой задачи».
9. **Обучение:** «Я постоянно чему-то учусь на работе».
10. **Поддержка руководителя:** «Мой руководитель помогает мне добиться успеха».
11. **Поддержка коллег:** «На работе есть люди, которые оказывают мне поддержку и воодушевляют меня».
12. **Доверие:** «Я могу доверять людям в моей компании».

На наш взгляд, этот перечень является самым полным и охватывает практически все факторы корпоративного благополучия, которые упоминаются в различных публикациях. Кроме того, формулировки в форме «я-сообщений» очень удачно проясняют смысл каждого драйвера.

В Таблице 2 описан возможный характер влияния оценки на каждый из драйверов, а также степень этого влияния. Сразу отметим, что наши предположения и оценки, представленные в таблице, носят субъективный характер и основаны на практическом опыте, но не на результатах систематического исследования. Поэтому их следует рассматривать, прежде всего, как гипотезу, информацию к размышлению, повод для обсуждения.

- Evaluation outcomes are discussed and employed in making managerial decisions aimed at enhancing programs and projects.

To examine the potential influence of evaluation on the well-being of NGO staff, we will utilize the model⁶ developed by Indeed, the operator of the world's most popular job search site (over 350 million unique visitors per month). Through the specialized Work Wellbeing Score index, job seekers can ascertain the level of corporate well-being (high, medium, low) among potential employers.

The model comprises four primary attributes: happiness, stress, satisfaction, and purpose clarity, as well as 12 drivers of corporate well-being:

1. **Achievements:** "I attain most of my objectives at work."
2. **Acceptance:** "At work, there are people who value me as an individual."
3. **Belonging:** "I feel a sense of belonging to my company."
4. **Energy:** "When doing most tasks at work, I feel a surge of energy."
5. **Fair Pay:** "I receive fair compensation for my work."
6. **Flexibility:** "My job provides ample flexibility in terms of time and location."
7. **Inclusivity:** "There's an atmosphere of inclusiveness and respect for all individuals in my work setting."
8. **Social Significance:** "My work contributes to addressing a socially significant issue."
9. **Training:** "I am continually learning new things at work."
10. **Supervisor Support:** "My supervisor aids in my professional success."
11. **Peer Support:** "There are colleagues at work who offer support and motivation."
12. **Trust:** "I trust my colleagues within the company."

In our view, this list is comprehensive, encompassing nearly all facets of corporate well-being discussed across various publications. Furthermore, phrasing these as first-person statements effectively clarifies the meaning of each driver.

Table 2 describes the possible effects and the extent of the impact that evaluation could have on each driver. It must be noted that the assumptions and evaluations in the table are subjective, based on practical experience rather than on systematic research findings. As such, they should be considered as hypotheses, providing food for thought and discussion.

⁶ Indeed. (2023). *How To Use the Work Wellbeing Score on Indeed Company Pages*. 01.05.2023. Retrieved from: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/work-wellbeing-score>. (accessed: 14.02.2024).

Таблица 2. Влияние оценки на драйверы корпоративного благополучия
Table 2. The Influence of Evaluation on Corporate Well-Being Drivers

Драйверы корпоративного благополучия Drivers of Corporate Well-Being	Характер влияния Nature of Influence	Степень влияния оценки на данный драйвер The Degree to Which the Evaluation Impacts this Driver
<p>Достижения: «Я достигаю большинства своих целей на работе»</p> <p>Achievements: "I attain most of my objectives at work."</p>	<p>Оценка в большинстве случаев помогает выяснить, в какой мере решены задачи и достигнуты цели программы или проекта. Следовательно, сотрудники организации по результатам оценки могут получить информацию, которая будет полезна для вынесения суждения о достижении ими своих целей.</p> <p>Evaluation typically assists in determining the extent to which program or project objectives have been fulfilled. Thus, employees can obtain information from evaluation results that may prove useful for self-assessing their achievement of goals.</p>	<p>Высокая</p> <p>High</p>
<p>Принятие: «На работе есть люди, которые ценят меня как личность»</p> <p>Acceptance: "At work, there are people who value me as an individual."</p>	<p>Полномасштабное внедрение оценки предполагает активное включение сотрудников организации в процесс оценки на всех стадиях: от постановки задачи до формирования выводов и рекомендаций. Это поддерживает позитивную самооценку сотрудников («я могу», «я ответственный»).</p> <p>Full implementation of evaluation necessitates the active engagement of staff throughout the process, from task initiation to conclusion and recommendation formation. This approach reinforces the employees' positive self-concept (such as "I am capable," "I am responsible").</p>	<p>Средняя</p> <p>Medium</p>
<p>Принадлежность: «Я чувствую принадлежность к своей компании»</p> <p>Belonging: "I feel a sense of belonging to my company."</p>	<p>Участие в оценке деятельности организации и выработке рекомендаций по её совершенствованию способствует формированию у сотрудников чувства принадлежности к своей компании.</p> <p>Engagement in the evaluation process and contributing to the organization's enhancement fosters employees' feelings of belonging to their company.</p>	<p>Средняя</p> <p>Medium</p>
<p>Энергия: «При выполнении большинства рабочих задач я чувствую прилив энергии»</p> <p>Energy: "When doing most tasks at work, I feel a surge of energy."</p>	<p>Самооценивание в НКО представляет собой творческую командную работу. Такого рода деятельность во многих случаях является источником энергии для сотрудников, принимающих участие в оценке.</p> <p>Self-assessment in NGOs represents collaborative creativity. This type of activity often becomes a source of energy for employees participating in the evaluation.</p>	<p>Средняя</p> <p>Medium</p>
<p>Справедливая оплата: «За мою работу мне платят справедливо»</p> <p>Fair Pay: "I receive fair compensation for my work."</p>	<p>Чаще всего участие сотрудников НКО в проведении оценки не предполагает какой-либо дополнительной оплаты. Таким образом, внедрение оценки на этот драйвер корпоративного благополучия не влияет.</p> <p>NGO staff often do not receive additional remuneration for participating in evaluation. Therefore, the introduction of evaluation does not affect this aspect of corporate well-being.</p>	<p>Низкая</p> <p>Low</p>
<p>Гибкость: «Моя работа допускает достаточную гибкость и по времени, и по месту»</p> <p>Flexibility: "My job provides ample flexibility in terms of time and location."</p>	<p>Внедрение оценки не влияет на гибкость рабочего графика сотрудников и возможность выполнения ими своих функций в удобном для них режиме, например, дистанционно из дома.</p> <p>The implementation of evaluation does not impact the flexibility of staff work schedules or their ability to carry out their duties flexibly, such as working from home.</p>	<p>Низкая</p> <p>Low</p>

Драйверы корпоративного благополучия Drivers of Corporate Well-Being	Характер влияния Nature of Influence	Степень влияния оценки на данный драйвер The Degree to Which the Evaluation Impacts this Driver
<p>Инклюзивность: «В моей рабочей среде чувствуется инклюзивность и уважение ко всем людям» Inclusivity: "There's an atmosphere of inclusiveness and respect for all individuals in my work setting."</p>	<p>Самооценивание в НКО предполагает, с одной стороны, активное включение сотрудников в эту деятельность, а с другой стороны, осуществляется с уважением ко всем заинтересованным сторонам. Во многих случаях самооценивание может проводиться с активным участием благополучателей. In NGO self-assessments, there is a proactive inclusion of employees in the process, which is conducted respectfully towards all interested parties. In many instances, self-assessments actively involve beneficiaries.</p>	<p>Средняя Medium</p>
<p>Социальная значимость: «Моя работа важна для решения социально значимой задачи» Social significance of the project: "My work contributes to addressing a socially significant issue."</p>	<p>Оценка помогает выявить социальные эффекты проектов и программ, реализуемых НКО. Следовательно, она способствует осознанию сотрудниками социальной значимости их профессиональной деятельности. Evaluation helps to reveal the social impacts of projects and programs implemented by NGOs. As a result, it enhances employees' consciousness of the social importance of their work.</p>	<p>Высокая High</p>
<p>Обучение: «Я постоянно чему-то учусь на работе» Training: "I am continually learning new things at work."</p>	<p>Для проведения оценки в НКО зачастую организуют соответствующее обучение сотрудников. Сам процесс оценки также способствует формированию новых компетенций и всегда связан с получением нового знания. NGOs frequently organize relevant training for employees to conduct assessments. The evaluation process itself also aids in developing new competencies and is always linked to the acquisition of new knowledge.</p>	<p>Высокая High</p>
<p>Поддержка руководителя: «Мой руководитель помогает мне добиться успеха» Supervisor Support: "My supervisor aids in my professional success."</p>	<p>Включение сотрудника НКО в состав команды, проводящей самооценивание, всегда происходит с ведома и по решению руководителя организации. Для сотрудника это признак доверия и поддержки со стороны руководителя. Inclusion of an NGO staff member in the self-assessment team is always done with the consent and under the direction of the organization's leadership. For the employee, this represents trust and backing from their supervisor.</p>	<p>Средняя Medium</p>
<p>Поддержка коллег: «На работе есть люди, которые оказывают мне поддержку и воодушевляют меня» Peer Support: "There are colleagues at work who offer support and motivation."</p>	<p>Командная работа по проведению самооценивания предполагает взаимную поддержку и воодушевляет участников. Conducting a self-assessment within a team implies mutual encouragement and support among the participants.</p>	<p>Средняя Medium</p>
<p>Доверие: «Я могу доверять людям в моей компании» Trust: "I trust my colleagues within the company."</p>	<p>Совместное решение творческих задач, возникающих в ходе оценки, способствует повышению доверия между участниками команды. The collaborative resolution of creative tasks during the assessment process enhances mutual trust among team members.</p>	<p>Средняя Medium</p>

ВЫВОДЫ

- Корпоративное благополучие (благополучие сотрудников организации) является важным фактором, влияющим на эффективность работы организации. Это справедливо как для бизнеса, так и для НКО.
- Модели корпоративного благополучия применимы как для бизнеса, так и для НКО.
- Корпоративное благополучие НКО имеет свои особенности и пока изучено недостаточно.
- Наш опыт свидетельствует о том, что полномасштабное внедрение оценки в деятельность НКО может позитивно влиять на благополучие сотрудников. Наиболее вероятно проявление такого влияния на следующие составляющие благополучия: достижения («я достигаю большинства своих целей на работе»), социальная значимость («моя работа важна для решения социально значимой задачи»), обучение («я постоянно чему-то учусь на работе»).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Aryanti, R., Diah Sari, E. & Widiana, H. (2020). A Literature Review of Workplace Well-Being. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134>
2. De Neve, J.-E., Kaats, M. & Ward, G. (2023). Workplace Wellbeing and Firm Performance. University of Oxford Wellbeing Research Centre. <https://doi.org/10.5287/ora-bpkbjayvk>
3. Jeffrey, K., Mahony, S., Juliet, M. & Abdallah, S. (2014). Well-being at work: A review of the literature. New Economics Foundation. Retrieved from: https://neweconomics.org/uploads/files/71c1bb59a2ce151df7_8am6bqr2q.pdf. (accessed: 14.02.2024).
4. Leščevica, M., & Gusta, Z. (2022). Well-being at work: A literature review on the complex framework. <https://doi.org/10.3846/bm.2022.843>
5. Mercer Marsh Benefits. (2019). 2019 survey results. WELL BEING. Russia. Retrieved from: <https://www.marsh.com/content/dam/marsh/Documents/PDF/ru/ru/2019%20WB%20survey%20short%20version.pdf>. (accessed: 14.02.2024).
6. Navajas-Romero, V., López del Río, L. C. & Ceular-Villamandos, N. (2020). Analysis of Wellbeing in Nongovernmental Organizations' Workplace in a Developed Area Context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5818. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165818>
7. Porter, B. & Emmens, B. (2009). Approaches to Staff Care in International NGOs. Retrieved from: <https://gisf.ngo/wp-content/uploads/2020/02/2072-InterHealth-People-in-Aid-Approaches-to-staff-care-in-international-ngos.pdf>. (accessed: 14.02.2024).
8. Shah, A. (2019). Defining digital wellbeing. Retrieved from: <https://digitalcapability.jiscinvolve.org/wp/2019/09/03/defining-digital-wellbeing/>. (accessed: 14.02.2024).
9. Лисовская, А. Ю., Кошелева, С. В., Соколов, Д. Н. & Денисов, А. Ф. (2021). Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике. *Организационная психология*, 11(1), 93-112.
10. Smurova, N. (2018). Новые технологии в измерении и улучшении благополучия сотрудников и компании. Режим доступа: https://www.apkit.ru/files/HR_APKIT_Lifeaddwiser.pdf. (дата доступа: 14.02.2024).

CONCLUSIONS

- Corporate well-being (the well-being of organization's staff) is a significant factor influencing organization's effectiveness. This holds true for both the business sector and for NGOs.
- Corporate well-being models are applicable to both businesses and NGOs.
- The corporate well-being of NGOs possesses unique characteristics that are currently understudied.
- Our experience indicates that comprehensive integration of evaluation within NGO operations can positively influence employee well-being. This influence is most likely to manifest in the following aspects of well-being: achievements ("I attain most of my objectives at work"), social relevance ("My work contributes to addressing a socially significant issue"), and learning ("I am continually learning new things at work").


REFERENCES:

1. Aryanti, R., Diah Sari, E. & Widiana, H. (2020). A Literature Review of Workplace Well-being. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134>
2. De Neve, J.-E., Kaats, M. & Ward, G. (2023). Workplace Wellbeing and Firm Performance. University of Oxford Wellbeing Research Centre. <https://doi.org/10.5287/ora-bpkbjayvk>
3. Jeffrey, K., Mahony, S., Juliet, M. & Abdallah, S. (2014). Well-being at work: A review of the literature. New Economics Foundation. Retrieved from: https://neweconomics.org/uploads/files/71c1bb59a2ce151df7_8am6bqr2q.pdf. (accessed: 14.02.2024).
4. Leščevica, M., & Gusta, Z. (2022). Well-being at work: A literature review on the complex framework. <https://doi.org/10.3846/bm.2022.843>
5. Mercer Marsh Benefits. (2019). 2019 survey results. WELL BEING. Russia. Retrieved from: <https://www.marsh.com/content/dam/marsh/Documents/PDF/ru/ru/2019%20WB%20survey%20short%20version.pdf>. (accessed: 14.02.2024).
6. Navajas-Romero, V., López del Río, L. C. & Ceular-Villamandos, N. (2020). Analysis of Wellbeing in Nongovernmental Organizations' Workplace in a Developed Area Context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5818. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165818>
7. Porter, B. & Emmens, B. (2009). Approaches to Staff Care in International NGOs. Retrieved from: <https://gisf.ngo/wp-content/uploads/2020/02/2072-InterHealth-People-in-Aid-Approaches-to-staff-care-in-international-ngos.pdf>. (accessed: 14.02.2024).
8. Shah, A. (2019). Defining digital wellbeing. Retrieved from: <https://digitalcapability.jiscinvolve.org/wp/2019/09/03/defining-digital-wellbeing/>. (accessed: 14.02.2024).
9. Lisovskaya, A. Yu., Kosheleva, S. V., Sokolov D. N. & Denisov, A. F. (2021). Fundamental approaches to understanding employee well-being: from theory to practice. *Organizational Psychology*, 11(1), 93-112.
10. Smurova, N. (2018). Innovative technologies in the measurement and enhancement of employee and organizational well-being. Retrieved from: https://www.apkit.ru/files/HR_APKIT_Lifeaddwiser.pdf. (accessed: 14.02.2024).



«Малым территориям — большое будущее»:

технология развития северных территорий через вовлечение местного сообщества

DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-45-57 

“Small Territories — Big Future”: A Development Technology for Northern Territories Through Local Community Engagement

Развитие общественной деятельности на малых территориях в отдаленных районах страны — непростая задача. Тем более нелегко выстроить работу с инициативами так, чтобы с окончанием проектного финансирования деятельность продолжалась. В статье представлен опыт программы «Малым территориям — большое будущее», которую в Архангельской области реализует Группа некоммерческих организаций «Гарант» на протяжении последних десяти лет, и которая позволила достичь важных изменений в жизни этой северной территории.

Fostering community activity in small, remote territories is a challenging task. Aligning these initiatives so that they sustain themselves beyond the end of project financing is even more challenging. This article is devoted to the “Small Territories — Big Future” program, which has been implemented in the Arkhangelsk region by the Garant Group of Non-Governmental Organization for the past decade, leading to significant changes in the life of this northern territory.



Андрей Бородкин
Главный редактор
группы НКО «Гарант»

Andrey Borodkin
Editor-in-Chief,
Garant Group
of Non-Governmental
Organization

ПРЕДПОСЫЛКИ ПОЯВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ «МАЛЫМ ТЕРРИТОРИЯМ — БОЛЬШОЕ БУДУЩЕЕ»

«Гарант» — одна из старейших в России НКО, которой в 2023 году исполнилось 25 лет. С момента основания целью организации было развитие именно малых территорий Севера. Здесь всегда были сильны традиции активизма, взаимопомощи, самоорганизации. Были лидеры, готовые повести за собой, но им не хватало знаний в области социального проектирования.

История технологии «Малым территориям — большое будущее» началась в 2014 году. На тот момент уже был накоплен определенный опыт реализации программ развития территорий — как силами «Гаранта», так и других организаций. Особо стоит отметить деятельность Института общественных и гуманитарных инициатив во главе с Глебом Тюриным. Опыт реализации его программ развития территорий Архангельской области описан в книге «Опыт возрождения русских деревень», опубликованной в 2007 году. Неоднократно посещала Архангельскую область и участвовала в мероприятиях по развитию территории Елена Шомина, создатель движения ТОС и добрососедства в России. Кроме того, начиная с 2006 года «Гарант» регулярно проводит грантовые конкурсы социальных проектов для региональных НКО и бюджетных организаций на средства консолидированного бюджета. Таким образом, к 2014 году в регионе уже сформировалось общественное поле социальных инициатив со своими методологиями и практиками.

Новым этапом в развитии системной работы по развитию малых территорий в регионе стала программа «Малым территориям — большое будущее», реализация которой началась в Пинежском районе. К тому времени его жители реализовали несколько отдельных социальных инициатив. «Гарант» решил придумать технологию, которая позволит не просто воплощать отдельные проекты, но и сделать шаг вперед в развитии всей территории.

После поездки по Пинежскому району команда «Гаранта» провела большую аналитическую работу. Предметом изучения были, например документы, свидетельствующие о получении НКО, малыми предпринимателями, ТОСами региональных и федеральных субсидий и грантов, данные о демографической ситуации в районе. Этот опыт был учтен в разработке методологии программы. Разберем ее ниже подробнее.

НАЧАЛО РАБОТЫ С МАЛЫМИ ТЕРРИТОРИЯМИ: ДВА ПУТИ

Методология «Гаранта» начинается с главного принципа: для работы на малых территориях в первую очередь необходимо найти местных лидеров, которые готовы стать инициаторами изменений и координаторами развития местных инициатив. То есть объединить вокруг себя людей в сообщество.

PREREQUISITES FOR THE EMERGENCE OF THE “SMALL TERRITORIES — BIG FUTURE” APPROACH

“Garant” is one of the oldest NGOs in Russia, which celebrated its 25th anniversary in 2023. From the outset, the organization has been dedicated to the development of small territories in Russia’s North. The area has always had strong traditions of activism, mutual aid, and self-organization. There were leaders poised to lead, yet they lacked expertise in social project design.

The “Small Territories — Big Future” initiative started in 2014. By then, substantial experience in implementing territorial development programs had been accumulated by Garant and other organizations. The efforts of the Institute for Public and Humanitarian Initiatives headed by Gleb Tyurin deserve special mention. The experiences from implementing his territorial development programs in Arkhangelsk region are chronicled in the book “The Revival of Russian Villages,” published in 2007. Elena Shomina, founder of the Territorial Public Self-Government (TOS) and the Neighborhood Development Movement in Russia, has repeatedly visited the Arkhangelsk region to foster its development. Since 2006, Garant has consistently organized grant competitions for social projects targeting regional NGOs and budget organizations, funded by the consolidated budget. Thus, by 2014, the region had established a landscape of social initiatives with unique methodologies and practices.

The “Small Territories — Big Future” program marked a new phase in the methodical development of the region’s small territories, starting in the Pinezhsky District. By that time, its inhabitants had already launched several independent social initiatives. Garant sought to devise a methodology that would transcend individual project implementation and advance the development of the territory as a whole.

Following a visit to the Pinezhsky district, Garant’s team conducted extensive analytical research. The research examined, for instance, documentation confirming the receipt of regional and federal subsidies and grants by NGOs, small businesses, and TOSs, along with demographic data for the district. This experience was taken into account in the development of the program methodology. Let us examine it in greater detail below.

STARTING WORK WITH SMALL TERRITORIES: TWO APPROACHES

Garant’s methodology is predicated on a key principle: in small territories, it is imperative to first identify local leaders willing to champion change and oversee the evolution of local initiatives. In essence, it is about uniting people into a community.

Есть два варианта поиска такой группы лидеров. Первый — опираться на территории на уже сформировавшуюся команду инициативных людей (если она есть) и начинать работу с ней. Этот вариант имеет свои преимущества: группа сформирована, люди обладают опытом совместной работы, понимают друг друга, как правило, у них общие ценности. Но есть и риски: у людей есть определенный круг интересов и связей, и необходимо предпринимать специальные шаги, чтобы сподвигнуть их к расширению контактов.

Второй вариант — создать самим такую группу из числа местных лидеров или людей, готовых ими стать. Этот способ более трудозатратный и длительный. Но его плюс в том, что если все пройдет успешно, то есть шанс объединить в одну команду активных людей, представляющих разные по интересам и опыту сообщества, что существенно расширит возможности для развития территории.

При этом, уже на этапе поиска инициативных людей в сообществе, организатору принципиально важно понимать некоторые особенности работы с малыми территориями. Иначе все дальнейшие трудозатраты могут ни к чему не привести. Вот на что стоит обратить особое внимание:

- Развитие территории возможно, только если там есть местные активисты, которые готовы стать движущей силой. Важно подчеркнуть, что «формирование» отдельных лидеров — это не задача организатора. Это слишком трудозатратная цель, которая, скорее всего, не приведет к системным изменениям на территории. Задача организатора — именно в объединении активистов-лидеров в одно сообщество с общими целями и предоставление им инструментария для развития территории. А если таких активистов пока нет, возможно, стоит направить усилия на другую местность.
- Нужно вовлечь жителей в совместную деятельность, которая станет для них успешным опытом и поможет преодолеть «синдром выученной беспомощности».
- Люди вовлекаются только в то, что волнует именно их, когда учтены их личные интересы. Невозможно сразу «втянуть» в решение глобальных общественных задач — первые совместные инициативы всегда должны быть ориентированы на самих жителей. То есть, если жителям небольшой территории сразу рассказать весь стратегический план развития сообщества и про то, как улучшится качество жизни и вырастет уровень развития инфраструктуры, они вряд ли захотят заниматься общественной деятельностью. А если показывать цели пошагово, например, что сначала они смогут приходить с детьми в библиотеку и играть там в новом пространстве, затем у них получится заменить уличное освещение, а чуть позже построить новый досуговый центр — тогда уровень вовлеченности будет больше. Директор Группы некоммерческих организаций «Гарант» Марина Михайлова говорит об этом так: «Людей к активности сподвигает беда, мечта и любовь».
- Все не могут быть одинаково активными. Большинство людей готовы быть участниками, а не инициаторами и

Two strategies exist for locating such a team of leaders. The first involves building on the foundation of an existing team of motivated individuals (if present) and initiating work with them. This approach has its merits: the group is already formed, its members have collaborative experience, understand each other, and generally share common values. However, there are also risks: individuals have their specific interests and networks, and special efforts must be made to motivate them to broaden their connections.

The alternative is to form such a group from local leaders or those aspiring to become leaders. This process is more resource-intensive and protracted. Yet, if successful, it offers the possibility to unite a diverse group of active individuals with varying interests and experiences, thereby greatly enhancing the potential for regional development.

During this initial search for proactive community members, it is crucial for organizers to understand certain nuances of working with small territories. Otherwise, the effort expended may prove futile. It is important to pay close attention to the following:

- Territorial development can only occur if local activists are ready to become the catalysts for change. It must be underscored that shaping individual leaders is not the responsibility of the organizer. This objective is overly labor-intensive and is unlikely to result in systemic changes within the territory. The organizer's role is specifically to unify activist-leaders into a cohesive community with shared objectives and to equip them with the necessary tools for territorial development. If such activists are not yet present, it may be wise to reallocate efforts to a different region.
- Residents should be engaged in collaborative ventures that prove successful, assisting them to surmount the "learned helplessness" syndrome.
- Engagement arises when people are moved by issues that resonate with their personal interests. It is unfeasible to instantly involve people in broad societal challenges — initial collective initiatives must be resident-centered. If residents of a small territory are immediately briefed on the entire strategic vision for community development and its potential to improve quality of life and infrastructure, their inclination to participate in public affairs is unlikely. Conversely, revealing the objectives incrementally, such as first being able to bring children to a new library space, then advancing to replace street lighting, and eventually constructing a new community center, tends to enhance engagement. Marina Mikhailova, director of the Garant Group of Non-Governmental Organization, articulates it as follows: "Trouble, dreams, and love drive people toward activism."
- Not everyone is inclined to be equally proactive. The majority of people are prepared

организаторами, и им надо дать такую возможность. Но если вы будете все делать за жителей (то, что в некоммерческом секторе называется «причинять добро»), они никогда не проявят свою активность.

- Для того чтобы увидеть результаты, необходимо время. Быстрые результаты в развитии малых территорий бывают только в реализации конкретных примеров, а чтобы увидеть комплексное развитие сообщества иногда нужно приготовить ждать два-три года.
- Обратите внимание на выстраивание отношений с органами местного самоуправления. Работа будет складываться проще, а результаты будут значительнее, если организатор заручится поддержкой местной администрации или хотя бы проинформирует ее о своих намерениях.

ВВОДНЫЙ СЕМИНАР: ИЩЕМ ПРОСТЫЕ ОТВЕТЫ НА СЛОЖНЫЕ ВОПРОСЫ

В проекте «Малым территориям — большое будущее» «Гарант» пошел по второму пути и пригласил к участию инициативных жителей, готовых включиться в развитие местных инициатив. Активистам было предложено подать заявку на обучающую программу для лидеров местных сообществ¹. При составлении формы подачи заявки был учтен опыт и самой первой поездки в Пинежский район, о которой говорилось выше, и последующих поездок. Также проведен анализ ситуации на малых территориях Севера, чтобы выявить активных лидеров местных сообществ.

В проект, как правило, приглашаются жители только тех территорий, где на программу заявили не менее пяти человек. Участники, приезжающие на первый установочный семинар, хоть и живут на одной местности, даже не всегда знакомы друг с другом, и уже в ходе обучения они находят общие интересы и формируют сообщество.

После того как лидерская группа собрана, необходимо провести установочный семинар. Роль этого мероприятия часто недооценивают и сразу переходят к социальному проектированию. А между тем очень важно помочь активистам осознать, зачем они вступают с вами на этот путь, почему это важно для них, как они видят будущий результат для себя лично и что хотят изменить в том месте, где живут.

Первую часть этого семинара лучше всего посвятить обсуждению вопросов личной мотивации участников:

- Почему я решил принять участие в программе?
- Какой результат лично для себя я хочу получить?
- Что изменится в моей жизни, если этот результат будет достигнут?

¹ Здесь и далее приводятся материалы методического сборника «Малым территориям — большое будущее: развитие общественной активности в малых территориях». Электронная версия пособия доступна по ссылке: <https://ngogarrant.ru/library/view/159>.

to contribute as participants, not as initiators or organizers, and they should be granted that chance. Yet if everything is done for the residents (termed “inflicting good” in the non-profit sector) rather than by the residents themselves, they will not take initiative.

- Observing tangible outcomes takes time. Swift success in small territory development is typically tied to specific examples. Grasping the full scope of community advancement may necessitate patience, sometimes spanning two to three years.
- Focus on cultivating relationships with local government bodies. Workflows are streamlined and outcomes are more impactful when the organizer either secures backing from the local administration or at least informs them of planned initiatives.

ORIENTATION WORKSHOP: SEEKING STRAIGHTFORWARD SOLUTIONS TO COMPLEX CHALLENGES

In the “Small Territories — Big Future” initiative, Garant opted for the latter approach and extended invitations to proactive citizens interested in nurturing local initiatives. Potential activists were offered the opportunity to enroll in a training program aimed at empowering community leaders.¹ The application form took into account experiences from both the first and subsequent visits to the Pinezhsky District. An analysis was also conducted to identify proactive leaders within the small territories of the North.

Typically, only residents from territories where at least five individuals have applied are invited to participate in the program. Participants arriving at the orientation workshop may live in the same area but often are not acquainted with each other. It is during the workshop that they discover mutual interests and begin to form a community.

After assembling the leadership group, it is crucial to conduct an orientation workshop. The significance of this step is frequently underestimated, with a hasty progression to social project planning. It is essential, however, to help activists comprehend why they have chosen this path, why it matters to them, their vision for personal future achievements, and what changes they aspire to make in their community.

The initial segment of this workshop should focus on exploring the participants’ personal motivations:

- Why have I chosen to participate in this program?
- What personal outcome am I seeking?
- How will achieving this result impact my life?

¹ Subsequent sections will reference the manual “Small Territories — Big Future: Fostering Civic Engagement in Small Territories”. An electronic version of the manual is accessible at: <https://ngogarrant.ru/library/view/159>.

- Еще одна важная часть вводного семинара — обсуждение общих интересов участников из одной территории:
- Что мы хотим изменить?
- Почему нас это волнует?
- Какие ресурсы для этого есть, а чего не хватает?
- Кто еще на территории может быть заинтересован в этих изменениях?

Далеко не все участники семинара будут осуществлять те идеи, которые обсуждаются. Кто-то сразу после семинара скажет, что роль координатора развития местной активности — это совсем не то, о чем он мечтал. Прекрасный результат — лучше понять это сразу.

Будут участники, которые решат, что им интересно воплощать в жизнь свои конкретные идеи и проекты, а не вдохновлять на это других. Тоже хороший результат, значит, будущим координаторам уже есть на кого опираться.

И обязательно в группе найдутся те, кто укрепит в своем желании быть «ускорителем» развития местной активности. Именно эти люди станут точкой опоры для позитивных изменений в том месте, где они живут. Количество человек в каждой группе сильно разнится от территории к территории, но, по эмпирическим оценкам экспертов, не больше 25 процентов участников берут на себя такую роль.

Рекомендуемая продолжительность вводного семинара — два полных дня. Состав группы — не более 25 человек, если ведущий семинара один. Важно, чтобы помещение, в котором проходит семинар, было удобным для групповой работы. Также необходимо создать условия для знакомства и свободного общения участников, поэтому стоит предусмотреть интерактивные формы работы с участниками.

Задачи вводного семинара заключаются в следующем:

- Объяснить членам инициативной группы цели и ожидаемые результаты планируемой работы по изучению ситуации на территориях, рассказать о том, как планируется использовать эти результаты.
- Познакомить участников установочной сессии с вопросами анкеты, дать пояснения, с какой целью мы задаем тот или иной вопрос².
- Провести инструктаж по процессу анкетирования.
- Попробовать на практике провести тестовое анкетирование, которое участники позже сделают на своих территориях. В ходе семинара они могут разбиться на пары и опрашивать друг друга. Это позволит найти те вопросы, которые вызывают сложности, уточнить непонятные моменты.
- Провести инструктаж по обработке полученной информации и внесению их в сводную таблицу. Опыт показывает, что работа строится эффективнее, если в инициативных группах заранее

Another critical component of the orientation workshop involves discussing the shared interests of participants from the same territory:

- What changes do we collectively aim for?
- Why are these changes important to us?
- What resources do we have, and what are we lacking?
- Who else in the community may be interested in these changes?

Not every participant will act upon the discussed ideas. Some will say immediately after the workshop that the role of a local activism coordinator is not what they have dreamed of. Recognizing this promptly is valuable.

Others may decide to pursue their specific initiatives and projects, preferring to take action themselves rather than motivate others. This is also a good result, which means that future coordinators already have someone to rely on.

Inevitably, some individuals within the group will reinforce their resolve to be catalysts for developing local engagement. These people are poised to become pivotal agents of change in their living environment. The size of each group differs by region, but it is estimated that at most 25 percent of members typically assume such proactive roles.

Two full days are recommended for the length of the orientation workshop. If led by a single facilitator, the group should not exceed 25 individuals. Ensuring that the workshop environment is optimized for group activities is essential. Creating an atmosphere conducive to networking and interaction is key, hence incorporating interactive engagement is advisable.

The orientation workshop aims to achieve the following objectives:

- Clarify for the initiative group members the goals and anticipated outcomes of the planned activities, and how these results will be utilized.
- Acquaint the participants with the survey questions, ensuring clarity on the intentions behind each inquiry.²
- Conduct a briefing on the questionnaire process.
- Engage in a practical run-through of a sample questionnaire, mirroring what will later be conducted in their respective communities. Participants may pair up and conduct mock interviews amongst themselves during the workshop. This exercise will help pinpoint any challenging questions and clarify any ambiguities.
- Provide guidelines on how to analyze the gathered information and consolidate it into an aggregate table. It has been shown that initiative work flows more smoothly when a group member is pre-designated to handle the compilation of data from all surveys into a table. This approach will minimize errors or at least standardize them, making them easier to identify and rectify.

² Пример анкеты представлен в методическом сборнике: <https://ngogaran.ru/assets/files/Book-2021/Razvitie-2021/pril-2-2.pdf>.

² A questionnaire example can be found in the manual: <https://ngogaran.ru/assets/files/Book-2021/Razvitie-2021/pril-2-2.pdf>.

выбран участник, который будет отвечать за внесение данных из всех анкет в таблицу. Это минимизирует ошибки заполнения или, по крайней мере, сделает их однотипными, а значит, их легче будет найти и исправить.

- Отработать подготовку аналитической записки от инициативной группы о том, как они проводили сбор информации³.

НЕ ДЛЯ СЕБЯ, А ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ: ПОЧЕМУ ВАЖНО НЕ ПРОПУСТИТЬ АНКЕТИРОВАНИЕ

После вводного семинара важно не начать сразу проводить мероприятия по социальному проектированию, а сначала провести сбор данных о жителях территории. Это очень важный момент, так как у группы лидеров может быть свое видение развития сообщества, а у членов этого сообщества — совсем другое. Здесь поможет анкетирование, о котором говорилось выше, — в ходе вводного семинара.

Анкету для проведения интервью можно использовать не на одной, а на всех территориях, где работает организатор. Это позволит не только обобщить информацию по населенному пункту, но и сравнить между собой разные территории. Рекомендуются не делать в анкете больше 25-30 вопросов, так как это значительно затруднит работу. Но и сильно уменьшать анкету тоже не стоит, она перестанет быть информативной.

Также необходимо найти актуальную информацию о половой и возрастной структуре каждой территории. Для этого можно обратиться на сайт регионального Росстата или местной администрации или запросить данные у органов местного самоуправления. Это важно, чтобы понимать пропорцию жителей на каждой территории. Например, вы планируете собрать 80 анкет, а распределение женщин и мужчин на территории соответственно 53% и 47%. Тогда вам нужно опросить 42 женщины и 38 мужчин.

Анкета может быть индивидуальной, то есть активисты на каждой территории могут добавлять в нее вопросы, которые считают важными. В целом в анкете следует отобразить:

- общую оценку жителями благополучия территории;
- рейтинг наиболее и наименее актуальных проблем;
- рейтинг проблем, на которые, по мнению жителей, они могут повлиять своими силами;
- удовлетворенность основными сферами жизни;
- миграционные настроения и отношение к своей территории;
- список активных жителей, сообществ и общественных организаций, действующих на территории;
- потенциал общественной активности;
- наличие или отсутствие разногласий жителей относительно проблем территории и их важности.

- Prepare a comprehensive analytical report from the initiative group on their data collection methodology.³

IT'S NOT JUST ABOUT YOU; IT'S FOR THE COMMUNITY: THE IMPORTANCE OF NOT OVERLOOKING THE SURVEY

After the workshop, it is critical to avoid immediately jumping into social design activities and instead prioritize the collection of data about the territory's residents. This is an essential consideration since leaders may have their vision for the community, which could differ significantly from the members' perspectives. The aforementioned questionnaire, as discussed in the orientation workshop, will assist in this regard.

The interview questionnaire should be adaptable for use across all territories where the organizer is active. This facilitates not only the consolidation of data from a specific area but also enables comparative analysis across different territories. It is advisable to limit the questionnaire to 25-30 items to avoid complicating the process excessively. Yet, overly condensing the questionnaire should be avoided to maintain its informativeness.

Obtaining current demographic information about the gender and age distribution within each territory is also essential. This can be achieved by consulting regional statistical offices, local administrative bodies, or requesting information from local self-government entities. Understanding the demographic breakdown is crucial for grasping the resident dynamics of each territory. For instance, if you aim to gather 80 surveys with the demographic split of 53% female and 47% male in the area, accordingly, then the task would be to conduct interviews with 42 women and 38 men.

Questionnaires can be tailored by activists in each territory, adding questions they deem significant. Generally, the survey should reflect:

- The residents' general satisfaction with their territory;
- A priority ranking of urgent and less pressing issues;
- Issues that residents believe they can address with their initiatives;
- Satisfaction levels with key aspects of life;
- Residents' migration intentions and their attitudes towards their territory;
- A listing of active individuals, community groups, and non-profits active in the territory;
- The potential for civic engagement;
- Any consensus or discord among residents about the importance of local issues.

Subsequent analysis of the survey responses should proceed as follows:

1. Conduct a cumulative analysis of the data across all questions and territories. This process will yield average results.

³ Пример анализа ответов респондентов (там же): <https://ngogarant.ru/assets/files/Book-2021/Razvitie-2021/pril-2-5.pdf>.

³ See an example of analyzing respondents' feedback: <https://ngogarant.ru/assets/files/Book-2021/Razvitie-2021/pril-2-5.pdf>.

Затем следует провести анализ ответов в следующей последовательности:

1. Проанализируйте данные суммарно по всем вопросам и территориям. Это позволит увидеть средние данные.
2. Постройте график распределения ответов на каждый вопрос.
3. После того как вы получите суммарные данные, можно смотреть информацию в разрезе каждой территории.
4. Обратите внимание на наличие резких расхождений с результатами всех изученных территорий.

Результаты, полученные в ходе изучения мнения жителей, можно использовать при написании заявок на грант, описании проектов и внедрении инициатив⁴.

ТВОРЧЕСТВО В МЕТОДОЛОГИИ: КАК ПРОВЕСТИ ЭФФЕКТИВНУЮ ПРОЕКТНУЮ СЕССИЮ

Итак, у организатора уже есть группа лидеров и качественные результаты анализа состояния общественной жизни в сообществе. Теперь пришло время поработать с социальными инициативами. Приведем пример такого мероприятия — проектной сессии. Она состоит из восьми этапов.

Этап 1. Вводная часть. Ключевая цель — в формате свободной дискуссии начать разговор с участниками о проблемах на территории, о потребностях и возможностях местных жителей.

Этап 2. «Знакомство знакомых». Основная цель: познакомить участников друг с другом. Желательно собрать в группы малознакомых между собой людей: оптимальное количество участников малой группы 5-8 человек, количество мини-групп — не более 5.

Каждой группе предлагается в течение 10 минут подготовить презентацию-визитку, в которой нужно отразить название группы, средний или общий возраст участников, уникальные характеристики. Каждая группа презентует себя.

При обсуждении можно спросить, как изменилось настроение участников, узнал ли кто-то что-то новое о земляках. Обратит внимание на те общности и уникальности, которые люди отметили.

Этап 3. Фокус на прошлое. Цель этого этапа — акцентировать внимание участников на том, что при планировании будущего нельзя не учитывать прошлое.

Форма работы — создание и анализ «Ленты времени».

Участники получают задание — вспомнить важные для них события по трем направлениям: в их личной жизни, в жизни их территории и в жизни страны. Каждый получает по три стикера трех разных цветов (каждый цвет обозначает одно из

2. Create graphical representations for the distribution of responses to each question.
3. After aggregating the data, examine the details within individual territories.
4. Identify and note any significant deviations from the average results across studied territories. Survey findings can be utilized in crafting grant applications, detailing projects, and implementing initiatives.⁴

CREATIVITY IN METHODOLOGY: HOW TO CONDUCT AN EFFECTIVE PROJECT SESSION

So, the organizer already has a group of leaders and the qualitative results from the analysis of social life in the community. It is time to focus on social initiatives. Let us look at an example of such an event — a project session. The session comprises eight stages.

Stage 1. Introduction. The primary goal is to initiate a discussion with participants about local problems, needs, and opportunities in an open-dialogue format.

Stage 2. “Meet the People I know”: The main goal is to facilitate introductions among participants. Ideally, create groups of people who are less acquainted with each other; the optimal group size is 5-8 people, with no more than 5 mini-groups.

Each group is tasked with preparing a 10-minute business card-style presentation that captures the group's name, the average or total age of the members, and unique characteristics. Each group will then present themselves.

During the discussion, you can ask how participants' moods have changed or if they've learned something new about their peers. Take note of the common things and uniqueness that participants highlight.

Stage 3. Focus on the Past: The aim here is to emphasize the importance of acknowledging the past when planning for the future.

This involves the creation and analysis of the “Timeline.”

Participants will reflect on significant events in three areas: their personal lives, their local area, and their country. Each person receives three stickers, each of a different color representing one of the three areas. One event is recorded on one sticker. For each direction, there should be three stickers (representing three events). The events can be from any period.

The stickers are placed on the “Timeline.” Participants may be asked to write down the year or the exact date of the events on their stickers. It is common to question which events to write down — only positive ones or any at all? Note that they should indicate the events that are significant to them, and the interpretation of significance is up to them.

⁴ Пример аналитического отчета итогов анкетирования, состоящего из двух частей — электронной таблицы в формате Excel с ответами респондентов и анализом ответов респондентов на открытые вопросы — представлен по ссылке: <https://ngogorant.ru/assets/files/Book-2021/Razvitie-2021/pril-2-6.pdf>.

⁴ An example of an analytical report for survey outcomes, including an Excel spreadsheet of responses and a qualitative analysis of open-ended responses, is available at: <https://ngogorant.ru/assets/files/Book-2021/Razvitie-2021/pril-2-6.pdf>.

направлений). На один стикер записывается одно событие. По каждому направлению должно быть три стикера (три события). События могут быть из любого времени.

Стикеры наклеиваются на «Ленту времени». Можно попросить участников на своих листочках написать год или точную дату события. Часто они задают вопрос, какие события надо писать — только позитивные или любые? Еще раз обратите внимание, что они пишут важные для них события, а какие они будут — решать им самим.

Затем участники делятся на три группы, каждая из которых анализирует одно из направлений. Задание: посмотреть на карточки определенного направления (страна, территория, я) на «Ленте времени», отметить, какие общие события актуальны для группы, есть ли особенности, попробовать сделать выводы. Все три группы презентуют результаты. Затем — групповое обсуждение, что и как из прошлого реально влияет на нашу жизнь, и как мы можем это использовать в настоящем и будущем.

Этап 4. Взгляд в настоящее. Цель этого этапа — зафиксировать ситуацию на территории сегодня и осмыслить основные тенденции (положительные и негативные), а также ресурсы, которые уже есть в сообществе для реализации социальных инициатив. Этот этап состоит из двух важных упражнений.

Первое — создание «Карты ресурсов» территории. Выполнение упражнения предполагает работу в малых группах. Каждая мини-группа в произвольной форме на листе флипчарта создает карту ресурсов территории (описывает, рисует, изображает схемой). Важно донести до участников, что ресурсы в данном случае — не только финансы, но и природные материалы, навыки других жителей, туристический потенциал. Время работы — 20 минут. Обязательна фиксация на флипчарт. По итогам — презентация каждой группы. Пример «Карты ресурсов» можно посмотреть на Рисунке 1.

После презентации всех мини-групп следует обсудить, какие ресурсы отражены у всех или у большинства, о каких забыли и почему, какие являются уникальными, и могут ли они стать точкой развития. Общий вывод: какие ресурсы уже есть на территории, и могли бы они стать основой для реализации проектов без дополнительного финансирования.

Затем предлагаем участникам индивидуально написать в своих тетрадях, чем на своих территориях и в сообществе они гордятся и о чем сожалеют. Участники пишут не менее 5 «гордостей» и не менее 5 «сожалений» на отдельных стикерах и затем приклеивают их на общий лист — «Карту сознания». Затем просим участников обсудить то, что они зафиксировали. Обратите внимание, что общее число «плюсов» и «минусов» должно быть не меньше 20 каждого.

Затем все участники получают по 3-4 маленьких стикера, которыми они должны отметить на «Карте сознания» самые важные, по их мнению, позитивные и негативные характеристики сообщества на своей территории.

Участники с ведущим обсуждают результаты: какие «гордости» и «сожаления» набрали больше голосов, а что осталось без внимания. По итогам обсуждения необходимо подвести участников к

Participants are then divided into three groups, each analyzing one of the three directional areas. The task is to examine the events on the “Timeline” for each area (country, territory, self), identify common themes that are relevant to the group, note any peculiarities, and attempt to draw conclusions. Each of the three groups will present their findings. This will be followed by a group discussion on how our past experiences affect our lives today and how we might use this understanding in the present and future.

Stage 4. A Glimpse into the Present. The objective at this stage is to capture the current situation in the territory and reflect on the main trends (both positive and negative), as well as existing community resources available for the implementation of social initiatives. This stage consists of two significant exercises.

The initial task is the creation of a “Resource Map” for the territory. This exercise implies collaboration in small teams. Each sub-group is to creatively draft a resource map on a flipchart, which can be descriptive, illustrative, or schematic. It is vital for participants to understand that the term ‘resources’ here extends beyond just finances to encompass natural elements, community skills, and touristic appeal. The allotted duration for this task is 20 minutes. Documenting the outcome on a flip chart is a requisite step. Subsequently, each group is expected to deliver a presentation of their resource map. An example of a “Resource Map” can be viewed in Figure 1.

Following all mini-group presentations, a discussion should take place regarding which resources are commonly identified, which resources have been overlooked and reasons why, which are unique, and their potential as focal points for development. Overall conclusion: Determine which existing resources on the territory could serve as a foundation for project realization without the need for extra funding.

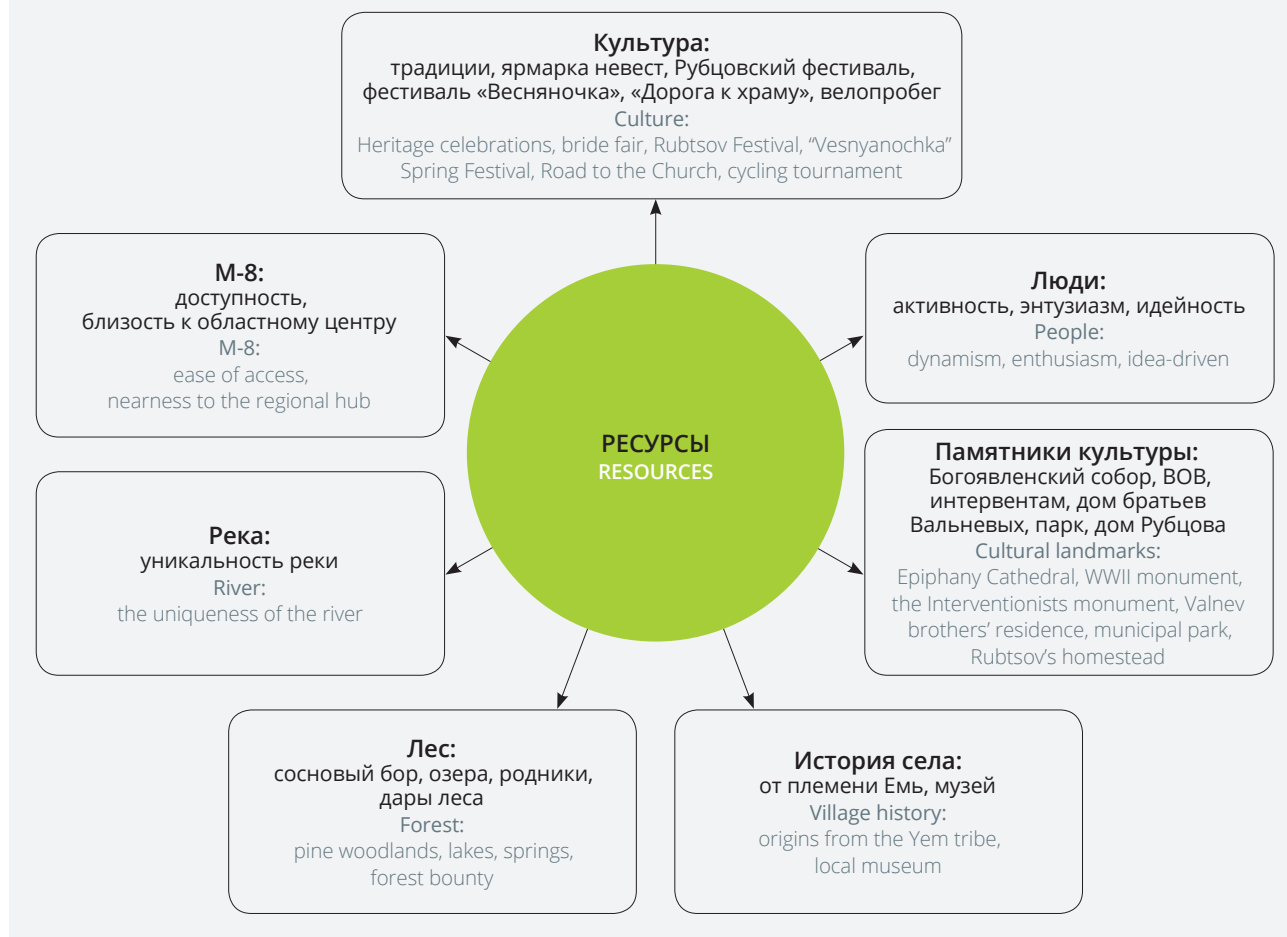
Next, participants are encouraged to individually note down in their journals what aspects of their community and region make them proud and what they regret. Participants must list at least five “prouds” and five “regrets” on separate stickers and then affix them to a collective sheet — the “Map of Consciousness.” Participants should then engage in a dialogue to reflect on their noted items. The sum of “positives” and “negatives” tallied on the stickers should be no less than 20 for each category.

Participants then receive 3-4 small stickers each to denote on the “Consciousness Map” what they deem the most critical positive and negative attributes of their community.

With the facilitator’s guidance, participants review which “prides” and “regrets” got the most attention and which aspects were overlooked. The discussion should lead to a consensus that while all noted points on the “Consciousness Map” are significant, there are certain priorities; some actions need to be addressed immediately, while others can be deferred.

Stage 5. Focus on the group’s core priorities. The objective of this phase is to capture what participants are currently engaged in, fostering a sense of

Рисунок 1. Пример «Карты ресурсов»
Figure 1. "Resource Map" Example



выводу, что все зафиксированное на «Карте сознания» важно, но есть приоритеты, и что-то надо делать в первую очередь, а что-то может подождать.

Этап 5. Фокус на главном для группы. Цель этого этапа — зафиксировать, что участники сессии делают уже сейчас, для того чтобы было чем гордиться, и преодолеть «сожаления».

Обсуждение организуется в малых группах. Затем — мини-презентации. Вывод, который должны сделать сами участники: уже сейчас на территории мы много чего делаем, но отдельно друг от друга. Если понять, какие у жителей есть общие интересы и общая цель, то результат будет лучше. Чтобы понять общую цель, нужна картинка будущего.

Этап 6. Визуализация будущего. Участникам предлагается создать общую для всех картину будущего территории (через 10-15 лет), где хочется жить.

Творческая работа организуется в малых группах. Участники получают задание создать коллаж или макет с использованием журналов, подручных средств. Следует обратить внимание, что, фантазируя, они учитывают историческое прошлое территории («Лента времени») и ее настоящее («Карта ресурсов» и «Карта сознания»).

achievement and addressing areas of regret within their community.

Discussion is organized within small groups. This is followed by brief presentations from each group. The essential realization for participants is that numerous activities are already underway within the territory, albeit in a fragmented manner. Recognizing that shared interests and collective goals lead to stronger outcomes is key. To understand the overall goal, you need a picture of the future.

Stage 6. Envisioning the Future. Participants are invited to create a shared vision of the territory's future, in about 10-15 years, depicting a place where they aspire to reside.

Creative sessions are organized in small groups. Groups are given the creative task of constructing a visual representation, such as a collage or model, using various materials and media. In their visionary creations, participants are encouraged to incorporate the territory's historical context (as depicted on the "Timeline"), its current state ("Resource Map" and "Consciousness Map"), and prospective future.

Each group is then expected to present their results in a creative way. It is important that the presentation is made as if the future has already arrived:

Результаты каждая группа представляет также в творческой форме. Важно, что презентация делается так, как будто будущее уже наступило: это может быть экскурсия по территории того времени (например, 2035 года) или письмо предкам от потомков, которые живут в 2035 году, или новостной сюжет из 2035 года.

Далее необходимо организовать обсуждение в группе и проанализировать, что повторяется в созданных образах будущего и почему; есть ли в презентованных образах уникальное, с чем связано его появление. Обсудить, опираются ли эти картинки будущего на имеющиеся на территории ресурсы.

Этап 7. Планирование действий. Цель этапа — сформировать проектные идеи, которые можно реализовать на территории в настоящем и тем самым приблизиться к образу будущего.

Участникам предлагается выбрать, какие инициативы они могут уже сейчас воплотить в жизнь, чтобы продвинуться к желаемому будущему. Они объединяются в группы вокруг этих идей, и на листах флипчарта каждая группа оформляет проектную идею, придумав рабочее название инициативы и ответив на вопросы: зачем? для кого? что делаем? с кем? что в результате?

Далее группы представляют свои идеи другим участникам. Те, кому та или иная идея интересна, могут присоединиться к формирующейся проектной группе для дальнейшей проработки идеи.

Этап 8. Формируем инициативные группы. Участникам сессии предлагается записаться в проектные группы, оставить свои контакты, а инициатору группы назначить время для дальнейшего обсуждения проектной инициативы. В том числе обсуждается вопрос ресурсного обеспечения инициатив: при помощи «Карты ресурсов», а также потенциала участия в грантовых конкурсах, как местных, так и федеральных. Сессия заканчивается подведением итогов и сбором обратной связи.

ПОДДЕРЖКА ПРОЕКТОВ НА ЭТОМ НЕ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ

Следует отметить, что приведенная выше схема проектной сессии — лишь один из примеров работы с лидерами территорий. Организатор может менять эту технологию, приглашать сторонних спикеров, добавлять элементы геймификации.

Также важно понимать, что после такой сессии работа организатора не закончена. Ему предстоит и дальше поддерживать инициативные группы на территории, приезжать к ним лично и проводить новые сессии. «Гарант» придумал название таким сессиям — проектные мастерские. Фактически это адаптированные семинары по социальному проектированию, но практико-ориентированные. Продолжительность таких мастерских — полный день (а лучше два дня), и приглашаются на них проектные группы (по 2-3 человека), у которых уже есть идея, описанная на бумаге, хотя бы на полстраницы. Очень важно, чтобы было описание, то есть проектная группа должна хотя бы немного поработать с идеей, обсудить ее и зафиксировать на бумаге.

this could be a tour of the territory of that time (for example, the year 2035), or a letter to ancestors from descendants living in 2035, or a news story from 2035.

Subsequently, a group discussion should be held to identify recurring themes within these envisioned futures, understand the distinct elements presented, and explore their origins. It is critical to assess whether the envisioned futures are grounded in the resources that are currently available within the territory.

Stage 7. Action Planning. The goal is to craft project ideas that are feasible for immediate implementation within the territory, thereby bringing the envisioned future within closer reach.

Participants are asked to identify initiatives that they can initiate right now, to take concrete steps towards the future they envision. They form groups centered around these ideas and proceed to outline project proposals on flipcharts, defining the project's name, objectives, and answering fundamental questions about the purpose, target audience, actions to be taken, collaborators, and expected outcomes.

Groups then present their project concepts to other participants for feedback and potential collaboration. Those interested in a particular idea are encouraged to join the corresponding project group to refine and develop the idea further.

Stage 8. Forming Initiative Groups. Session participants are encouraged to sign up for project groups, share their contact details, and the group initiator will arrange a subsequent meeting to further discuss the project initiative. The session includes discussions on resourcing for initiatives with the assistance of the Resource Map, and potential for participation in grant competitions, both at local and federal levels. The session ends with a roundup and collection of feedback.

PROJECT SUPPORT DOES NOT END THERE

Note that the project session model described above is just one example of engaging with territorial leaders. Organizers may modify this model, incorporate external speakers, and include gamification elements.

It is important to recognize that the organizer's role continues beyond such sessions. The organizer will continue to support the initiative groups in the territory, visiting them in person and conducting new sessions. "Garant" has coined a term for these sessions as "project workshops." Essentially, these are social design workshops reoriented towards practical application. Such workshops typically span a full day or preferably two days and are attended by project groups (comprising 2-3 individuals each) that have a well-delineated idea, documented in writing, even if only briefly, on half a page. Ensuring there is a clear project outline is vital; the project group should discuss and document the idea.

В ходе семинара важно объяснить участникам групп, что такое проект, как выстраивается его логика, как разработать каждую часть проекта, как посчитать ресурсы, которые нужны. За основу можно взять материал из пособия «Занимательное проектоведение. От идеи до проекта. Часть 1»⁵.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ПРИМЕРЫ ПРОЕКТОВ

Результаты такой долгой работы, как мы уже сказали, могут быть отложенными. Вот некоторые количественные результаты применения технологии «Гаранта» в цифрах:

- 12 ресурсных центров с сильными лидерами в каждом. Все они созданы в разных районах области благодаря программе;
- больше 50 проектов были реализованы в рамках программы по 4 направлениям;
- свыше 20 ресурсных центров на малых территориях приняли в ней участие.

Разберем подробнее два успешных проекта, которые появились благодаря описанной технологии.

Проект «Родом из Устьян». Это проект, который был реализован в Устьянском районе Архангельской области⁶. Он включал несколько направлений:

- «Вкус детства» — цикл интерактивных мероприятий для детей и юношества о традиционной кухне Устьян. Одним из результатов стала книга «Вкусноговорок» — сборник «бабушкиных» рецептов старинных блюд.
- «Устьянский стиль» — создание современной стилизованной молодежной коллекции с применением поважской росписи, вышивки, кружевоплетения.
- «Живём не пышно, далеко слышно!» — мероприятия по вовлечению молодежи в освещение различных событий на малой родине.
- «Устьянские фамилии» — вечера коротких лекций об истории своей фамилии.

В результате реализации проекта молодежь района узнала историю и традиции своей территории, увидела не устаревшие и не востребованные ремёсла, а возможность найти новое творческое увлечение и ресурс для создания собственного дела.

Автором проекта стала Наталья Цокорова, участница одного из установочных семинаров «Гаранта», технологию которого мы описали выше. Уже после завершения проекта Наталья перенесла свой опыт в «Устьянский районный культурный центр», и территория стала развиваться комплексно. Появился Центр общения

During the workshop, it is crucial to explain the concept of a project to group members: the logic of project development, the breakdown of project components, and how to compute the necessary resources. For guidance, the manual “Fun Project Management: From Idea to Project. Part 1.”⁵

RESULTS AND EXAMPLES OF PROJECTS

As previously mentioned, the outcomes of such extended efforts can be deferred. Here are some quantifiable results from applying the Garant methodology:

- A network of 12 resource centers each led by strong leaders. All of them have been established across various districts of the region owing to the program;
- More than 50 projects successfully realized under the program across four directions;
- Participation of over 20 resource centers from smaller regions.

Let us examine in greater detail two successful projects facilitated by this methodology.

The “Born in Ustyany” Project. This initiative was implemented in the Ustyansky district of the Arkhangelsk region.⁶ It encompassed several initiatives:

- “Taste of Childhood”: A series of interactive events centered on Ustyany’s traditional cuisine for children and youth. One of the results was “Tasty Talks” — a compilation of traditional recipes from the region’s grandmothers.
- “Ustyany Style”: Creating a modern, stylized youth collection featuring traditional Povazhye painting, embroidery, and lacework.
- “We Live Modestly, But Our Echo Travels Far”: Involving youth in the documentation and promotion of local events.
- “Ustyany Surnames”: Hosting short lecture evenings focused on the history of local surnames.

Through the project’s realization, the district’s youth became acquainted with their heritage, discovering not just outdated crafts but opportunities for innovation and entrepreneurship.

The project creator, Natalia Tsokorova, participated in one of Garant’s orientation workshops, utilizing the methodology we have detailed above. After the project’s conclusion, Natalia Tsokorova transferred her experience to the Ustyansky District Cultural Center, contributing to the territory’s comprehensive development. The establishment of the Ustyany Hospitality Communication Center, a VK community and website ensued to attract tourists and investments to the region. In

5 Балашова, А. & Михайлова, М. Занимательное проектоведение. От идеи до проекта. Часть 1. (2021). Режим доступа: <https://ngogarant.ru/attachments/download/212>. (дата доступа: 18.03.2024).

6 Фонд Тимченко. (2019). Родом из Устьян! Режим доступа: <https://cultmosaic.ru/winners/rodom-iz-ustyan/?ysclid=ltx58ti1ro832625136>. (дата доступа: 18.03.2024).

5 Balashova, A. & Mihaylova, M. Fun Project Management. From Idea to Project. Part 1. (2021). Retrieved from: <https://ngogarant.ru/attachments/download/212>. (accessed: 18.03.2024).

6 The Timchenko Foundation. (2019). Born in Ustyany! Retrieved from: <https://cultmosaic.ru/winners/rodom-iz-ustyan/?ysclid=ltx58ti1ro832625136>. (accessed: 18.03.2024).

«Устьянское гостеприимство», создано сообщество в VK и сайт, который направлен на привлечение туристов и инвестиций на территорию. В одном из интервью Наталья рассказала, что практически 70% сотрудников муниципального бюджетного учреждения культуры, где она работает, прошли обучение по проектной деятельности и сейчас сами пишут заявки на грантовые конкурсы. А общий объем привлеченных средств из разных источников на развитие культуры и сохранения традиций района за первые три года после завершения проекта «Родом из Устьян» она оценила в 4 миллиона рублей. Невозможно сказать, насколько количественно повлияла методология «Гаранта» на развитие этой территории, но качественные изменения видны невооруженным взглядом.

Проект «Федорова гора». Этот проект реализуется на территории Шенкурского района в деревне Власьевской Архангельской области. В народе эту деревню называют Кремликха. Здесь проживают около 50 человек, но нет ни клуба, ни библиотеки, ни почты, ни магазина, ни одного общественного места для встреч и общения.

Жители сами сделали такое пространство — облагородили высокий берег вдоль луга. Поставили скамейки для отдыха, урны. С обеих сторон оградил территорию стилизованными под бревенчатые стены русской избы информационными стендами. Разместили на них интересные факты славной истории своей деревни. Теперь это место стало точкой притяжения не только местных, но и туристов.

«Федорова гора» — это работа большой команды, объединившей местных жителей, участников ТОСа, предпринимателей, местную администрацию. Проект сегодня для многих является иллюстрацией того, что жизнь даже в самой маленькой и неприметной деревне может стать интересной благодаря ее жителям.

Количественные результаты проекта, на первый взгляд, скромные — одна смотровая площадка в маленькой деревне. Но этот проект запустил целый каскад качественных изменений. У Кремликхи появилась своя страница в социальной сети VK, на которую подписаны почти 600 человек⁷. Инициативной группе уже после завершения проекта удалось реализовать еще несколько:

- обустройство площадки для спорта и отдыха футбольными воротами и волейбольными стойками;
- семейно-туристический проект «В окружении природы»;
- проект по изготовлению и продаже сувениров ручной работы «Ремесленная деревня».

Сегодня Кремликха из опустевшего населенного пункта превращается в центр притяжения туристов, а инициативная группа участвует в конкурсах и форумах по всей стране. Старт всем этим изменениям дал именно проект по обустройству смотровой площадки.

Другие регионы. В 2022 году технология «Малым территориям — большое будущее» была использована в проекте «Развитие малых территорий Новосибирской области». Сибирский центр

an interview, Natalia recounted that approximately 70% of the employees from the municipal cultural institution where she works underwent project management training and are now independently applying for grants. She estimated the total amount of funds raised from various sources for cultural development and preservation of the district's traditions to be around 4 million rubles within the first three years after the "Born in Ustyany" project. Quantifying the exact impact of Garant's methodology on the region's development is challenging, yet the qualitative changes are conspicuously evident.

Fedorova Gora Project This project is underway within Shenkursky District, Arkhangelsk Region, specifically in the village of Vlasievskaya. Locally known as Kremlikha, the village has around 50 inhabitants but lacks a club, library, post office, store, or any communal space for gatherings and social interaction.

The residents themselves have improved their living environment, enhancing the high bank along the meadow with benches and waste bins. They have also encircled the territory with informational stands designed in the style of traditional Russian log hut walls. On these stands, they have displayed interesting historical facts about their village, making it a place of interest not only for locals but also for tourists. Now this location has transformed into a focal point of attraction for both the community and visitors alike.

"Fedorova Gora" is a result of efforts of a large team that united local residents, TOS participants, entrepreneurs, and the local administration. The project today for many is an illustration of how life, even in the smallest and most inconspicuous village, can become interesting thanks to its residents.

At first glance, the quantitative results of the project are modest — one observation deck in a small village. But this project initiated a whole cascade of qualitative changes. Kremlikha now has its own page on the social network VK, which has almost 600 subscribers.⁷ The initiative group managed to implement several more projects even after the completion of the project:

- Equipping a space for sports and leisure with football goals and volleyball posts;
- The family-oriented tourism project "Surrounded by Nature";
- The project for crafting and marketing artisanal souvenirs titled "Craftsmen's Village."

Today, Kremlikha evolves from an abandoned settlement into a hub attracting tourists, while the initiative group takes part in national contests and forums. The inception of the observation deck project was the catalyst for these transformative developments.

In other regions: In 2022, the "Small Territories — Big Future" model was employed in the "Development of Small Territories of the Novosibirsk Region" initiative. The Siberian Center for

⁷ <https://vk.com/kremliha>

поддержки общественных инициатив при поддержке министерства региональной политики Новосибирской области по технологии «Гаранта» провели весь комплекс мероприятий с местными активистами, включая установочный семинар, анкетирование, проектные мастерские. Результатом стали несколько проектов на малых территориях, включая:

- «Нескучная детская больница» в Кировском районе — комплекс развлекательных мероприятий для пациентов детских городских больниц;
- Проект «НаукоGraff» в поселке Кольцово — художественная роспись стены детского сада.

Организаторы подчеркнули, что в ходе реализации проекта поняли важность перехода от ориентации на гранты к системному развитию малых территорий.

ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ

Таким образом, можно выделить несколько ключевых принципов работы с местными инициативными жителями на малых территориях в рамках проекта «Малым территориям — большое будущее»:

- найти местных лидеров и помочь им объединиться;
- научить местных лидеров технологиям работы с сообществом;
- помочь лидерам расширить свои связи в сообществе;
- вовлечь людей в обсуждение общего будущего;
- дать возможность познакомиться людям друг с другом;
- создать возможности для совместной деятельности;
- словом, делом и рублем поддержать инициативы, дать жителям возможность успешно воплотить их идеи в жизнь;
- повсеместно и вдохновляюще рассказывать о достижениях активистов и поощрять их;
- подпитывать энергию лидеров, создавая возможности для общения и обмена опытом.

Технологию можно расширять, добавляя в нее новые составляющие или модернизируя то, что уже есть. Главное, дать возможность жителям малых территорий самим распробовать вкус активности, самим найти точки приложения своих сил и получить удовольствие от достигнутых результатов. Только тогда они поверят, что будущее территорий, на которых эти люди живут, зависит именно от них.

А самый главный качественный вывод можно сформулировать так: когда инициативные группы на малых территориях только объединяются в команды и начинают проектную работу, многим кажется, что выиграть грант и реализовать свой проект — основная цель. И только с течением времени они понимают, что развивать свою территорию можно системно, то есть не надеяться только на гранты, а использовать собственные ресурсы, привлекать инвестиции постоянно. Именно на это направлена технология «Малым территориям — большое будущее».

Support of Community Initiatives, in collaboration with the Novosibirsk Region's Ministry of Regional Policy using Garant's methodology, conducted comprehensive activities with local activists, which included orientation workshops, surveys, and project development sessions. These efforts resulted in multiple initiatives across small territories, such as:

- The Cheerful Children's Hospital project in the Kirovsky district, creating entertainment programs for pediatric hospital patients;
- The SciGraff project in the Koltsovo settlement, featuring an artistic mural on a kindergarten wall.

The organizers highlighted that the project's progress underscored the significance of shifting from grant-dependency to a more systematic approach in nurturing small territories' development.

KEY INSIGHTS

Thus, a few principal strategies can be distilled for engaging with local initiative-driven residents in small territories as part of the "Small Territories — Big Future" project:

- Identifying local leaders and fostering their collaboration;
- Educating local leaders on community engagement methodologies;
- Assisting leaders to widen their community network;
- Involving people in envisioning a collective future;
- Facilitating opportunities for residents to form new acquaintances;
- Creating platforms for shared community endeavors;
- Supporting initiatives both in spirit and financially, enabling residents to realize their aspirations effectively;
- Actively and inspirationally promoting activists' accomplishments and encouraging them;
- Energizing leaders by offering spaces for dialogue and exchange of ideas.


The methodology can be enhanced by integrating additional elements or refining existing ones. Essentially, it is about empowering small territory residents to independently experience and appreciate active engagement and to savor the fruits of their accomplishments. It is when residents firmly believe that their collective future hinges directly upon their actions that true change can ensue.

The most significant takeaway is that when initiative groups within small territories begin to unite into teams and embark on projects, the initial focus might be on securing grants. However, the ultimate objective extends far beyond mere funding. Gradually, there is a realization that the sustainable development of their territory necessitates a holistic approach, not solely reliant on external funding, but also on leveraging local resources and attracting ongoing investments. It is this holistic development approach that the "Small Territories — Big Future" methodology precisely targets.



«ОКМО» возможностей.

Индекс коммуникационной состоятельности медийных команд атомных городов

DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-58-66 

Window of OCMO Opportunity: the Communication Competency Index for Media Teams in Nuclear Cities

Вопрос, как оценивать эффективность коммуникаций и PR — традиционный предмет дискуссии среди специалистов отрасли. В конце 2023 года по инициативе госкорпорации «Росатом», в рамках акселератора медиапроектов, была предпринята попытка обобщить возможные подходы к оценке качества работы медийных команд. Так появился индекс коммуникационной состоятельности для медийных команд атомных городов. О том, как проходила его разработка, какие критерии он включает и как может быть использован, рассказывают разработчики индекса.

The issue of evaluating the effectiveness of communications and PR has long been a staple topic of debate among industry specialists. In late 2023, driven by the initiative of the Rosatom State Corporation and within the framework of a media project accelerator, an effort was made to synthesize various approaches for assessing the performance of media teams. This effort resulted in the creation of the Communication Competency Index for media teams in nuclear cities. The creators of the index discuss its development process, the criteria it encompasses, and its potential applications.



Игорь Задорин
 Научный руководитель
 Исследовательской
 группы ЦИРКОН,
 старший научный
 сотрудник Института
 социологии ФНИСЦ РАН

Igor Zadorin
 Scientific Director,
 CIRCON Research Group,
 Senior Research Associate,
 Institute of Sociology of the Federal
 Research Sociological Center of
 the Russian Academy of Sciences



Юлия Гилева
 Главный редактор
 газеты
 «Страна Росатом»,
 руководитель проекта
 «Медиастанция»

Yulia Gileva
 Editor-in-Chief, "Rosatom
 Country" newspaper,
 Project Manager,
 "MediaStation"

ПРЕДПОСЫЛКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ГК «Росатом» объединяет более 400 предприятий различного профиля в атомной энергетике. На предприятиях корпорации работают более 360 тысяч сотрудников, а география ее присутствия охватывает порядка 40 субъектов РФ.

Ключевые предприятия сосредоточены в региональных промышленных центрах — так называемых атомных городах, и зачастую являются для них градообразующими. По состоянию на конец 2023 года в России насчитывается 31 атомный город. При этом часть из них имеет статус ЗАТО — закрытого административного территориального образования. Также есть города-спутники АЭС и крупные научные центры. Численность жителей одного города в среднем составляет порядка 70 тысяч человек, но иногда доходит и до 100 тысяч.

С 2011 года корпорация проводит на предприятиях атомной отрасли исследования вовлеченности, то есть изучает эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудников, чтобы понять, что действительно беспокоит людей, какие зоны и направления требуют дополнительного внимания, узнать уровень доверия к различным каналам коммуникаций.

Еще один инструмент оценки эффективности коммуникаций — репутационный индекс. Компания ежегодно анализирует отношение населения России к развитию атомной энергетике, чтобы выстроить свою коммуникационную деятельность с заинтересованными сторонами. Результаты исследований ежегодно публикуются в открытом доступе.¹

Компания заинтересована в развитии территорий и в повышении привлекательности городов присутствия. На ближайшие годы потребность в персонале оценивается в 350 тысяч человек, поэтому необходимо привлекать новых специалистов на предприятия отрасли в моногородах, а также сохранять существующие кадры. Для решения этой задачи, в частности, необходимо наладить эффективную работу в области коммуникаций в городах; усилить работу по значимым для госкорпорации информационным поводам в части перспектив развития местных предприятий и вопросов улучшения качества жизни.

В городах присутствия действует целый ряд отдельных субъектов, частью работы которых является коммуникационная деятельность. Это не только предприятия корпорации, но и другие

PREREQUISITES FOR PROJECT IMPLEMENTATION

Rosatom State Corporation encompasses over 400 enterprises with diverse profiles within the nuclear energy sector. The corporation's enterprises employ over 360,000 individuals across approximately 40 subjects of the Russian Federation.

Key enterprises are located in regional industrial hubs — so-called nuclear cities — and often play a pivotal role in their development. As of the end of 2023, Russia is home to 31 nuclear cities, some of which are designated as "ZATO" — a Russian acronym for closed administrative-territorial entities. Additionally, there are satellite towns of nuclear power plants and major scientific centers. The population of an average city is around 70,000, though it can sometimes reach up to 100,000.

Since 2011, the corporation has conducted engagement studies within the nuclear industry's enterprises to explore the emotional and intellectual states of employees, aiming to identify their primary concerns, areas requiring additional focus, and the level of trust in various communication channels.

Another communication effectiveness assessment tool is the reputation index. Annually, the company evaluates Russia's public opinion on nuclear energy development to tailor its communication strategies with stakeholders. The findings are made publicly available each year.¹

The company aims to develop territories and enhance the attractiveness of its operational cities. The upcoming years foresee a personnel requirement estimated at 350,000, necessitating the attraction of new specialists to the sector's enterprises in single-industry towns and the retention of existing staff. Addressing this challenge requires building effective communication strategies in these cities and intensifying efforts on significant informational events concerning the prospects of local enterprises and life quality improvement.

Various entities involved in communication activities operate within these cities, including not just Rosatom Corporation's enterprises but also other significant industrial companies, city

¹ *Итоги деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» за 2022 год. Режим доступа: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2022/rosatom_2022_ru.pdf. (дата доступа: 14.03.2024).*

¹ *Operations results of the Rosatom State Atomic Energy Corporation for 2022. Retrieved from: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2022/rosatom_2022_ru.pdf. (accessed: 14.03.2024).*

крупные промышленные компании, администрации городов, филиалы федеральных вузов и медицинские организации сети Федерального медико-биологического агентства, частный бизнес и предприниматели, медиа различного формата и т. п.

МЕДИААКСЕЛЕРАТОР

Чтобы вывести коммуникации атомных городов на качественно новый уровень, осенью 2023 года стартовала образовательная программа «Медиастанция». Это акселератор медиапроектов, в котором приняли участие команды 22 городов присутствия корпорации. Представители пресс-служб администраций городов, предприятий отрасли, Федерального медико-биологического агентства и журналисты из городских СМИ на протяжении 4 месяцев учились и создавали свои медиапроекты «за одним столом» — в формате медийных (коммуникационных) команд. В каждой медийной команде — представители разных организаций, работающих в одном городе.

«У наших коммуникаторов на местах часто отсутствуют горизонтальные взаимосвязи — каждый барахтается в море информации самостоятельно. Еще одна наша боль — у корпорации до последнего времени не было с городами совместного событийного инфопланирования, а значит, опять же, каждый сам по себе отработывал повестку. Есть проблемы и с качеством контента: в городах по-прежнему много унылого, протокольного официоза; вместо содержательной отработки негатива зачастую «лакировка» проблем... Вместе с тем, жители атомных городов — это огромная аудитория — более 2 млн человек, которых мы считаем частью своей атомной семьи, хоть далеко не все из них работают на предприятиях отрасли», — рассказывает *Андрей Тимонов*, руководитель департамента коммуникаций ГК «Росатом».

По его словам, атомные города нуждаются в специалистах — не только новых сотрудниках самих предприятий, но также во врачах, учителях, предпринимателях. «Нам важно слышать жителей атомных городов, и чтобы они слышали нас. Так что развитием инфраструктуры коммуникаций в городах мы занялись всерьез и надолго. Нам важно было в этой работе сразу определить целевые показатели, понять, как мы их измеряем, как оцениваем эффективность. Такого инструмента в отрасли ранее не существовало. И нам пришлось его изобрести», — говорит он.

225 участников медиаакселератора каждую неделю получали знания в формате практических мастерских от ведущих экспертов в области медиа, антикризисных коммуникаций, digital-аналитики. В межмодульное время под руководством менторов — журналистов, медиаэкспертов и лидеров общественного мнения — каждая команда отработывала полученные знания и по итогу создала медиапродукты, которые были представлены на заключительной стратсессии потенциальным заказчиком. В их роли выступили местные администрации или предприятия «Росатома» в городах. Часть проектов была поддержана финансово, а

administrations, branches of federal universities, medical organizations within the Federal Medical and Biological Agency network, private businesses, entrepreneurs, and media of diverse formats.

MEDIA ACCELERATOR

To elevate the communications of nuclear cities to a new qualitative level, the “Media Station” educational program was launched in the autumn of 2023. This media project accelerator involved teams from 22 cities where the corporation is present. Representatives of city administration press services, industry enterprises, the Federal Medical and Biological Agency, and journalists from city media spent four months learning and creating their media projects “at the same table” — in the format of media (communication) teams. Each media team includes representatives from different organizations working in the same city.

“Our communicators on the ground often lack horizontal connections — each is struggling in a sea of information on their own. Another issue has been the corporation’s lack of joint event info-planning with the cities until recently, meaning everyone was independently managing their agenda. Content quality is also a problem: cities still have a lot of dreary, protocol-heavy officialese; ‘glossing over’ problems instead of substantively addressing negativity... Meanwhile, the residents of nuclear cities form a vast audience — over 2 million people we consider part of our nuclear family, even though not all of them work in the industry,” explains *Andrey Timonov*, head of Rosatom State Corporation’s Communications Department.

He notes that nuclear cities are in need of specialists — not just new employees for the enterprises themselves but also doctors, teachers, and entrepreneurs. “It is important for us to listen to the residents of nuclear cities, and for them to hear us. Thus, we are serious about developing the communication infrastructure in cities in the long run. It was crucial for us to immediately define target indicators, understand how we measure them, and assess their effectiveness. A tool like this did not exist in the industry before. So we had to invent it,” he says.

The 225 media accelerator participants received weekly knowledge through practical workshops from leading media, crisis communications experts, and digital analysts. In the time between modules, under the guidance of mentors — journalists, media experts, and public opinion leaders, each team applied the acquired knowledge and ultimately created media products, which were pitched to potential clients at the final strategy session. These came from either local administrations or Rosatom enterprises in the cities. Some projects received financial support, and virtually all projects received expert and administrative support.

практически все проекты получили экспертную и административную поддержку.

По результатам медиаакселератора в 22 городах присутствия была сформирована система регулярного информационного планирования с вовлечением команд местных специалистов по коммуникациям; оцифрована медиасеть городов (237 пабликов соцсетей и телеграм-каналов и 23 сайта); создан и размещен на различных медиаплощадках контент по значимым для корпорации информационным поводам (текстовые, фото и аудиоматериалы), обеспечивший охват аудитории более 1,2 млн человек. Кроме того, с привлечением экспертов были сформулированы рекомендации по дальнейшему улучшению системы информационного планирования в городах присутствия.

Нам было важно сразу определить целевые показатели, понять, как мы их измеряем, как оцениваем эффективность. Такого инструмента в атомной отрасли ранее не существовало. И нам пришлось его изобрести.

В рамках реализации акселератора самый молодой из закрытых атомных городов России в Пензенской области запустил бета-версию сайта «Открой для себя Заречный», который дает возможность совершить виртуальную экскурсию по городу, а также узнать о вакансиях в компаниях и госучреждениях. Как отмечают авторы проекта, это инструмент поиска и привлечения работников на предприятия Заречного. А город-спутник Белоярской АЭС в Свердловской области запустил Телеграм-канал «Медсанчасть № 32» — информационный ресурс для жителей городского округа, содержащий актуальную информацию по вопросам медицинского обслуживания населения.

ИНДЕКС КОММУНИКАЦИОННОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЙНЫХ КОМАНД: ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ

Как было отмечено ранее, в атомных городах коммуникационную деятельность ведут разные акторы. Как найти комплексный подход для оценки эффективности их работы, уровня навыков и компетенций специалистов? Чтобы решить эту задачу и сформировать

As a result of the media accelerator, a regular information planning system was established with the involvement of local communications specialist teams in 22 cities; the media network of cities was digitized (237 social media publics and Telegram channels, and 23 websites); content on information occasions significant to the corporation (texts, photos, and audio materials) was created and placed on various media platforms, ensuring an audience reach of over 1.2 million people. Additionally, with the involvement of experts, recommendations for further improving the information planning system in the cities of presence were formulated.

As part of the accelerator implementation, Russia's youngest closed nuclear city in the

It was crucial for us to immediately define target indicators, understand how we measure them, and assess their effectiveness. A tool like this did not exist in the industry before. So we had to invent it.

Penza region launched the beta version of the “Discover Zarechny” website, which offers a virtual tour of the city and information on vacancies from companies and government institutions. As the project authors note, it serves as a tool for finding and attracting workers to Zarechny's enterprises. Meanwhile the satellite town of Beloyarsk NPP in the Sverdlovsk region launched a Telegram channel called “Medical Unit No. 32” — an information resource for local residents, containing current information on medical services available to the population.

THE COMMUNICATION COMPETENCY INDEX FOR MEDIA TEAMS: PRIMARY OBJECTIVES

As previously noted, various actors conduct communication activities in nuclear cities. How does one find a comprehensive approach for evaluating their work, skill levels, and competencies? To address this challenge and formulate systemic recommendations for enhancing communication

системные рекомендации по улучшению коммуникационной работы, определить вектор развития, был разработан Индекс коммуникационной состоятельности медийных команд (ИКС).

ИКС — это комплексный показатель, отражающий коммуникационные возможности (силу, состоятельность, ресурсность) медийных команд атомных городов.

Мы выделяем три цели индекса:

- оценка совокупных коммуникационных ресурсов медийных команд каждого города присутствия корпорации;
- оценка эффективности обучения/подготовки в рамках медиаакселератора;
- сравнение (рейтингование) медийных команд городов присутствия предприятий корпорации.

Индекс коммуникационной состоятельности — это комплексный показатель, отражающий коммуникационные возможности (силу, состоятельность, ресурсность) медийных команд атомных городов.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ИКС

В основу ИКС легли типовые подходы к методикам построения комплексных индексных показателей, интегрирующих отдельные экспертные и иные оценки различных объектов и процессов. Разработка индекса включала несколько этапов.

ШАГ 1: ИССЛЕДОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Для определения ключевых метрик и составления общей картины авторы Индекса проанализировали бизнес-процессы лидеров рынка по цифровой трансформации: Тинькофф, Сбер, Яндекс, S7, Альфа-Банк, РБК, Форбс, СКОЛКОВО, АФК «Система» и других. Также был проведен анализ данных и метрики СМИ и медиа: Яндекс, Яндекс.Дзен, Интерфакс, Госуслуги, Форбс, ТАСС, VK, телеканал «360». Кроме того, разработчики рассмотрели опыт цифровой трансформации и оптимизации процессов СМИ и медиа: Коммерсантъ, Интерфакс, Форбс, ТАСС, Яндекс.Дзен, РБК, МК, Вечерняя Москва.

ШАГ 2: ИНТЕРВЬЮ С ЭКСПЕРТАМИ

В разработке параметров Индекса коммуникационной состоятельности и методологии оценки участвовали эксперты в области управления коммуникациями, медиаменеджеры, аналитики

efforts and defining a development trajectory, the Media Teams Communication Competency Index (CCI) was developed.

Communication Competency Index is a comprehensive indicator that reflects the communication capabilities (strength, competency, resourcefulness) of media teams in nuclear cities.

Three objectives of the index are highlighted:

- Assessing the collective communication resources of media teams in each city where the corporation is present;
- Evaluating the effectiveness of training/preparation within the media accelerator framework;
- Comparing (ranking) the media teams in the cities where the corporation's enterprises are located.

Communication Competency Index is a comprehensive indicator that reflects the communication capabilities (strength, competency, resourcefulness) of media teams in nuclear cities.

STAGES OF CCI DEVELOPMENT

The CCI is developed using typical methodologies for constructing comprehensive index indicators, integrating various expert and other assessments of different objects and processes. The development of the index included several stages.

STEP 1: BUSINESS PROCESS RESEARCH

To determine key metrics and create an overall picture, the index authors analyzed the business processes of digital transformation market leaders such as Tinkoff, Sber, Yandex, S7, Alfa-Bank, RBC, Forbes, SKOLKOVO, AFK Sistema, and others. Additionally, an analysis of data and metrics from media and media sources was conducted: Yandex, Yandex.Zen, Interfax, Gosuslugi, Forbes, TASS, VK, and the "360" TV channel. Furthermore, the developers examined the digital transformation and process optimization experiences of mass media entities like Kommersant, Interfax, Forbes, TASS, Yandex.Zen, RBC, MK, Evening Moscow.

STEP 2: INTERVIEWS WITH EXPERTS

Experts in communication management, media managers, analysts, and specialists in digital transformation from regions and international companies contributed to developing the

Рисунок 1. Лестница коммуникационной состоятельности / «зрелости»
Figure 1. Ladder of Communication Competency / "Maturity"



и специалисты в области цифровой трансформации регионов и международных компаний.

Также состоялось несколько экспертных сессий с привлечением специалистов разного профиля — социологов, PR-менеджеров, консультантов по управлению и образовательным практикам и т. п. В сессиях приняли участие 17 экспертов.

По итогам интервью и сессий были выведены основные блоки индекса и определены параметры для оценки в каждом из них, исходя из актуальности проблем, трендов, доступности и наличия данных с учетом особенностей городов.

ШАГ 3: РАЗРАБОТКА БАЗОВОЙ МОДЕЛИ ИНДЕКСА

Базовая модель индекса получила название «ОКМО» (возможностей). Аббревиатура ОКМО расшифровывается следующим образом: О — организация, К — компетенции, М — мощности, О — охват аудитории.

Схематично модель можно представить в виде лестницы коммуникационной «зрелости» (Рисунок 1).

Индекс коммуникационной состоятельности строится на основе 12 параметров, сгруппированных в 4 направлениях (Таблица 1).

Каждый из параметров в каждой группе может быть оценен по шкале от 1 до 3, где 1 — наименьший балл, 2 — средний балл, а 3 — высокий. Соответственно, чем выше балл, тем лучше представлен у медийной команды тот или иной параметр. Оценки в каждой группе суммируются, но есть еще поправочные коэффициенты, связанные с численностью жителей городов. Поправочный коэффициент необходим, чтобы более справедливо сравнивать города, где живет 30 тыс. человек, с городами, где население больше 100 тыс.

parameters of the Communication Competency Index and its evaluation methodology.

Several expert sessions were also held, involving professionals from various fields — sociologists, PR managers, management and educational practice advisors, etc. Seventeen experts participated in the sessions.

Based on the interviews and sessions' outcomes, the main blocks of the index were determined, and parameters for evaluation in each block were identified, considering the relevance of issues, trends, data accessibility and availability, with attention to the cities' specific characteristics.

STEP 3: DEVELOPING THE BASIC MODEL OF THE INDEX

The foundational model of the index has been named the "Window of OCMO Opportunity." The acronym OCMO stands for the following: O for Organization, C for Competencies, M for Might, and O for Outreach.

The model can be schematically depicted as a ladder of communication "maturity" (Figure 1).

The Communication Competency Index is built on 12 parameters, organized into 4 categories (see Table 1).

Each parameter within every category is rated on a scale from 1 to 3, where 1 represents the lowest score, 2 is medium score, and 3 represents a high score. Consequently, the higher the score, the better a media team performs in that specific parameter. Scores within each category are totaled, and correction factors related to the population sizes of the cities are applied. These correction factors are necessary to enable fair comparisons between smaller cities, with populations around 30,000, and larger cities, with populations exceeding 100,000.

Таблица 1. **Параметры индекса**
Table 1. **Index Parameters**

Базовая модель — уровень 1 Base Model — Level 1	Параметры — уровень 2 Parameters — Level 2	Критерии/расшифровка Criteria/breakdown
1. ОРГАНИЗАЦИЯ (организационная зрелость) 1. ORGANIZATION (organizational maturity)	1.1. Правила взаимодействия коммуникационной команды 1.1. Communication team interaction rules	Наличие структуры, организации, правил обсуждения и реализации проектов. Presence of a structure, organization, rules for discussion and implementation of projects.
	1.2 Информационное планирование 1.2 Information planning	Наличие плана действий/работ. Presence of an action/work plan.
	1.3. Инцидент-менеджмент 1.3. Incident management	Наличие системы обратной связи, правил и механизма реагирования. Presence of a feedback system, response rules and mechanism.
2. КОМПЕТЕНЦИИ (профессиональная зрелость) 2. COMPETENCIES (professional maturity)	2.1. Умение управлять вниманием аудитории 2.1. Managing audience attention	Коммуникационная компетентность, креативность, способность управлять вниманием аудитории. Communication competency, creativity, ability to manage audience attention.
	2.2. Понимание и учет ЦА 2.2. Understanding and considering target audience	Знание аудитории: население города, проблематика, предпочтения. Knowledge of the audience: city population, issues, preferences.
	2.3. Степень отзывчивости и работы с обратной связью 2.3. Responsiveness and feedback management	Респонсивность, готовность включаться в решение проблем, отвечать на запросы. Responsiveness, readiness to engage in problem-solving, and to respond to inquiries.
3. МОЩНОСТИ И КОНТЕНТ (производственная база) 3. MIGHT (production base)	3.1. Контент-план 3.1. Content Plan	Наличие контент-плана и инфраструктуры его реализации. Presence of a content plan and infrastructure for its execution.
	3.2. Мультимедийность и разнообразие контента, возможности дистрибуции 3.2. Multimedia and content diversity, distribution capabilities	Возможность разнообразного контента, мультимедийности, организационно-технические возможности дистрибуции. Ability to diversify content, multimedia capabilities, and organizational-technical distribution capabilities.
	3.3. Кадровое обеспечение 3.3. Staffing	Наличие специалистов, в т. ч. технического персонала, и бюджета на их привлечение. Availability of specialists, including technical personnel, and a budget for their engagement.
4. ОХВАТЫ (возможности достижения аудитории) 4. OUTREACH (opportunities to reach the audience)	4.1. Охваты соцсетей 4.1. Social media reach	Объем аудитории контролируемых/используемых каналов — посещаемость, регистрация. The audience volume of controlled/used channels — visitors, registered users.
	4.2. Вовлеченность (VK) 4.2. Engagement (VK)	Активность аудитории (лайки, комментарии, репосты). Audience activity (likes, comments, reposts).
	4.3. Доступность сайтов СМИ 4.3. Media websites accessibility	Открытость, известность, популярность сайтов используемых СМИ. Openness, visibility, popularity of the media sites used.

ПЕРВЫЕ ЗАМЕРЫ ИКС

Тестирование Индекса коммуникационной состоятельности прошло в рамках медиаакселератора. Первый замер ИКС был проведен в октябре 2023 года, а второй — в декабре 2023 года.

«Замеры позволили, с одной стороны, оценить «ресурсность» каждой городской команды и сравнить их между собой (построить рейтинг), а с другой — динамику целевых показателей в процессе «акселерации», то есть фактически оценить эффективность обучения. На наш взгляд, методика измерения коммуникационной состоятельности медийных команд показала себя достойно и также вполне может являться хорошим результатом проекта, причем имеющим потенциал распространения и использования в дальнейшем и за пределами нашей компании», — говорит Андрей Тимонов.

ИКС строится на основе 12 параметров, сгруппированных в 4 направлениях. Чем выше балл в каждой группе, тем лучше представлен у медийной команды тот или иной параметр.

Ряд параметров индекса оценивают эксперты, однако в отдельных случаях применяется самооценка. Например, параметр «Правила взаимодействия коммуникационных команд» (входит в группу «Организация») оценивается капитаном команды города (то есть это самооценка команды). Критерии оценки в данном случае следующие: сколько времени уходит у команды на решение рабочих вопросов; есть ли описанные процессы взаимодействия внутри команды и между организациями, общие схемы и алгоритмы по созданию и дистрибуции контента; существует ли регламент работы с инцидентами и т. д. Напомним, что в одной медийной команде — представители одного города, но из разных учреждений. При оценке организационной зрелости важно, как специалисты взаимодействуют друг с другом, есть ли у них общая рабочая группа или другие формы совместной работы.

Параметр «Контент-план» (группа «Мощности и контент») оценивают эксперты — медиаменеджеры, социологи и аналитики. Это наставники, которые работают с командами в рамках образовательной программы акселератора. А параметры из группы «Охваты» оцениваются на основании данных аналитики, например, Яндекс.Метрики.

Всего в оценке участвовали 17 экспертов. Во время двух замеров они оценили 237 пабликов соцсетей и телеграм-каналов. Всего были обработаны 682 оценки.

FIRST MEASUREMENTS OF THE CCI

The Communication Competency Index was tested as part of the Media Accelerator program. The initial CCI assessment was undertaken in October 2023, followed by a second measurement in December 2023.

“These assessments allowed us to evaluate the ‘resourcefulness’ of each city’s team and compare them to establish a ranking, and to observe the dynamics of target indicators during the acceleration process, essentially assessing the effectiveness of the training. We believe the methodology for measuring the communication competency of media teams has proven to be valuable, and it also represents a significant project

The CCI is built on 12 parameters, organized into 4 categories. The higher the score within every category, the better a media team performs in that specific parameter.

outcome with potential for future application beyond our company,” Andrey Timonov explains.

Several index parameters are evaluated by experts, but self-assessment is also utilized in some cases. For instance, the “Communication Team Interaction Rules” parameter (within the “Organization” category) is assessed by the captain of the city team (which, therefore, is a team self-assessment practice). The criteria for this assessment include: the amount of time the team spends on resolving work-related issues; whether there are documented interaction processes within the team and between organizations, common schemes, and algorithms for content creation and distribution; and whether there is a protocol for incident management, etc. It is important to note that a media team includes representatives from various institutions within the same city. When evaluating organizational maturity, the focus is on how professionals interact with each other, whether they have a common working group, or other forms of joint work.

The “Content Plan” parameter (within the “Might” category) is evaluated by experts — media managers, sociologists, and analysts. These mentors work with teams as part of the accelerator’s educational program. Finally, parameters from the “Outreach” category are assessed based on analytics data, for example, Yandex.Metrics.

- Положительный рост ИКС продемонстрировали 96% команд;
- Основной рост команды показали по части «Организация процессов» (+33%) и «Компетенции» (+25%).
- У 54% команд наблюдается прирост ИКС выше 20%. Из них 6 команд имеют значительный прирост — более 30%;
- Прирост охватов публикаций составил 6%. В целом, это довольно сложный параметр для развития за время обучения в медиаакселераторе, поскольку плоды проделанной работы будут заметны только через 3-6 месяцев. Но все же значительный рост по охватам наблюдается у городов: Десногорск, Трехгорный, Полярные Зори и Удомля.

С самого старта образовательной программы «Медиастанция», как показал первый замер индекса, появились лидеры: Саров (Нижегородская область), Заречный (Пензенская область), Десногорск (Смоленская область), Зеленогорск (Красноярский край). К декабрю 2023 года к ним присоединились Димитровград (Ульяновская область) и Озерск (Челябинская область). Эти два города сделали скачок вверх на 7 и 13 позиций соответственно.

Основное преимущество командам дала подготовленная база: уровень знаний и навыков был достаточно высокий на входе. Но не стоит забывать, что даже команды с низким бэкграундом смогли за счет развития навыков и получения знаний продвинуться по рейтингу вверх и приблизиться к лидерам.

Дальнейшее совершенствование методики ИКС может осуществляться на основе:

- расширения списка измеряемых параметров второго уровня;
- нахождения иных способов измерения.

В планах разработчиков — представить индекс экспертному сообществу и другим крупным промышленным компаниям, например, на площадке Общественной палаты РФ. Практику измерения индекса в атомных городах планируется сделать регулярной. Следующий замер пройдет в рамках нового сезона медиаакселератора весной 2024 года.

Методология индекса будет дорабатываться с учетом рекомендаций экспертов и практики использования инструмента. Важная часть доработки связана с автоматизацией сбора данных (с учетом требования экономической эффективности — чтобы измерение можно было проводить быстрее, дешевле, а результаты были прозрачнее). Методология разработки Индекса коммуникационной состоятельности может быть использована при построении иных индексных (комплексных) показателей эффективности процессов формирования и подготовки (обучения) проектных команд. Важно отметить, что ИКС обладает всеми важными характеристиками аналогичных методик.

Авторы выражают благодарность за помощь в подготовке материала Ирине Калистратовой, Роману Скуднякову, Туйааре Кычкиной, Михаилу Чиркову, Анне Романычевой, Анастасии Филимоновой.

A total of 17 experts participated in the assessment. During the two measurements, they evaluated 237 social media pages and Telegram channels. In total, 682 evaluations were processed.

- 96% of teams demonstrated positive growth of CCI;
- The main growth for teams was observed in the “Organization” (+33%) and “Competencies” (+25%) sections.
- 54% of teams experienced a CCI increase above 20%. Among them, 6 teams demonstrated a significant growth — over 30%;
- The increase in publication outreach amounted to 6%. Overall, this is a challenging parameter to develop during the media accelerator training, as the fruits of labor will only be visible after 3-6 months. However, significant outreach growth was observed in cities like Desnogorsk, Tryokhgorny, Polyarnye Zori, and Udomlya.

From the start of the “Media Station” educational program, as the first index measurement showed, leaders emerged: Sarov (Nizhny Novgorod Region), Zarechny (Penza Region), Desnogorsk (Smolensk Region), and Zelenogorsk (Krasnoyarsk Territory). By December 2023, Dimitrovgrad (Ulyanovsk Region) and Ozersk (Chelyabinsk Region) had joined them, jumping up 7 and 13 positions respectively.

The teams’ main advantage came from their prepared base: the level of knowledge and skills was quite high initially. However, it’s important to note that even teams with a low background managed to climb the rankings and closed up on the leaders by developing their skills and acquiring knowledge.

Further enhancement of the ICS methodology can be achieved by:

- Expanding the list of second-level parameters to be measured;
- Finding other measurement methods.

The developers aim to introduce the index to the expert community and other major industrial corporations, potentially at venues like the Public Chamber of the Russian Federation. They plan to establish the practice of measuring the index in nuclear cities as a regular activity. The subsequent assessment is scheduled within the new season of the Media Accelerator in spring 2024.

The methodology of the index will undergo refinement based on expert recommendations and the practical application of the tool. A significant part of this refinement involves automating data collection to ensure measurements can be done more rapidly, cost-effectively, and transparently. The development methodology of the Communication Competency Index may serve in constructing other index-based (comprehensive) indicators for evaluating the effectiveness of processes involved in forming and training (educating) project teams. It is noteworthy that the CCI embodies all the crucial characteristics of similar methodologies.

The authors express their gratitude to Irina Kalistratova, Roman Skudnyakov, Tuyara Kychkina, Mikhail Chirkov, Anna Romanicheva, and Anastasia Filimonova for their assistance in preparing the material.



На пути к единой форме: нас ждет эра импакт-предпринимательства?

— DDOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-67-73 

On the Path to a Unified Form: Are We Entering the Era of Impact Entrepreneurship?

С появлением и развитием гибридных некоммерческих организаций и социального предпринимательства и все большим вниманием компаний к социальному воздействию, границы между ними начинают стираться — такой тренд замечают эксперты. Этот процесс неизбежно ведет к эволюции в общую форму — импакт-предпринимательству, которое объединяет в себе лучшие аспекты социальных проектов и бизнеса. Что говорит о начале этого движения, какие признаки мы можем наблюдать уже сейчас, и что ждет нас в будущем, если этот этап развития придет к своему логическому завершению?

With the emergence and development of hybrid non-governmental organizations and social entrepreneurship, coupled with companies' growing emphasis on social impact, the boundaries between them are increasingly blurring — a trend noted by experts. This process inevitably leads to an evolution towards a shared form — impact entrepreneurship, which merges the best aspects of social projects with business. What signifies the start of this movement, what signs are presently observable, and what can we expect in the future if this developmental stage reaches its logical conclusion?



Валерия Завгородняя
Кандидат экономических наук, генеральный директор «Бюро импакт-решений»
Valeria Zavgorodnyaya
PhD in Economics,
General Director,
Impact Solutions Bureau



Ирина Лактюшина
Руководитель проектов «Бюро импакт-решений»
Irina Laktyushina
Project Manager,
Impact Solutions Bureau

НКО И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: ВСЕ МЕНЬШЕ РАЗЛИЧИЙ

Социальные и экологические проблемы, с которыми сталкивается современное общество, становятся все более сложными и многоуровневыми. Бедность, неравенство, изменение климата — все это требует инновационных и комплексных подходов и трансформации сектора, ведь часто самые эффективные решения для этого находятся в смежной области или появляются благодаря объединению разных стейкхолдеров. И мы уже сейчас можем наблюдать первые признаки движения к изменению привычного расклада вещей.

Во-первых, происходит рост и профессионализация некоммерческого сектора. По данным Министерства экономического развития, в 2022 году в России появились более 10 тысяч новых некоммерческих организаций, в 2021 — почти 10,5 тысяч. Всего по состоянию на конец 2022 года в нашей стране работают 210 тысяч некоммерческих организаций, из них социально ориентированных — 46 тысяч¹. Одновременно с этим сфера социального предпринимательства показывает значительный рост: в 2023 году, по данным Минэкономразвития, количество социальных предприятий в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства увеличилось почти на 3 тысячи и сейчас приближается к 11 тысячам².

При этом важно отметить, что далеко не все организации, которые работают как социальные предприятия и по формальным признакам ими являются, подают заявки на включение в реестр, поэтому фактическое число СП в России еще больше. Среди множества подходов к определению социального предпринимательства мы ориентируемся на критерии Фонда региональных социальных программ «Наше будущее»³. Эксперты фонда определяют

NGOS AND SOCIAL ENTERPRISES: DIMINISHING DISTINCTIONS

The social and environmental challenges contemporary society faces are becoming progressively more complex and layered. Poverty, inequality, and climate change require innovative and comprehensive approaches and sectoral transformation since often the most efficient solutions emerge from adjacent fields or collaborative efforts among various stakeholders. We can already discern the initial indications of a shift towards altering the established order.

Firstly, there is growth and professionalization within the non-profit sector. According to the Ministry of Economic Development, in 2022, Russia saw the establishment of over 10 thousand new non-governmental organizations, and nearly 10.5 thousand in 2021. As of the end of 2022, 210 thousand non-governmental organizations were operating in our country, with 46 thousand being socially oriented.¹ Concurrently, the realm of social entrepreneurship sees notable growth: in 2023, according to the Ministry of Economic Development, the number of social enterprises in the Unified Registry of Small and Medium-Sized Enterprises surged by nearly 3 thousand, nearing 11 thousand.²

It is crucial to acknowledge that not all entities functioning as social enterprises and meeting formal criteria submit applications for the registry, thus the factual count of social enterprises in Russia is considerably greater. Among the multitude of approaches to defining social entrepreneurship, we adhere to the criteria set forth by the Foundation for Regional Social Programs “Our Future”.³ The Foundation’s experts define social entrepreneurship (SE) as

¹ Официальный сайт Минэкономразвития России. (2023). Татьяна Илюшников: «Именно в условиях социальных изменений некоммерческий сектор востребован больше всего». Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/press/stati_i_intervyu/tatyana_ilyushnikova_imenno_v_usloviyah_socialnyh_izmeneniy_nekommercheskiy_sektor_vostrebovan_bolshe_vsego.html. (дата доступа: 06.03.2024).

² Официальный сайт Минэкономразвития России. (2024). В 2023 году в России открылось почти 3 тысячи социальных предприятий. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_2023_godu_v_rossii_otkrylos_pochti_3_tysyachi_socialnyh_predpriyatij.html. (дата доступа: 06.03.2024).

³ Фонд «Наше Будущее». (2021). Вместе мы сможем многое. Режим доступа: <https://www.nb-fund.ru/upload/otchet2020/index.html>. (дата доступа: 06.03.2024).

¹ Official website of the Ministry of Economic Development of Russia. (2023). Tatiana Ilyushnikova: “In times of social change, the non-profit sector is more vital than ever.” Retrieved from: https://www.economy.gov.ru/material/press/stati_i_intervyu/tatyana_ilyushnikova_imenno_v_usloviyah_socialnyh_izmeneniy_nekommercheskiy_sektor_vostrebovan_bolshe_vsego.html. (accessed: 06.03.2024).

² Official website of the Ministry of Economic Development of Russia. (2024). In 2023, close to 3 thousand social enterprises were launched in Russia. Retrieved from: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_2023_godu_v_rossii_otkrylos_pochti_3_tysyachi_socialnyh_predpriyatij.html (accessed: 06.03.2024).

³ “Our Future” Foundation. (2021). Together we can achieve much. Retrieved from: <https://www.nb-fund.ru/upload/otchet2020/index.html> (accessed: 06.03.2024).

СП как новаторскую предпринимательскую деятельность, направленную на решение или смягчение социальных проблем в обществе. К критериям социального предпринимательства они относят: социальное воздействие, финансовую устойчивость, предпринимательский подход, инновационность, самокупаемость и тиражируемость. И далее мы будем говорить о СП в широком смысле как о субъектах малого и среднего предпринимательства, которые используют предпринимательский подход для решения социальных проблем. Мы не берем во внимание тот факт, зарегистрированы ли они в качестве бизнеса социального характера в реестре малого и среднего предпринимательства⁴ или нет.

Точное количество СП невозможно определить еще потому, что мы, к сожалению, не можем знать, какой процент организаций из почти 50 тысяч социально ориентированных НКО является гибридными и имеют второе юридическое лицо в виде социального предприятия. Однако, учитывая увеличившееся количество программ и курсов для НКО по монетизации услуг и уже многолетнюю тенденцию на «слезание с грантовой иглы», можно предположить, что уже 20 или 30% некоммерческих организаций являются в том числе и социальными предприятиями.

В некоммерческие организации все чаще приходят специалисты из бизнес-сферы. По данным исследования Агентства социальной информации и группы «Циркон», 41% руководителей и 43% сотрудников до этого работали в коммерческом секторе. В госучреждениях в сфере образования, культуры, здравоохранения — 34% руководителей и 31% сотрудников⁵. Многие из них, если судить по общему вектору развития НКО и тенденции на монетизацию услуг, приносят с собой инструменты предпринимательства и внедряют их в работу организаций.

Границы между НКО и социальными предпринимателями становятся все менее явными. Например, довольно непросто сразу определить организационно-правовую форму организации по ее описанию. Попробуйте угадать, в каком случае идет речь об НКО, а в каком — о социальном бизнесе.

Первая организация: центр инклюзивных проектов и социальной интеграции детей с особыми потребностями, в котором проходят инклюзивные платные и бесплатные занятия с дефектологом, арт-терапевтом, специалистом по адаптивной физкультуре, кулинарные занятия, а также по работе с керамикой, деревом и другими материалами.

Вторая: центр коррекции для детей с речевыми и психоречевыми нарушениями, в том числе с расстройством аутистического спектра. Специалисты этого центра проводят индивидуальные и групповые занятия.

innovative business activity directed towards solving or alleviating social problems in society. They include the following as criteria for social entrepreneurship: social impact, financial viability, entrepreneurial approach, innovation, self-sufficiency, and scalability. Moving forward, we will discuss SE in the broader context of small and medium-sized enterprises that apply an entrepreneurial method to address social issues. We disregard whether or not these entities are registered as social businesses in the Registry of Small and Medium-Sized Enterprises.⁴

The precise count of social enterprises (SEs) remains elusive because, regrettably, it is unclear what proportion of the nearly 50,000 socially oriented NGOs are hybrids and possess a secondary legal entity as a social enterprise. Nonetheless, with the increasing number of programs and initiatives for NGOs to monetize services and the pervasive trend of moving beyond grant dependency, it is plausible that already 20 to 30% of NGOs also qualify as social enterprises.

Nonprofit organizations are increasingly regarded as attractive workplaces by business sector professionals. As identified by studies from the Social Information Agency and Zircon Group, 41% of leaders and 43% of staff members have backgrounds in the commercial sector. 34% of senior managers and 31% of staff⁵ come from the domains of education, culture, and healthcare within public institutions. Many of these individuals, in line with the general trajectory of NGO development and the trend towards service monetization, integrate entrepreneurial tools into their organizational practices.

The distinctions between NGOs and social entrepreneurs are growing increasingly indistinct. For instance, it is often challenging to promptly ascertain an organization's legal structure based on its description alone. Try to deduce whether we are discussing NGOs or social businesses based on the following descriptions.

The first organization is a center for inclusive projects and social integration of children with special needs, offering both paid and complimentary sessions with a defectologist, art therapist, specialist in adaptive physical education, as well as cooking classes, and workshops in ceramics, woodwork, and other materials.

The second organization is a center for the correction of speech and speech-related disorders in children, including those with autism spectrum disorders. The specialists at this center conduct both individual and group sessions.

Both organizations work with children who have developmental disorders as well as with

4 ФНС России. (2024) Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/>. (дата доступа: 06.03.2024).

5 Агентство социальной информации. (2022). Кто и почему работает в НКО. Режим доступа: <https://asi.org.ru/2022/12/06/kto-i-pochemu-rabotaet-v-nko/>. (дата доступа: 06.03.2024).

4 Federal Tax Service of Russia. (2024) Unified Registry of Small and Medium-Sized Enterprises. Access mode: <https://rmsp.nalog.ru/> (access date: 06.03.2024).

5 Social Information Agency. (2022). Who Works in NGOs and Why. Access mode: <https://asi.org.ru/2022/12/06/kto-i-pochemu-rabotaet-v-nko/> (access date: 06.03.2024).

Обе организации работают как с детьми с особенностями развития, так и с нормотипичными детьми, в обоих случаях есть как платные, так и бесплатные занятия. Но в первом случае речь идет об автономной некоммерческой организации Центр инклюзивных проектов и социальной интеграции детей и взрослых с особыми потребностями «Какая разница!», а во втором — о центре развития речи Logolab, который работает как ИП и является примером социального предприятия.

Безусловно, между НКО и социальными предпринимателями на законодательном уровне все еще сохраняются четкие границы, но экономическая ситуация и законы развития работают так, что если какие-то подходы и инструменты хорошо работают в одной сфере, то и другой сектор начинает их активно использовать. Именно это мы и наблюдаем прямо сейчас.

Границы между НКО и СП становятся все менее явными. Теперь непросто сразу определить организационно-правовую форму компании по ее описанию.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ И/ИЛИ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫЙ БИЗНЕС?

Количество крупных компаний в России, которые реализуют программы социальной ответственности, по данным ВЭБ.РФ, тоже возросло в два раза в 2022 году — с 2,9 в 2021 до 5,5 компаний в городе⁶. При этом, согласно опросу ВЦИОМ, внедрение принципов КСО в корпоративное управление российских компаний попадает в фокус внимания граждан. Если во второй половине 2000-х в среднем около четверти россиян могли назвать российский бизнес социально ответственным, то к 2023 году эта доля выросла до 44%⁷. И здесь важно отметить, что эти корпорации постепенно перераспределяют свои бюджеты и программы в сфере КСО с адресной благотворительности на системную работу в сфере решения социальных проблем.

⁶ РИА Новости. (2023). ВЭБ: число социально ответственных компаний в РФ выросло в два раза. 29.06.2023. Режим доступа: <https://ria.ru/20230628/kompanii-1880874862.html>. (дата доступа: 06.03.2024).

⁷ ВЦИОМ. (2023). Социальная ответственность бизнеса: мониторинг. 08.11.2023. Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnaja-otvetstvennost-biznesa-monitoring>. (дата доступа: 06.03.2024).

neurotypical children, offering both paid and free classes in both cases. But in the first case, we are discussing the autonomous non-governmental organizations’ “Center for Inclusive Projects and Social Integration of Children and Adults with Special Needs ‘What a Difference!’,” and in the second, we refer to the Logolab Speech Development Center, which operates as an individual intrapreneur and exemplifies a social enterprise.

Clearly, there are defined legal distinctions between NGOs and social entrepreneurs; however, economic circumstances and evolutionary laws dictate that when certain methodologies and instruments prove effective in one domain, they begin to be actively employed in another. That’s precisely the phenomenon we are observing at this moment.

The distinctions between NGOs and SE are growing indistinct. It is often challenging to ascertain an organization’s legal structure based on its description alone.

SOCIAL ENTREPRENEURS AND/OR SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESSES?

The count of sizeable Russian companies implementing social responsibility initiatives has, according to VEB.RF, doubled in 2022 — from 2.9 in 2021 to 5.5 companies in the city.⁶ Concurrently, a VCIOM survey reveals that integrating CSR principles into the governance of Russian corporations is getting significant public attention. If in the second half of the 2000s, roughly a quarter of Russians recognized their domestic business as socially responsible, by 2023 this figure has increased to 44%.⁷ It is also worth noting that these corporations are gradually shifting their CSR investments from isolated charitable acts to a systematic approach in addressing societal challenges.

⁶ RIA Novosti. (2023). VEB: The number of socially responsible companies in Russia has doubled. 29.06.2023. Retrieved from: <https://ria.ru/20230628/kompanii-1880874862.html> (accessed: 06.03.2024).

⁷ VCIOM. (2023). Business social responsibility: monitoring. 08.11.2023. Retrieved from: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnaja-otvetstvennost-biznesa-monitoring> (accessed: 06.03.2024).

Например, в отчете об устойчивом развитии Яндекса указано, что в основе его благотворительной деятельности лежит системный подход и собственные технологии. В 2022 году компания зарезервировала почти 479 млн рублей «на развитие системной благотворительности через свои сервисы и технологии». На деятельность своего благотворительного фонда «Помощь рядом» компания выделила 113,2 млн рублей.

Группы компаний «Аэрофлот» и «Росатом» в свою очередь тоже сосредоточились на системной помощи и устойчивом развитии. «Аэрофлот» в 2022 году впервые разработал и утвердил Политику в области устойчивого развития, а в государственной корпорации «Росатом» для повышения качества социальных проектов и расширения форматов волонтерской помощи начал работу Университет корпоративной социальной ответственности.

Конечно, разница между небольшим социальным предприятием и огромной корпорацией слишком велика, чтобы поставить между ними знак равенства. Куда больше сходства наблюдается между СП и малым или средним бизнесом, который также все более активно включается в социальную повестку, иногда даже не артикулируя это для себя и внешней аудитории и не выделяя эту деятельность в отдельное направление.

Как показало исследование Лиги зеленых брендов, компании IFORS Research и «Опоры России», 73% компаний отметили, что сохраняют рабочие места во время декретного отпуска, 70% внедряют бережливое потребление или производство, 54% создают индивидуальные планы развития и обучения сотрудников, а 46% компенсируют медицинские расходы, траты на здоровье и спорт для сотрудников и их семей. В будущем 30% опрошенных планируют пойти дальше и сокращать экологический ущерб, заниматься посадкой деревьев, очисткой территорий и водоемов, внедрять раздельный сбор мусора и оптимизировать логистические маршруты. Инвестировать в социальные и благотворительные проекты, заниматься волонтерством и менторством собираются 29% компаний⁸.

У владельцев небольших компаний меньше ресурсов, чем у их более крупных конкурентов, но и они тоже заинтересованы в добавлении импакта в свою деятельность, поскольку наблюдают изменение рыночной среды, портрета и ценностей потребителя. Так, по данным исследования международного рекламного агентства Ogilvy, 40% опрошенных представителей поколения Z бойкотируют неустойчивые бренды, у которых нет четкого позиционирования по значимым социальным, экологическим или политическим вопросам, а 63% с большей вероятностью купят у брендов, которые выстраивают свое позиционирование вокруг благотворительной, экологической или социально значимой миссии⁹.

⁸ Сафронова, А. (2023). Исследование: что малый и средний бизнес в России знает про устойчивое развитие. 1.06.2023. Forbes. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/forbeslife/491162-issledovanie-cto-malyj-i-srednij-biznes-v-rossii-znaet-pro-ustojcivoerazvitie>. (дата доступа: 06.03.2024)

⁹ Litman, R. (2022). For Gen Z, Brand Is What You Share, Not What You Sell — Part I. 10.04.2022. Retrieved from: <https://www.ogilvy.com/ideas/gen-z-brand-what-you-share-not-what-you-sell-part-i/>. (accessed: 06.03.2024).

For example, Yandex's sustainability report indicates that its philanthropic activities are founded on a systematic approach and use of its own technologies. In 2022, the company has set aside almost 479 million rubles for the development of systematic charity through its services and technologies. The company allocated 113.2 million rubles for the activities of its charitable foundation "Help is Near."

The Aeroflot and Rosatom groups have likewise concentrated on systemic aid and sustainable development. In 2022, Aeroflot formulated and endorsed its Sustainability Policy, while the state corporation Rosatom initiated the Corporate Social Responsibility University to enhance the quality of social projects and broaden the scope of volunteerism.

Naturally, there is a considerable disparity between a modest social enterprise and a colossal corporation, rendering it inappropriate to compare them as equals. A closer resemblance is found between social enterprises and small or medium-sized enterprises, increasingly engaged in the social discourse, often without expressly recognizing or communicating it as a distinct avenue.

Research by the Green Brands League, IFORS Research, and Opora Rossii reveals that 73% of companies maintain employment during parental leave, 70% adopt resource-efficient practices, 54% offer tailored development plans for staff, and 46% compensate for medical and sporting expenses for their workforce and families. In the future, 30% of those surveyed plan to go further in reducing environmental damage by engaging in tree planting, cleaning up territories and bodies of water, implementing separate waste collection, and optimizing logistic routes. 29% of companies intend to invest in social and philanthropic endeavors, participate in volunteerism, and provide mentorship.⁸

Small business proprietors, despite fewer resources compared to their larger counterparts, also show an eagerness to incorporate impactful strategies into their business models in response to shifting market dynamics, consumer profiles, and values. According to Ogilvy's research, 40% of Generation Z respondents shun brands with unclear stances on significant social, environmental, or political matters, while 63% are inclined to patronize brands that align their positioning with charitable, environmental, or socially impactful missions.⁹

This tendency is not exclusive to the younger generation. Specialists at OKKAM GROUP note that inflation and the overall rise in living costs

⁸ Safronova, A. (2023). Study reveals what small and medium-sized businesses in Russia understand about sustainable development. 1.06.2023. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.ru/forbeslife/491162-issledovanie-cto-malyj-i-srednij-biznes-v-rossii-znaet-pro-ustojcivoerazvitie>. (accessed: 06.03.2024)

Эта тенденция касается не только представителей молодого поколения. Как отмечают специалисты ОККАМ GROUP, инфляция и повышение стоимости жизни в целом переводят потребительское восприятие ответственного потребления в практическую плоскость, связанную в том числе с персональной выгодой. Долговечность вещей, энергоэффективность, долгосрочная выгода и шеринг становятся частью ключевых характеристик продукта.

Желание малого и среднего бизнеса добавить импакт в свою деятельность также обусловлено стремлением попасть в цепочку поставок крупных корпораций, которые с большей вероятностью выберут компании, внедряющие принципы социальной ответственности. Кроме того, в борьбе за клиентов компании все больше обращают внимание на те аудитории, которые раньше не попадали в поле их зрения. Среди них, например, люди с инвалидностью — это тоже большой платежеспособный сегмент. Адаптируя и создавая для них продукты и сервисы, бизнес может значительно увеличить клиентскую базу, что положительно скажется на бизнес-показателях, и одновременно усилить свой импакт.

В связи с этим мы все чаще видим интеграцию социальных целей в бизнес-модель малого и среднего бизнеса, часто даже без явного выражения своей социальной позиции. Небольшие типографии печатают флаеры и афиши для благотворительных фондов, IT-компании *pro bono* предоставляют свои услуги для активистов, парикмахерские стригут бездомных людей, маленькие кинотеатры проводят кинопоказы для детей с ОВЗ и детей из малообеспеченных семей, кофейни «подвешивают» кофе для нуждающихся и привлекают к работе людей с инвалидностью. Так разница между социальными предпринимателями и социально ответственным бизнесом постепенно размывается.

ЕДИНАЯ ФОРМА: ИМПАКТ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Если наша гипотеза верна, то российское общество движется в сторону объединения НКО, СП и социально ответственного малого и среднего бизнеса в единую форму импакт-предпринимательства.

Импакт-предпринимательство объединяет в себе их лучшие аспекты. Важно, что это не строгая юридическая форма, а скорее качественное определение основной идеи организации — решение социальных проблем через инновации и устойчивые и эффективные бизнес-модели.

Слияние различных типов организаций позволяет более эффективно использовать ресурсы и знания из различных сфер, стимулирует инновации и позволяет экспериментировать с новыми технологиями, моделями бизнеса и финансирования. Кроме того, это способствует развитию новых источников финансирования: если грани размываются, то меры поддержки начинают включать в себя разные организации. Стоит отметить, что уже сейчас государственные и частные грантовые операторы проводят

are shifting consumer perspectives of responsible consumption into actionable strategies, including those yielding personal benefits. Product longevity, energy efficiency, long-term value, and sharing are increasingly becoming part of the core attributes of products.

Small and medium-sized enterprises are motivated to incorporate impact into their business practices, aspiring to enter the supply chains of larger corporations which tend to prefer partners that embrace social responsibility principles. Furthermore, in the quest for clientele, companies are extending their focus to previously overlooked audiences. This includes, for instance, people with disabilities — a substantial and financially capable market segment. By tailoring and innovating products and services for such groups, businesses not only broaden their customer base and boost performance but also amplify their societal impact.

Consequently, social objectives are being woven into the business models of small and medium-sized enterprises, often without overtly articulating their social stance. For example, small print shops produce materials for charity, IT companies offer *pro bono* services to activists, hair salons provide free haircuts to the homeless, small cinemas organize screenings for physically and socially disadvantaged children, and coffee shops contribute to community support initiatives for the less fortunate and employ individuals with disabilities. Hence, the lines between social entrepreneurs and socially responsible businesses are increasingly converging.

UNIFIED CONCEPT: IMPACT ENTREPRENEURSHIP

If our assumption is correct, Russian society is likely evolving towards a merged entity of NGOs, social enterprises (SEs), and socially responsible small and medium-sized enterprises under the umbrella of impact entrepreneurship.

Impact entrepreneurship amalgamates their finest attributes. Significantly, it represents a broad concept rather than a narrow legal classification, encapsulating the essential mission of addressing social challenges through innovative, sustainable, and efficient business approaches.

The fusion of diverse organizational types facilitates a more optimal utilization of resources and knowledge across various sectors, fostering innovation and experimentation with new technological, business, and financial strategies. This also encourages the development of alternative financing sources, as blurred boundaries allow for inclusive support measures for a variety of organizations. It is notable that both governmental and private grant-giving bodies are currently running competitions for

свои конкурсы как для НКО, так и для коммерческих организаций, ИП, физических лиц, муниципальных учреждений. Среди примеров — и федеральный Президентский фонд культурных инициатив, и локальный конкурс «Социальный лидер Усолья-Сибирского» государственной корпорации «Росатом».

Единая форма импакт-предпринимательства может быть более привлекательной для инвесторов, поскольку она объединяет в себе лучшие практики как коммерческого бизнеса, так и некоммерческих организаций. Таким образом, импакт-предприниматели смогут получать не только прибыль, но и пожертвования, гранты и субсидии, привлекать инвестиции и другие формы финансирования, направленные на достижение социальных целей.

Еще один плюс такой унификации — это, конечно, увеличение импакта. Собранные воедино лучшие практики решения социальных проблем, доступ к разным источникам финансирования, стремление к инновациям будут способствовать расширению положительного влияния на общество.

Если же говорить о минусах, то можно выделить вероятность потери уникальности и идентичности и риск ухода от миссии и ценностей. Это может привести к размыванию фокуса и направления деятельности, что, в свою очередь, негативно скажется на достижении социальных целей. Кроме того, существует вероятность снижения прозрачности и доверия, поскольку процесс монетизации услуг и деятельности организаций может вызвать сомнения в их намерениях. Однако потенциально негативные последствия можно нивелировать: для этого необходимо активно применять и популяризировать принципы прозрачности, а также использовать теорию изменений¹⁰ организации в качестве ориентира для поддержания миссии и целей.

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Стирание границ между гибридными НКО, социально ответственным бизнесом и социальными предпринимателями — это естественный шаг в эволюции социальных инициатив и экономической активности в целом. Импакт-предпринимательство представляет собой новую форму, которая интегрирует лучшие практики этих сфер и стремится к реальному, масштабному и стойкому изменению в обществе.

Это не просто тренд, а реальное движение к более созидательному и ответственному обществу, в котором для достижения положительных изменений используются самые эффективные инструменты работы и модели финансирования. НКО, СП и бизнесу больше не придется подстраиваться под огромное количество организаций, которые принимают решения и регулируют их деятельность и меры поддержки. Если правила игры понятны и едины для всех, жить и работать все-таки проще.

¹⁰ Смекалин, И. (2022). Из точки А в точку Б проверенным маршрутом: теория изменений как инструмент планирования и оценки импакта. *Позитивные изменения*, 2(3), 46-55.

NGOs, businesses, sole proprietors, individuals, and municipal entities alike. Examples include both the Federal Presidential Fund for Cultural Initiatives and the local “Social Leader of Usolye-Sibirskoye” contest by the state corporation Rosatom.

A unified model of impact entrepreneurship could potentially attract investors, since it integrates the premier practices of both commercial and non-commercial ventures. Thus, impact entrepreneurs are positioned to get not just profits but also donations, grants, subsidies, and diverse investment inflows aimed at fulfilling social objectives.

Another merit of this integration is the anticipated magnification of societal impact. Consolidating best practices for solving social issues, accessing diverse funding sources, and a commitment to innovation will help to expand the positive impact on society.

However, one must consider the potential risks, such as the loss of distinctiveness and dilution of organizational identity and values. This can result in a dilution of focus and direction, potentially hindering the attainment of social objectives. Furthermore, there is a risk of diminishing transparency and trust since the monetization of services and activities could lead to skepticism about organizational intent. Nevertheless, such potential negative outcomes can be mitigated by actively embracing and promoting transparency principles, and by leveraging the organization's theory of change¹⁰ as an anchor for maintaining its mission and objectives.

WHAT COMES NEXT?

The convergence of boundaries between hybrid NGOs, socially responsible businesses, and social entrepreneurs represents a natural progression in the evolution of social initiatives and the broader economic landscape. Impact entrepreneurship signifies a novel paradigm, synthesizing the foremost practices from these sectors to pursue genuine, substantial, and enduring social transformation.


More than a mere trend, this signifies a tangible shift toward a more constructive and accountable society, employing the most efficient methodologies and financial models to enact positive change. NGOs, social enterprises, and businesses will no longer have to adjust to a vast number of organizations that make decisions and regulate their activities and support measures. When the rules of engagement are straightforward and standardized for everyone, life and work become fundamentally simpler.

¹⁰ Smekalin, I. (2022). From A to B by a Proven Route: Utilizing the Theory of Change for Impact Planning and Assessment. *Positive Changes Journal*, 2(3), 46-55.



Развиваем позитивно.

Опыт внедрения новой концепции профилактики детского и подросткового неблагополучия

DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-74-85 

Develop Positively.

Introducing a New Concept for the Prevention of Childhood and Adolescent Adversity

Сосредоточиться на сильных сторонах подростков и молодежи, их потенциале и способностях, а не на нивелировании последствий трудного поведения — так звучит основная идея позитивного развития молодежи. Эта концепция стала набирать популярность в мире в 1990-х годах. В России тоже есть примеры некоммерческих организаций, разделяющих и применяющих на практике принципы данного подхода. В чем заключаются особенности этой концепции, и как ее использование помогает в профилактике детского и подросткового неблагополучия, рассказывает эксперт Благотворительного детского фонда «Виктория»¹.

Focusing on the strengths, potential, and capabilities of adolescents and youth, rather than on mitigating the consequences of challenging behavior, encapsulates the principal notion of positive youth development. The concept began to gain momentum in the world in the 1990s. In Russia as well, there are examples of non-governmental organizations that embrace and implement the principles of this approach in practice. The specifics of this concept, and how its application aids in the prevention of child and adolescent adversity, are explained by the expert from the Victoria Charitable Children's Fund.¹



Анна Хегай

Сотрудник департамента психологии, преподаватель, аспирант НИУ ВШЭ, ведущий психолог, методист Благотворительного детского фонда «Виктория»

Anna Khegay

Employee, Department of Psychology, instructor, postgraduate student, National Research University — Higher School of Economics, chief psychologist, and methodologist, Victoria Charitable Children's Fund

АКТУАЛЬНОСТЬ

Начиная с 2010-х годов в Российской Федерации все больше обращают внимание на необходимость развивать потенциал подростков и молодежи. Стратегия развития молодежной политики на период до 2030 года адресована всем гражданам РФ в возрасте от 14 до 35 лет включительно. Одна из целей стратегии — поддержка молодых людей в стремлении к саморазвитию, благоустройству страны, преобразению будущего.

Задачи активного вовлечения молодежи в гражданскую жизнь, профессиональное и личностное саморазвитие стоят перед разработчиками социальных политик по всему миру. Например, Европейская молодежная политика до 2027 года включает в себя такие цели, как равенство для всех молодых людей, инклюзия, конструктивный диалог, психическое здоровье и благополучие, расширение возможностей для молодых людей, проживающих в сельской местности и малых городах, качественная занятость и обучение для всех молодых, участие молодежи в гражданской и политической жизни, продвижение добровольческих и молодежных организаций. При этом отдельной сложностью является вовлечение в активную жизнь молодых людей, взрослеющих в трудных жизненных ситуациях.

Известно, что молодые люди, находящиеся в трудных жизненных ситуациях, переживают свой подростковый период и молодость как время борьбы с разного рода сложностями (Arnett, 2015), как время выхода на часто враждебный к молодежи рынок труда (Edin & Kefalas, 2005; Furstenberg, 2010). Ряд качественных исследований (Hendry & Kloep, 2010; Silva, 2016; Arnett, 2015) показывает, что подростки, имевшие трудный детский опыт, часто чувствуют себя взрослыми раньше, чем их сверстники, потому что им приходится брать на себя серьезные обязанности в раннем возрасте.

По данным Росстата за 2023 год, в РФ около 25% всех детей и подростков живут за чертой бедности, около 2% имеют опыт сиротства, а у порядка 7,5% детей есть ограниченные возможности здоровья. Примерно 3,5% всех детей и подростков, начиная с 2022 года, оказались непосредственно затронуты военными действиями². Поэтому значительная часть молодых людей в России

¹ Статья создана в рамках благотворительного проекта БДФ «Виктория» «Быть рядом», направленного на повышение компетенций специалистов, оказывающих поддержку молодым людям с опытом сиротства. Проект реализуется при финансовой поддержке Благотворительного фонда «СиЭсЭс».

² Федеральная служба государственной статистики РФ. (2023). Бюллетень «Социально-экономические индикаторы бедности». РОССТАТ. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13293>. (дата доступа: 13.03.2024).

RELEVANCE

Since the 2010s, more attention has been given in the Russian Federation to the importance of nurturing the potential of adolescents and young adults. The Youth Development Strategy until 2030 encompasses all Russian citizens aged 14 to 35 inclusive. One aim of the strategy is to assist young individuals in their quest for self-improvement, the betterment of the country, and the shaping of the future.

Around the globe, policy designers face the objective of actively engaging youth in civic existence, professional growth, and self-evolution. For instance, the European Youth Policy until 2027 includes ambitions such as equality for all young persons, inclusivity, constructive discourse, mental well-being, expansion of prospects for youth in rural zones and smaller cities, high-grade employment and learning opportunities for all youths, youth involvement in civil and political spheres, and the advancement of voluntary and youth groups. In this context, a particular challenge is engaging young people in active life, who are growing up in difficult life situations.

It is well-acknowledged that young adults enduring tough life conditions often navigate their adolescence and early adulthood as periods fraught with various challenges (Arnett, 2015), including entering a labor market that can be hostile towards youth (Edin & Kefalas, 2005; Furstenberg, 2010). A suite of qualitative inquiries (Hendry & Kloep, 2010; Silva, 2016; Arnett, 2015) indicates that adolescents with strenuous childhoods frequently perceive themselves as more mature earlier than their counterparts, due to the necessity of assuming substantial responsibilities prematurely.

As per Rosstat's 2023 data, in the Russian Federation, approximately 25% of all children and adolescents subsist below the poverty threshold, around 2% have orphanhood experience, and nearly 7.5% of children have restricted health abilities. Around 3.5% of all children and adolescents have been directly impacted by military actions since 2022.² Consequently, a considerable portion of the Russian youth are presented with comparatively diminished initial opportunities to fulfill their potential.

¹ The article was created as part of the Victoria Charitable Children's Fund's charitable initiative "Being There," aimed at enhancing the expertise of specialists who provide support to young individuals with orphanhood experience. The project is supported financially by the CSS Charitable Foundation.

² Federal State Statistics Service (Rosstat). (2023). "Socio-economic Indicators of Poverty" Bulletin. ROSSTAT. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13293>. (accessed: 13.03.2024).

имеет относительно низкие стартовые возможности для реализации своего потенциала.

Современная социальная работа в России рассматривается как способ развития личности человека, реабилитации его субъектности. При этом практическая профилактическая работа с подростками и молодежью в тяжелых жизненных ситуациях часто сосредотачивается на выявлении дефицитов и их компенсации, и реже — на развитии сильных сторон личности (Жуков, 2022).

Современные теоретики социальной работы все больше говорят о необходимости пересмотреть подход к профилактике, перестать сосредотачиваться на дефицитах, а, напротив, уделить внимание работе с потенциалом развития каждого подростка и молодого взрослого в трудной жизненной ситуации, начать смотреть на клиентов не как на людей с ограничениями, а как на людей, обладающих неиспользованными ресурсами когнитивных, физических, эмоциональных, социальных и духовных способностей (Amodeo & Collins, 2007). Одним из таких подходов в решении вопросов детского и семейного неблагополучия является Концепция позитивного развития молодежи (Positive Youth Development, PYD), которая была разработана для интеграции молодых людей с трудным жизненным опытом в социальную жизнь и реализации их потенциала (Youngblade et al., 2007; Catalano et al., 2019).

ПОЗИТИВНОЕ РАЗВИТИЕ МОЛОДЕЖИ

Позитивное развитие молодежи — экологичная модель личностного развития человека, которая учитывает не только внутриличностные факторы, но и социальную среду, а также роль межличностных отношений в формировании успеха. Основоположник этой модели Ури Бронфенбреннер (Bronfenbrenner & Morris, 2007) подчеркивает, что развитие не является исключительно внутренним процессом, а скорее результатом двунаправленных отношений между людьми и их изменяющимся окружением. Ученые, педагоги и психологи, развивающие модель позитивного развития молодежи, опираются на сложный и нелинейный характер развития человека в периоде подросткового возраста и становящейся взрослости и учитывают неотъемлемую связь между молодыми людьми, контекстами и сообществами, в которых они взрослеют.

При использовании подхода PYD специалисты фокусируются на том, что уже есть, на доступных социальных и психологических ресурсах каждого молодого человека, а не на его недостатках, занимаются долгосрочным развитием и планированием, а не решают за молодых людей их текущие проблемы (Amodeo & Collins, 2007).

В фокусе внимания помогающего специалиста — навыки взрослой жизни, которыми должны овладеть молодые люди, а также факторы, которыми должна обладать окружающая среда, чтобы способствовать процветанию молодежи.

Модель позитивного развития молодежи включает в себя пять типов навыков (Bowers et al., 2010):

In Russia, modern social work is regarded as a means for advancing an individual's personal development and restoring their agency. Concurrently, hands-on preventive engagement with adolescents and the young in severe life predicaments often concentrates on spotting shortcomings and their amelioration, and to a lesser extent — on nurturing the robust aspects of one's character (Zhukov, 2022).

Contemporary theorists in social work are increasingly advocating for a reassessment of the prevention approach: to move away from a deficit focus and instead to concentrate on fostering each adolescent's and young adult's developmental potential in difficult life situations, to perceive clients not as individuals with limitations, but as those possessing untapped cognitive, physical, emotional, social, and spiritual capacities (Amodeo & Collins, 2007). One approach to addressing issues of child and family adversity is the Concept of Positive Youth Development (PYD), which was established to integrate young individuals with challenging life experiences into societal life and to facilitate the realization of their potential (Youngblade et al., 2007; Catalano et al., 2019).

POSITIVE YOUTH DEVELOPMENT

Positive youth development represents an ecological model of human personal advancement, which takes into account not just intrapersonal factors but also the social environment and the influential role of interpersonal relationships in sculpting one's success. The architect of this model, Urie Bronfenbrenner (Bronfenbrenner & Morris, 2007), underscores that development is not solely an inward process, but rather the outcome of reciprocal interactions between individuals and their evolving surroundings. Scholars, pedagogues, and psychologists working on the positive youth development model build upon the intricate and non-linear nature of human growth during adolescence and maturing adulthood, taking into account the integral bond between young individuals and the contexts and communities within which they mature.

When employing the PYD approach, specialists prioritize what already exists, focusing on each young person's accessible social and psychological resources rather than their shortcomings, and engage in long-term development and planning rather than merely resolving the youth's immediate issues (Amodeo & Collins, 2007).

The focus for professionals lies on the adult life skills that young individuals need to master and the characteristics the surrounding environment must embody to promote the flourishing of youth.

The positive youth development model comprises five types of skills (Bowers et al., 2010):

- Компетентность (competence) — включает социальная, когнитивная, академическая и профессиональная компетентность;
- Уверенность (confidence) — уровень самоуважения и воспринимаемой самоэффективности в отношении себя как личности, а не в отношении каких-либо отдельных характеристик;
- Связи (connection) — как наличие положительной связи с людьми и социальными институтами;
- Характер (character) — уважение к социальным и культурным правилам и нормам, владение стандартами поведения, чувство морали и чувство целостности;
- Забота (caring) — чувство симпатии и эмпатии по отношению к другим людям.

Также модель позитивного развития молодежи включает в себя создание специальной развивающей и защитной среды для подростков и молодежи в трудных жизненных ситуациях.

Компонентами такой среды (защитными факторами) являются (Youngblade et al., 2007):

- Поддержка семьи: программы позитивного развития молодежи должны вовлекать и поддерживать семью, поскольку она является важнейшим элементом защиты и руководства молодыми людьми;
- Заботливые взрослые: присутствие поддерживающих и заботливых взрослых в жизни молодых людей очень важно для их позитивного развития;
- Позитивные группы сверстников: программы должны быть направлены на вовлечение молодежи в позитивное взаимодействие со сверстниками и развитие поддерживающих отношений со сверстниками;
- Поддержка самооценки и чувства собственного достоинства: программы должны помогать молодым людям развить сильное чувство собственного достоинства и высокую самооценку, которые являются жизненно важными составляющими для их благополучия и успеха;
- Вовлеченность в школьную и общественную деятельность: поощрение молодежи к активному участию в школьных и общественных мероприятиях способствует их позитивному развитию;
- Возможности для развития лидерства и навыков: программы PYD должны предоставлять молодежи возможности для развития лидерских качеств под руководством заботливых взрослых;
- Физическая и психологическая защита и безопасность: создание безопасной и спокойной среды для молодых людей является основополагающим фактором их позитивного развития;
- Эмоциональная и моральная поддержка: программы должны оказывать эмоциональную и моральную поддержку молодым людям, помогая им справляться с трудностями, с которыми они сталкиваются;

- Competence encompasses social, cognitive, academic, and vocational competencies;
- Confidence reflects the level of self-respect and perceived self-efficacy regarding oneself as a person, rather than based on specific traits;
- Connection can be described as the presence of positive relationships with individuals and societal institutions;
- Character means respect for societal and cultural standards and norms, adherence to behavioral norms, a sense of morality, and integrity;
- Caring represents the capacity for empathy and compassion towards others.

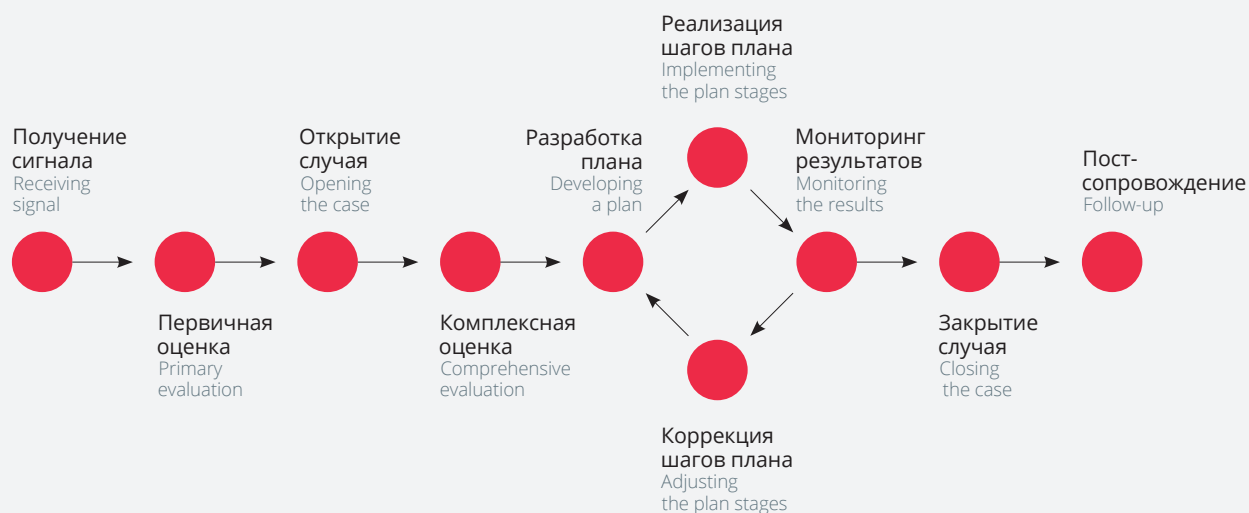
Additionally, the positive youth development model entails the establishment of a nurturing and protective environment for adolescents and youth navigating through challenging circumstances.

The components of such an environment, termed protective factors, are (Youngblade et al., 2007):

- Family support: positive youth development initiatives ought to involve and bolster the family, as it is an essential element for the protection and guidance of the young;
- Caring adults: The presence of supportive and compassionate adults in the lives of the youth is crucial for their affirmative development;
- Positive peer groups: programs should strive to immerse youth in constructive interactions with their peers and cultivate sustaining peer relationships;
- Supporting self-esteem and dignity: programs must assist youth in cultivating a robust sense of self-worth and elevated self-esteem, essential elements for their welfare and success;
- Engagement in educational and community endeavors: motivating young individuals to actively participate in school and community activities fosters their positive development;
- Opportunities for leadership and skill-building: PYD initiatives need to provide the young with opportunities to develop leadership abilities under the tutelage of caring adults;
- Physical and psychological safety and protection: establishing a tranquil and secure environment for the youth is a foundational aspect of their positive development;
- Emotional and moral backing: Programs are expected to provide emotional and moral support to the young, aiding them in confronting the challenges they encounter;
- Opportunities for decision-making and governance: granting young people the chance to make decisions, engage in leadership roles, and participate in governance as they mature.

Integrated PYD programs typically merge educational, voluntary, artistic, athletic, and various other activities to maximize the potential of youth (Taylor et al., 2017; Ciocanel et al., 2017).

Рисунок 1. **Общая схема работы со случаем**
Figure 1. **Overview of Case Work Methodology**



Источник / Source: Борзов, 2020 / Borzov, 2020

- Возможности для принятия решений и управления: предоставление молодым людям возможности принимать решения, участвовать в управлении и брать на себя лидерские роли по мере взросления.

В комплексных PYD программах обычно сочетают образовательные, волонтерские, творческие, спортивные и иные мероприятия для максимального раскрытия потенциала молодежи (Taylor et al., 2017; Ciocanel et al., 2017). Программы позитивного развития молодежи сосредотачиваются на сильных сторонах, талантах и интересах молодых людей вместо исправления их недостатков (Karakulak & Cüre-Acer, 2021; Lerner et al., 2005).

Элементы концепции позитивного развития молодежи могут быть интегрированы в любую программу. Единого и правильного способа реализации подхода PYD не существует (Waid & Uhrich, 2020).

Мариан Амодео и Мери Элизабет Коллинз так определяют основные качества программ, опирающихся на концепцию позитивного развития молодежи (Amodeo & Collins, 2007):

- Опора на сильные стороны. Акцент делается на ресурсах молодежи, а не на проблемах;
- Сотрудничество. Молодежь привлекается в качестве партнеров для планирования своего будущего;
- Сообщество. Много внимания к активности в сообществе, где живет и взрослеет молодежь, а также к высокой степени участия молодежи в работе общественных институтов;
- Формирование компетенций. Деятельность направлена на овладение широким спектром навыков;
- Связанность. Межличностные и социальные связи, а также связи с членами сообщества занимают центральное место;

Positive youth development schemes center on accentuating the young's strengths, talents, and interests, rather than on rectifying their deficiencies (Karakulak & Cüre-Acer, 2021; Lerner et al., 2005).

Elements of the positive youth development concept can be infused into any program; there is no sole and definitive method for executing the PYD strategy (Waid & Uhrich, 2020).

Marian Amodeo and Mary Elizabeth Collins define the core qualities of programs based on the positive youth development concept in the following manner (Amodeo & Collins, 2007):

- Emphasis on strengths. The focus is on leveraging the resources of youth, rather than on addressing their issues;
- Collaboration. Youth are viewed as partners in the planning of their future;
- Community. Significant emphasis is placed on youth activism within the community and on their active participation in community-based institutions;
- Competency development. The goal is to acquire a broad spectrum of skills;
- Connectedness. Emphasis on personal and social connections, as well as establishing ties to community members;
- Identity. Understanding their identity and fostering a sense of belonging to their chosen groups is considered a pivotal part of young people's development;
- Integrity. Holistic attention is given to every facet of wholesome personal growth, including physical, social, moral, emotional, and cognitive dimensions;

- Идентичность. Ключевым аспектом всех процессов развития и деятельности является понимание молодежью своей идентичности, чувство принадлежности к предпочитаемым группам;
- Целостность. Уделяется внимание всем аспектам здорового личностного роста, таким как физический, социальный, моральный, эмоциональный и когнитивный;
- Устойчивость и долгосрочность. Упор делается на долгосрочное планирование, а не на краткосрочные решения;
- Нормализация. Молодых людей поощряют видеть себя похожими на других молодых людей в поведении и развитии;
- Просоциальность и проактивность. Поощряется здоровое просоциальное развитие;
- Универсальность. Мероприятия доступны для всех, а не ориентированы на молодых людей с проблемами.

ПРИМЕР ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ PYD В РАБОТЕ БДФ «ВИКТОРИЯ»

Благотворительный детский фонд «Виктория», чья миссия — сохранять, возвращать, создавать опору детям, находящимся в трудной жизненной ситуации, в своей работе опирается на концепцию «Позитивное развитие молодежи». Ее отдельные элементы используются организацией с 2017 года, а с 2020 года — в полном виде.

Один из значимых проектов фонда — «Дом выпускника», в рамках которого выпускники приёмных семей и интернатных учреждений Краснодарского края получают социальные, психологические, юридические и иные виды помощи, а также возможность временного проживания в социальной гостинице.

Специалисты по социальной работе, психологи и кураторы БДФ «Виктория» сочетают концепцию PYD с технологией «Работа со случаем» (Борзов, 2020). Основные шаги технологии представлены на Рисунке 1.

Благодаря такому синтезу можно следить за тремя типами процессов, происходящих одновременно.

ПЕРВЫЙ ТИП ПРОЦЕССОВ. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

В фокусе работы куратора случая находится решение проблемы молодого человека с опытом сиротства. Специалист вместе с клиентом переводит проблему в задачу или серию задач для совместной работы. Примером может стать восстановление в учебном заведении, поиск работы и закрепление на рабочем месте, решение жилищного вопроса, восстановление утраченных документов.

Помогающий специалист и клиент совместно составляют план действий, где отдельно выделены зоны ответственности и конкретные шаги, которые будет предпринимать сам клиент, и конкретные шаги, которые будет совершать помогающий специалист.

- Durability and a long-term perspective. The approach is centered on strategic long-term planning over temporary fixes;
- Normalization. Young individuals are encouraged to perceive themselves as resembling their peers in both behavior and development;
- Prosocial behavior and proactive attitudes. The nurturing of healthy prosocial behaviors is encouraged;
- Accessibility. Activities are designed to be inclusive for all, not just targeting youth with challenges.

A CASE STUDY OF THE PYD CONCEPT APPLIED AT THE VICTORIA CHARITABLE CHILDREN'S FUND

The Victoria Charitable Children's Fund, with its mission to protect, restore, and establish support structures for children facing life challenges, bases its work on the "Positive Youth Development" concept. Specific components of this approach have been implemented by the organization since 2017 and fully integrated since 2020.

One of the foundation's significant projects is the "Graduate's Home," within which graduates from foster families and boarding institutions in the Krasnodar Territory receive social, psychological, legal, and other forms of assistance, as well as the opportunity for temporary residence in a social hotel.

Social workers, psychologists, and coordinators at the Victoria Charitable Children's Fund integrate the PYD concept with the "Case Work" methodology (Borзов, 2020). The fundamental steps of this method are outlined in Figure 1.

This integration allows for the simultaneous management of three types of processes.

THE FIRST TYPE OF PROCESSES. PROBLEM-SOLVING

Case managers primarily focus on resolving the issues faced by young individuals with orphanhood experience. Together with the client, specialists translate issues into tasks or a series of tasks, establishing a collaborative work process. This may involve actions such as reinstating education, securing employment, resolving housing matters, or retrieving lost documents.

The supporting professional and the client jointly draft an action plan, detailing respective responsibilities and specific actions to be undertaken by both parties, the professional and the client.

ВТОРОЙ ТИП ПРОЦЕССОВ. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ КЛИЕНТА

Куратор случая рассматривает процесс решения проблемы как психолого-педагогическую возможность для развития навыков клиента: компетентности, уверенности, умения выстраивать связи, опираться на свои ценности, проявлять заботу по отношению к другим людям. Планируя реализацию плана действий, помогающий специалист и клиент стараются максимально задействовать сильные стороны для решения этих задач, а также ставить задачи в зоне ближайшего развития для каждого из этих навыков (Обухова, 2010).

ТРЕТИЙ ТИП ПРОЦЕССОВ. РАЗВИТИЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ СРЕДЫ

БДФ «Виктория» прикладывает специальные усилия для создания поддерживающей среды на всей территории города Армавир, где реализуется проект «Дом выпускника». Фонд развивает программы поддержки приемных родителей (фактор — заботливые взрослые), оказывает содействие подростковым и молодежным проектам, направленным на развитие участия молодежи (факторы — возможность участия в решениях и управлении, лидерство), а также подростковым и молодежным волонтерским и спортивным проектам (факторы — лидерство, позитивные группы сверстников, вовлечение в общественную деятельность). Организует большое количество досуговых и поддерживающих мероприятий для разных возрастных групп (факторы — позитивные группы сверстников, эмоциональная поддержка), предоставляет безопасное жилье (фактор — физическая и психологическая защита).

В ходе проживания в социальной гостинице — центре «Дом выпускника» — у ребят формируются и укрепляются не только базовые навыки ведения домашнего хозяйства и личного бюджета, но и бережного отношения друг к другу, уважение, сплоченность, понимание «братского плеча», умение находить конструктивный выход из конфликтных ситуаций.

Специалисты, работающие в проекте, играют важную роль в помощи выпускникам в решении социальных, психологических и юридических проблем. Наличие необходимой профессиональной поддержки и опоры способствует укреплению индивидуальной сети социальных контактов, а также повышает уверенность в будущем.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ И ТРЕНИНГОВ С ПОМОЩЬЮ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДИК

Одна из задач проекта «Дом выпускника» — обеспечить психологическую помощь выпускникам в проработке прошлого травматичного опыта, повышении самооценки и готовности к самостоятельной жизни, эмоциональному и личностному развитию. Особое внимание уделяется тренингам жизнестойкости (Ордина, 2023). Для измерения результативности и эффективности работы в направлении психологической помощи молодым людям с опытом сиротства, использовались следующие методики:

THE SECOND TYPE OF PROCESSES. DEVELOPMENT OF THE CLIENT'S COMPETENCIES

The case supervisor considers the problem-solving process as a psycho-educational opportunity to develop the client's skills: competency, confidence, the ability to forge connections, rely on one's values, and care for others. In planning the implementation of the action plan, the supporting professional and the client strive to maximize the use of strengths for these tasks, as well as to set tasks within the zone of proximal development for each skill (Obukhova, 2010).

THE THIRD TYPE OF PROCESSES. DEVELOPMENT OF A SUPPORTIVE ENVIRONMENT

The Victoria Charitable Children's Fund makes special efforts to create a supportive environment throughout the city of Armavir, where the "Graduate's Home" project is implemented. The fund develops programs to support foster parents (factor of caring adults), supports teen and youth projects aimed at developing youth participation (factors of opportunity to participate in decisions and management, leadership), as well as teen and youth volunteer and sports projects (factors of leadership, positive peer groups, involvement in community activities). A large number of recreational and supportive activities are organized for different age groups (factors of positive peer groups, emotional support), provides safe housing (factor of physical and psychological protection).

In the course of living in the social hotel at the center "Graduate's Home," the children form and strengthen not only basic skills of housekeeping and personal budgeting, but also a careful attitude to each other, respect, cohesiveness, understanding of "brotherly support," and the ability to find a constructive way out of conflict situations.

Specialists working in the project play an important role in assisting graduates to resolve social, psychological, and legal issues. Having necessary professional support and backing contributes to strengthening an individual's network of social contacts and enhances confidence in the future.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF PSYCHOLOGICAL PROGRAMS AND TRAININGS THROUGH PSYCHOLOGICAL METHODS

One of the tasks of the "Graduate's Home" project is to provide psychological assistance to graduates for working through past traumatic experiences, enhancing self-esteem and readiness for independent life, and emotional and personal development. Special emphasis is placed on resilience training (Ordina, 2023). The following methods were used to measure the effectiveness

1. Тест жизнестойкости (С. Мадди) в адаптации Д. А. Леонтьева и Е. И. Рассказовой.
2. Опросник способов совладания (Ways of Coping Questionnaire — WCQ), разработанный Р. Лазарусом и С. Фолкман в 1984 г. в адаптации Л. И. Вассермана.
3. Экспресс-диагностика уровня самооценки, разработанный Н. П. Фетискиным и В. В. Козловым.
4. Опросник «Исследование волевой саморегуляции», разработанный А. В. Зверьковым и Е. В. Эйдманом.

ВЫБОРКА

Исследование проводилось в 2021-2022 учебном году. В тренингах жизнестойкости в рамках проекта «Дом выпускника» участвовали 27 подростков (предвыпускники и выпускники), из них 11 девушек (41%) и 16 юношей (59%) в возрасте от 14 до 20 лет ($M = 16.3$). Все они приняли участие в трехмесячных программах по развитию жизнестойкости. 27 человек — это 100% возрастной группы молодежи, на которую был направлен проект.

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ

Описательные статистики, дисперсионный анализ по t-критерию Стьюдента для зависимых выборок выполнены в программе Jamovi 2.4.11.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изменение показателей жизнестойкости по результатам программ психологической помощи в проекте «Дом выпускника» (2021-2022)

Ключевыми показателями теста жизнестойкости являются:

1. Вовлечённость (commitment) — убеждённость человека в том, что вовлечённость в происходящее даёт максимальный шанс найти нечто стоящее и интересное для личности.
2. Контроль (control) — убеждённость человека в том, что борьба позволяет повлиять на результат происходящего, пусть даже это влияние не абсолютно и успех не гарантирован.
3. Принятие риска (challenge) — убеждённость человека в том, что все происходящее способствует его развитию за счёт знаний, извлекаемых из опыта, — неважно, позитивного или негативного.
4. Общий балл жизнестойкости — сумма баллов по трем шкалам.

Описательные статистики показателей жизнестойкости представлены в Таблице 1. Данные распределены нормально, что позволяет использовать процедуру дисперсионного анализа для анализа эффективности тренинга. Т. к. данные собирались с помощью бумажных опросников и часть анкет не содержала ответов на все вопросы, в таблице можно увидеть разное число респондентов — от 24 до 27.

of the work in providing psychological assistance to young people with orphanhood experience:

1. The resilience test (S. Muddi) adapted by D. A. Leontiev and E. I. Rasskazov.
2. The Ways of Coping Questionnaire (WCQ), developed by R. Lazarus and S. Folkman in 1984, adapted by L. I. Wasserman.
3. Express diagnostics of the level of self-esteem, developed by N. P. Fetiskin and V. V. Kozlov.
4. The questionnaire "Study of volitional self-regulation" developed by A. V. Zverikov and E. V. Eidman.

SAMPLING

The research was conducted during the 2021-2022 academic year. In the resilience trainings within the "Graduate's Home" project, 27 adolescents (pre-graduates and graduates), including 11 females (41%) and 16 males (59%), aged 14 to 20 years ($M = 16.3$), participated. All of them took part in three-month resilience development programs. All the 27 individuals represent 100% of the age group targeted by the project.

DATA ANALYSIS METHODS

Descriptive statistics and variance analysis using Student's t-test for dependent samples were performed in the Jamovi 2.4.11 program.

RESULTS OF THE STUDY

Changes in Resilience Indicators Based on Psychological Assistance Provided in the "Graduate's Home" Project (2021-2022)

The key indicators of the resilience test are:

1. Commitment: an individual's belief that being involved in ongoing activities provides the best chance to find something worthwhile and engaging.
2. Control: an individual's belief that struggle can influence outcomes, even if the influence is not absolute and success is not guaranteed.
3. Challenge: a person's conviction that everything that occurs aids their development through the knowledge extracted from experiences, regardless of whether they are positive or negative.
4. The overall resilience score is the cumulative sum of the scores on the three scales.

Descriptive statistics of the resilience indicators are provided in Table 1. The data are distributed normally, which permits the utilization of the variance analysis procedure to assess the training's efficacy. Given that the data were gathered through paper surveys and a portion of the surveys lacked responses to all the questions, a varying number of respondents is observable in the table, ranging from 24 to 27.

Таблица 1. **Описательные статистики**
Table 1. **Descriptive Statistics**

Показатель Indicator	N	M (SD)	Минимум — Максимум Minimum — Maximum	Экссесс Excess	Ассиметрия Asymmetry
Общий балл жизнестойкости до тренинга Total resilience score before training	24	88,2 (20,9)	22-126	-0,19	-0,94
Общий балл жизнестойкости после тренинга Total resilience score after training	27	95,7 (18,9)	48-129	-1,27	1,24
Вовлеченность до тренинга Engagement before training	26	36,7 (10,6)	4-51	-0,89	0,44
Вовлеченность после тренинга Engagement after training	27	41,5 (9,2)	11-54	-1,52	1,25
Принятие риска до тренинга Risk taking before training	27	20,3 (4,31)	7-27	-0,31	1,1
Принятие риска после тренинга Risk taking after training	27	25,1 (9,90)	10-27	-0,50	0,25
Контроль до тренинга Control before training	25	33,6 (7,73)	11-48	-0,26	0,79
Контроль после тренинга Control after training	27	34,1 (7,20)	19-51	-0,86	1,8

РЕЗУЛЬТАТЫ ДИСПЕРСИОННОГО АНАЛИЗА. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРЕНИНГА ЖИЗНЕСТОЙКОСТИ

Для оценки результативности тренинга жизнестойкости был проведен дисперсионный анализ с помощью t-критерия Стьюдента для зависимых выборок. Результаты тестирования до программы и после программы показали значимое ($.03 < p < .008$) улучшение по показателям вовлеченности, принятия риска и общему баллу жизнестойкости со средним размером эффекта (d-Коэна от 0,5 до 0,6). Однако не удалось выявить значимых улучшений по показателю контроля, поскольку изначальные баллы контроля были средние или высокие. Подробные результаты представлены в Таблице 2.

МОНИТОРИНГ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для оценки эффективности сотрудники проекта «Дом выпускника» осуществляют регулярный (ежемесячный) мониторинг реального уровня жизни выпускников по таким критериям как:

1. Социальное положение (образование, трудоустройство).
2. Средства к существованию (стипендия, заработная плата, сберегательная книжка, социальные выплаты).
3. Семейное положение (женат/холост/замужем/не замужем; состав семьи, психологический климат).
4. Законопослушность (правонарушения, алкоголизм, токсикомания и т. д.).
5. Жилищно-бытовые условия (состояние жилья, сохранность имущества, оплата коммунальных услуг).

RESULTS OF VARIANCE ANALYSIS EFFECTIVENESS OF RESILIENCE TRAINING

To ascertain the effectiveness of resilience training, an analysis of variance was performed using Student's t-test for dependent samples. Pre- and post-program testing revealed significant ($.03 < p < .008$) enhancements in engagement, risk-taking, and overall resilience scores with a moderate effect size (Cohen's d ranging from 0.5 to 0.6). Nonetheless, no significant improvements were noted in the control indicator, as initial control scores were already medium or high. Detailed results are provided in Table 2.

MONITORING TO ASSESS EFFECTIVENESS

To gauge the effectiveness of the "Graduate's Home" initiative, staff conduct regular (monthly) monitoring of the actual living standards of the graduates based on criteria such as:

1. Social status (education, employment).
2. Livelihood (scholarship, salary, savings account, social benefits).
3. Marital status (married/single, family composition, psychological atmosphere).
4. Law-abiding behavior (legal offenses, alcoholism, substance abuse, etc.).
5. Housing and living conditions (housing state, property security, utility bill payments).

Таблица 2. Результаты дисперсионного анализа по t-критерию Стьюдента для зависимых выборок по показателям жизнестойкости
Table 2. Results of Variance Analysis by Student's T-test for Dependent Samples on Resilience Indicators

Показатель Indicator	До тренинга М (SD) Pre-Training M (SD)	После тренинга М (SD) Post-Training M (SD)	t(23)	p	d-Коэна d-Cohen
Общий балл жизнестойкости Total resilience score	88,2 (20,9)	95,7 (18,9)	2,38	,02	0,5
Вовлеченность Engagement	36,7 (10,6)	41,5 (9,2)	2,89	,008	0,5
Принятие риска Risk taking	20,3 (4,31)	25,1 (9,90)	2,26	,03	0,5
Контроль Control	33,6 (7,73)	34,1 (7,20)	34,1	7,20	0,08

6. Взаимоотношения с кровными родственниками.

7. Дополнительная информация (психологическая характеристика).

Также проводятся ежегодные качественные интервью с участниками проекта «Дом выпускника» для оценки его эффективности. В качестве примера приведем отзыв Леры, студентки Армавирского государственного педагогического университета:

«Когда я пришла в «Дом выпускника», в моей жизни произошли большие изменения. До проекта у меня были только серые краски. Все было одно и то же: гулянки, долги финансовые и по учебе, проблемы с квартирой (задолженность по коммунальным платежам). Специалистам проекта я рассказала о своих проблемах, и мне помогли. Начали появляться яркие краски в жизни. Можно сказать, что я заново училась жить: распределять финансы, справляться с трудностями. Ушла боль, за ней и серость. Летом я начала работать, а потом поступила в универ, меня выбрали в студенческий совет, сейчас я активная участница жизни Армавирского государственного педагогического университета и проекта «Дом выпускника». Теперь у меня есть уверенность, что я со всем справлюсь».

ДРУГИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В целом жизнь молодых людей-участников проекта «Дом выпускника» меняется, они стали более открытыми и смело говорят о своих трудностях, задают вопросы, проявляют инициативу в принятии важных решений всей группы (жизнь в социальной гостинице — центре «Дом выпускника», правила, порядок взаимодействия и др.). По результатам полуструктурированного интервью с 30 участниками проекта «Дом выпускника», проведенного психологами, 85% участников (25 человек) свободно говорят о будущем и строят планы на перспективу, самостоятельно решают вопросы по учебе, работе, медицинским потребностям. 25% выпускников (7 человек) получили средне-профессиональное образование, трое из них окончили колледж с красным дипломом. Одним из важных социальных результатов проекта является тот факт, что ребята поверили в себя, свои силы и возможности. 30%

6. Relations with blood relatives.

7. Additional information (psychological profile).

Additionally, annual qualitative interviews with "Graduate's Home" participants are conducted to evaluate its impact. As an illustration, consider feedback by Lera, a student at Armavir State Pedagogical University:

"Upon my arrival at the Graduate's Home, my life underwent significant changes. Before the program, my life was a palette of only gray tones. It was a repetitive cycle of partying, financial and academic debts, and apartment issues (utility bill debt). I shared my troubles with the project's specialists, and they extended their help. Vibrant hues started to feature in my life's tapestry. It was as if I was learning to live anew: managing finances and confronting challenges. The pain and the drabness dissolved away. Over the summer, I found a job and then got admitted to university, where I was elected to the student council. Now, I am an active participant in the life of Armavir State Pedagogical University and the 'Graduate's Home' project. I now have the confidence to tackle anything that comes my way."

OTHER SOCIAL OUTCOMES

Overall, the lives of the young individuals involved in the "Graduate's Home" project are changing; they have become more open, discussing their challenges with boldness, inquiring, and engaging actively in making significant group decisions (such as life in the social hotel at the center "Graduate's Home," rules, and interaction protocols). According to a semi-structured interview with 30 "Graduate's Home" participants conducted by psychologists, 85% of participants (25 individuals) speak openly about their futures and make long-term plans, tackling educational, work, and health-related matters independently. 25% of graduates (7 individuals) have attained secondary vocational education, with three graduating with honors. A pivotal social outcome of the project is that these young people have grown

участников (9 человек) приняли решение после окончания техникумов и колледжей продолжить обучение и поступать в вузы Краснодарского края.

Важное событие произошло у 20% выпускников-участников проекта (6 человек), им были вручены ключи от собственных квартир. Юристы проекта помогли выпускникам своевременно получить жилье, в том числе в судебном порядке.

Таким образом, в ходе реализации проекта «Дом выпускника» были достигнуты значительные качественные результаты. Молодые люди, участвующие в тренингах и других мероприятиях проекта, повысили свой уровень жизнестойкости, развили навыки самостоятельности и ответственности, а также умение обращаться за помощью, слушать и слышать друг друга. Как показывают регулярные мониторинговые полуструктурированные интервью с участниками и сотрудниками проекта «Дом выпускника», возрастает количество активной молодежи, появляются проекты и занятия по инициативе самих ребят, например, они стали предлагать новые идеи для досуга и тем психологических встреч.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Позитивное развитие молодежи — современный подход к реализации помощи молодым людям в тяжелых жизненных ситуациях, опирающийся одновременно на личностные ресурсы и ресурсы среды. На основании представленного опыта БДФ «Виктория», можно говорить о том, что с опорой на идеи позитивного развития молодежи возможно успешно реализовывать программы поддержки выпускников детских домов. Важно при этом отметить, что создаваемые эффекты, как показало представленное в материале исследование, могут быть измерены. Об эффективности использования данной концепции свидетельствуют результаты проведенного исследования — увеличение личностных ресурсов участников программы (например, жизнестойкости), рост личной активности участников проекта и другие.

Таким образом, позитивное развитие молодежи — рамка, которая позволяет эффективно планировать, реализовывать и оценивать эффективность программ развития личностного потенциала молодых людей в трудных жизненных ситуациях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Борзов, С. (2020). *Технология работы со случаем*.
2. Вассерман, Л. И., Иовлев, Б. В., Исаева, Е. Р., Трифонова, Е. А., Щелкова, О. Ю. & Новожилова, М. Ю. (2009). *Методика для психологической диагностики способов совладания со стрессовыми и проблемными для личности ситуациями*.
3. Жуков, В. И. (2022). *Технологии социальной работы*.
4. Леонтьев, Д. А. & Рассказова, Е. И. (2006). *Тест жизнестойкости*. М.: Смысл.
5. Обухова, Л. Ф. (2010). *Детская (возрастная) психология*.
6. Ордина, З. А. (2023). *Тренинги жизнестойкости, целеполагания, временных перспектив: руководство для ведущих*. Режим доступа: https://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2023/04/treningi-zhiznjestojkosti-czelepolaganiya-i-vremennyh-perspektiv_2023.pdf. (дата доступа: 21.03.2024).

to believe in themselves and their potential. 30% of participants (9 individuals) have resolved to pursue further education at universities within the Krasnodar region upon completing their technical or vocational training.

A milestone for 20% of the participating graduates (6 individuals) was receiving the keys to their own apartments. The project's legal team has been instrumental in ensuring graduates acquire housing on time, including via legal action when necessary.

Consequently, throughout the implementation of the "Graduate's Home" project, substantial qualitative outcomes have been realized. The youngsters, through their involvement in the project's trainings and activities, have not only enhanced their resilience but also honed their self-reliance, responsibility, and the aptitude for seeking assistance, listening to, and understanding one another. As illustrated by the regular semi-structured monitoring interviews with "Graduate's Home" participants and staff, there is an upsurge in proactive youth initiating projects and activities, proposing novel ideas for leisure and psychological sessions.

CONCLUSION

Fostering positive development in youth is a contemporary strategy for providing support to young individuals in challenging life situations, drawing simultaneously on intrinsic and environmental resources. Reflecting on the experience shared by the Victoria Charitable Children's Fund, it is plausible to affirm that programs anchored in the philosophy of positive youth development can efficaciously support youngsters with orphanage backgrounds. And it is noteworthy that the effects, as demonstrated by the study, are measurable. The effectiveness of this approach is substantiated by the research outcomes — an increase in the participants' personal resources such as resilience, a rise in their active engagement in the project, and other benefits.

Thus, positive youth development is a framework that facilitates the effective planning, implementation, and assessment of the impact of programs aimed at fostering the personal potential of young individuals in challenging life situations.

REFERENCES:

1. Borzov, S. (2020). *Case Work Methodology*.
2. Wasserman, L. I., Iovlev, B. V., Isaeva, E. R., Trifonova, E. A., Schelkova, O. Yu. & Novozhilova, M. Yu. (2009). *Methodology for Psychological Diagnostics of Coping with Stressful and Problematic Situations for the Individual*.
3. Zhukov, V. I. (2022). *Social Work Technologies*.
4. Leontiev, D. A. & Rasskazova, E. I. (2006). *Test of Resilience*. М.: Smysl.
5. Obukhova, L. F. (2010). *Childhood (Age) Psychology*.
6. Ordina, Z. A. (2023). *Resilience Training, Goal Setting, and Time Perspectives: a Facilitator's Guide*. Retrieved from: https://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2023/04/training-resilience-goalsetting-timeperspectives_2023.pdf. (accessed: 21.03.2024).

7. Сорокина, В. Ю. (2023). Социальная профилактика как технология социальной работы с подростками, склонными к девиантному поведению. *Студент и наука (гуманитарный цикл) — 2023: материалы международной студенческой научно-практической конференции, Магнитогорск, 28–31 марта 2023 года*, сс. 1387–1390.
8. Фетискин, Н. П., Козлов, В. В. & Мануйлов, Г. М. (2002). Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп.
9. Amodeo, M. & Collins, M. E. (2007). Using a Positive Youth Development Approach in Addressing Problem-Oriented Youth Behavior. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 88, 75–85. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.3594>
10. Arnett, J. (2015). Does Emerging Adulthood Theory Apply Across Social Classes? *National Data on a Persistent Question. Emerging Adulthood*, 4(4), 227–235. <https://doi.org/10.1177/2167696815613000>
11. Arnett, J. J. (2015). Identity development from adolescence to emerging adulthood: what we know and (especially) don't know. In the *Oxford handbook of identity development*, pp. 53–64. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199936564.013.009>
12. Bowers, E., Li, Y., Kiely, M., Brittan, A., Lerner, J. & Lerner, R. (2010). The Five Cs Model of Positive Youth Development: A Longitudinal Analysis of Confirmatory Factor Structure and Measurement Invariance. *Journal of Youth and Adolescence*, 39, 720–735. <https://doi.org/10.1007/s10964-010-9530-9>
13. Bronfenbrenner, U. & Morris, P. A. (2007). The Bioecological Model of Human Development. *Handbook of Child Psychology*. <https://doi.org/10.1002/9780470147658.CHPSY0114>
14. Catalano, R. F., Skinner, M. L., Alvarado, G., Kapungu, C. & Petroni, S. (2019). Positive Youth Development Programs in Low- and Middle-Income Countries: A Conceptual Framework and Systematic Review of Efficacy. *The Journal of Adolescent Health: Official Publication of the Society for Adolescent Medicine*, 65(1), 15–31. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2019.01.024>
15. Ciocanel, O., Power, K., Eriksen, A. & Gillings, K. (2017). Effectiveness of Positive Youth Development Interventions: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Journal of Youth and Adolescence*, 46(3), 483–504. <https://doi.org/10.1007/s10964-016-0555-6>
16. Edin, K. & Kefalas, M. (2005). *Unmarried with Children*. *Contexts*, 4(2), 16–22. <https://doi.org/10.1525/ctx.2005.4.2.16>
17. Furstenberg, F. F. (2010). On a New Schedule: Transitions to Adulthood and Family Change. *The Future of Children*, 20(1), 67–87. <https://doi.org/10.1353/foc.0.0038>
18. Hendry, L. B. & Kloep, M. (2010). How universal is emerging adulthood? An empirical example. *Journal of Youth Studies*, 13(2), 169–179. <https://doi.org/10.1080/13676260903295067>
19. Karakulak, A., & Cüre-Acer, S. (2021). Book Review: *Handbook of Positive Youth Development: Advancing the Next Generation of Research, Policy, and Practice in Global Contexts*. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.716388>
20. Lerner, R., Almerigi, J. B., Theokas, C., & Lerner, J. (2005). Positive Youth Development a View of the Issues. *The Journal of Early Adolescence*, 25(1), 10–16. <https://doi.org/10.1177/0272431604273211>
21. Silva, J. M. (2016). High Hopes and Hidden Inequalities: How Social Class Shapes Pathways to Adulthood. *Emerging Adulthood*, 4(4), 239–241. <https://doi.org/10.1177/2167696815620965>
22. Taylor, R. D., Oberle, E., Durlak, J. A. & Weissberg, R. P. (2017). Promoting Positive Youth Development Through School-Based Social and Emotional Learning Interventions: A Meta-Analysis of Follow-Up Effects. *Child Development*, 88(4), 1156–1171. <https://doi.org/10.1111/cdev.12864>
23. Waid, J. & Urich, M. (2020). Scoping Review of the Theory and Practice of Positive Youth Development. *The British Journal of Social Work*, 50(1), 5–24. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy130>
24. Youngblade, L., Theokas, C. & Schulenberg, J. (2007). Risk and Promotive Factors in Families, Schools, and Communities: A Contextual Model of Positive Youth Development in Adolescence. *Pediatrics*. <https://doi.org/10.1542/peds.2006-2089H>
7. Sorokina, V. Yu. (2023). Social Prevention as a Technique of Social Work with Adolescents Prone to Deviant Behavior. *Student and Science (Humanitarian Cycle) — 2023: materials of the international student scientific-practical conference, Magnitogorsk, March 28-31, 2023*, pp. 1387-1390.
8. Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V. & Manuilov, G. M. (2002). Social and Psychological Diagnostics of Individual and Small Group Development.
9. Amodeo, M. & Collins, M. E. (2007). Using a Positive Youth Development Approach in Addressing Problem-Oriented Youth Behavior. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 88, 75–85. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.3594>
10. Arnett, J. (2015). Does Emerging Adulthood Theory Apply Across Social Classes? *National Data on a Persistent Question. Emerging Adulthood*, 4(4), 227–235. <https://doi.org/10.1177/2167696815613000>
11. Arnett, J. J. (2015). Identity development from adolescence to emerging adulthood: what we know and (especially) don't know. In the *Oxford handbook of identity development*, pp. 53–64. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199936564.013.009>
12. Bowers, E., Li, Y., Kiely, M., Brittan, A., Lerner, J. & Lerner, R. (2010). The Five Cs Model of Positive Youth Development: A Longitudinal Analysis of Confirmatory Factor Structure and Measurement Invariance. *Journal of Youth and Adolescence*, 39, 720–735. <https://doi.org/10.1007/s10964-010-9530-9>
13. Bronfenbrenner, U. & Morris, P. A. (2007). The Bioecological Model of Human Development. *Handbook of Child Psychology*. <https://doi.org/10.1002/9780470147658.CHPSY0114>
14. Catalano, R. F., Skinner, M. L., Alvarado, G., Kapungu, C. & Petroni, S. (2019). Positive Youth Development Programs in Low- and Middle-Income Countries: A Conceptual Framework and Systematic Review of Efficacy. *The Journal of Adolescent Health: Official Publication of the Society for Adolescent Medicine*, 65(1), 15–31. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2019.01.024>
15. Ciocanel, O., Power, K., Eriksen, A. & Gillings, K. (2017). Effectiveness of Positive Youth Development Interventions: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Journal of Youth and Adolescence*, 46(3), 483–504. <https://doi.org/10.1007/s10964-016-0555-6>
16. Edin, K. & Kefalas, M. (2005). *Unmarried with Children*. *Contexts*, 4(2), 16–22. <https://doi.org/10.1525/ctx.2005.4.2.16>
17. Furstenberg, F. F. (2010). On a New Schedule: Transitions to Adulthood and Family Change. *The Future of Children*, 20(1), 67–87. <https://doi.org/10.1353/foc.0.0038>
18. Hendry, L. B. & Kloep, M. (2010). How universal is emerging adulthood? An empirical example. *Journal of Youth Studies*, 13(2), 169–179. <https://doi.org/10.1080/13676260903295067>
19. Karakulak, A., & Cüre-Acer, S. (2021). Book Review: *Handbook of Positive Youth Development: Advancing the Next Generation of Research, Policy, and Practice in Global Contexts*. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.716388>
20. Lerner, R., Almerigi, J. B., Theokas, C., & Lerner, J. (2005). Positive Youth Development a View of the Issues. *The Journal of Early Adolescence*, 25(1), 10–16. <https://doi.org/10.1177/0272431604273211>
21. Silva, J. M. (2016). High Hopes and Hidden Inequalities: How Social Class Shapes Pathways to Adulthood. *Emerging Adulthood*, 4(4), 239–241. <https://doi.org/10.1177/2167696815620965>
22. Taylor, R. D., Oberle, E., Durlak, J. A. & Weissberg, R. P. (2017). Promoting Positive Youth Development Through School-Based Social and Emotional Learning Interventions: A Meta-Analysis of Follow-Up Effects. *Child Development*, 88(4), 1156–1171. <https://doi.org/10.1111/cdev.12864>
23. Waid, J. & Urich, M. (2020). Scoping Review of the Theory and Practice of Positive Youth Development. *The British Journal of Social Work*, 50(1), 5–24. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy130>
24. Youngblade, L., Theokas, C. & Schulenberg, J. (2007). Risk and Promotive Factors in Families, Schools, and Communities: A Contextual Model of Positive Youth Development in Adolescence. *Pediatrics*. <https://doi.org/10.1542/peds.2006-2089H>



Оценка проекта «Центры местного сообщества» с использованием глобального стандарта B4SI

DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-86-103 

Assessing the Community Centers Project Using the B4SI Global Standard

Выставки местных художников, мастер-классы для детей, авторские экскурсии, праздничные события и многое другое — в шаговой доступности от дома... Магазины являются центром пересечения повседневных маршрутов самых разных людей, поэтому могут выступать в роли центров местного сообщества. Как благодаря регулярной работе сети комьюнити-центров в магазинах развивается добрососедство и взаимопомощь, как оценивается воздействие проекта на местные сообщества и компании, а также о значимых результатах для ключевых стейкхолдеров проекта — в нашем материале.

Local artist exhibitions, children's workshops, author-led tours, festive gatherings, and much more — all within walking distance from home... Stores serve as hubs where the paths of diverse individuals intersect, thus serving as community centers. In our coverage, we delve into how the ongoing efforts of the community center network within these stores cultivate neighborliness and mutual aid, assess the project's impact on local communities and businesses, and highlight significant outcomes for key project stakeholders.



Анна Гусейнова

Социальный антрополог,
ведущий эксперт
проекта «Центры
местного сообщества»

Anna Guseinova

Social anthropologist,
lead expert
for the Community Centers
project

ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ

Социально ориентированный проект «Центры местного сообщества» (ЦМС) стартовал в августе 2021 года по инициативе торговой сети магазинов «Пятёрочка». ЦМС — это часть программы «Пятёрочка с заботой», реализуемой в рамках политики устойчивого развития X5 Group.

Проект призван смягчить чувства одиночества, страха и неуверенности, а также снизить рост отчуждения, социальной напряженности в обществе. На базе магазина создается локальный центр местного сообщества: в нем появляется зона для обмена объявлениями и вещами для местных жителей, а также регулярно проходят социальные акции для всех желающих. Темы этих акций коррелируют со стратегическими целями программы социальной ответственности торговой сети — экология, ЗОЖ, забота о старших и детях, благотворительность, развитие территории, культурные проекты. Обязательный годовой план событий программы — около 4-6 общих мероприятий в год. Кроме этого, каждая территория получает через ЦМС копилку более чем из 300 кейсов с инструкциями для реализации своих локальных инициатив. Организаторами этих акций становятся местные активисты и НКО, социальные предприниматели, сотрудники магазина. Помимо оборудования специальной зоны ЦМС внутри магазина и организации акций, в рамках проекта проводится информационная работа с сотрудниками и местными жителями. Таким образом, каждый магазин со статусом ЦМС становится платформой с информационными и инфраструктурными возможностями для вовлечения людей в активную социальную жизнь, способствует объединению людей и организаций, умножая силу локального комьюнити.

Создание ЦМС — это не разовое мероприятие, а системный бессрочный проект. В 2023 году программа была расширена с 350 до 1350 магазинов, с 9 регионов до 32, а в социально значимые мероприятия было вовлечено свыше 7 млн. человек.

НКО-партнеры проекта ЦМС — благотворительные фонды «Добрый город Петербург» и «Хорошие истории», использующие в своей работе модель фонда местного сообщества. В основе их миссии — развитие сообществ, активизация и поддержка разнообразных инициатив НКО и физических лиц. Проект дает партнерам возможность реализовать эту миссию в новой среде — на базе магазинов торговой сети.

ЦЕЛИ ПРОЕКТА:

- социальные цели: создание среды для развития местных сообществ (распространение практик добрососедства, заботы жителей друг о друге и месте, где они живут, создание возможностей для саморазвития и самореализации рядом с домом и т. д.);
- бизнес-цели: привлечение новых и повышение лояльности постоянных покупателей, повышение удовлетворенности персонала от работы в магазинах торговой сети и осознание ими гордости за компанию в целом.

PROJECT INFORMATION

The socially oriented Community Centers (CC) project kicked off in August 2021, initiated by the Pyaterochka retail chain. A part of the Pyaterochka with Care program, it aligns with X5 Group's sustainable development agenda.

The project aims to alleviate feelings of loneliness, fear, and insecurity while mitigating the growing sense of alienation and social tension in communities. Each store becomes a local community hub, offering areas for residents to exchange notices and goods, alongside hosting regular social events open to all. These events, addressing themes such as ecology, healthy living, elder and child welfare, charity, territorial development, and cultural endeavors, align with the strategic objectives of the retail chain's social responsibility program. The program requires approximately 4-6 events per year. Additionally, each area receives over 300 case studies via CC to implement local initiatives. These initiatives are organized by local activists, NGOs, social entrepreneurs, and store personnel. Besides establishing CC zones and organizing events, the project provides informational outreach to employees and residents, effectively turning each CC-designated store into a platform with informational and infrastructural capacity to boost social engagement, unite people and organizations, thereby amplifying local community strength.

CC establishment is not a one-off event but an ongoing, systematic initiative. By 2023, the program expanded from 350 to 1,350 stores across 32 regions (previously 9), engaging over 7 million individuals in socially relevant activities.

NGO partners for the CC project include charitable foundations such as Dobryi Gorod St. Petersburg and Good Stories, employing a community foundation model to drive community development, activate and support various initiatives by NGOs and individuals. The project provides partners with a unique avenue to fulfill their mission within the context of retail chain stores.

PROJECT GOALS:

- Social Objectives: Creating an environment that is good for local community development (spreading neighborly practices, promoting care among residents for each other and their surroundings, enabling self-development and fulfillment within proximity to home, etc).
- Business Objectives: Attracting new customers, enhancing loyalty among existing patrons, increasing employee satisfaction within the retail chain's stores, and instilling pride in the company as a whole.

АУДИТОРИЯ ПРОЕКТА

Ключевая целевая аудитория — это сотрудники и посетители магазинов торговой сети, проживающие вокруг торговых точек со статусом ЦМС. Также есть и большая группа косвенных стейкхолдеров проекта. Среди них:

- местные и федеральные НКО, работающие на той или иной территории;
- местные активисты;
- государственные и муниципальные органы власти и учреждения;
- другой социально ответственный бизнес на территории, готовый к партнерским проектам;
- учреждения культуры и образовательные учреждения

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

1. В 2020–2021 гг. совместно с бюро «Ценципера» и агентством «You social» разработана концепция проекта и реализованы два пилота — сначала на 5, затем — на 50 магазинах в четырех регионах — Москва, Московская область, Краснодарский край, Свердловская область. Новую роль магазина развили приглашенные специалисты — комьюнити-менеджеры (КМ). Задачи КМ: помочь запустить центр, познакомить стейкхолдеров с новыми ресурсами, рассказать сотрудникам магазинов о механике проекта и возможностях центра.
2. В 2022–2023 гг. состоялся более масштабный пилот с вовлечением 354 магазинов в 9 регионах страны, которые были распределены на два кластера по фондам-операторам. В каждом фонде-операторе создана команда поддержки проекта из КМ. В управлении одного менеджера — 25 магазинов. Начиная с весны 2023 года, идет этап тиражирования проекта. В настоящее время проект реализуется в 1350 магазинах более 450 населенных пунктов России. По результатам опроса, проведенного в 2022 году, 81% покупателей заявили, что проект необходимо продолжать, так как для них центры местного сообщества стали точкой притяжения и местом сбора¹.

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА

Комплексная оценка воздействия проекта включала следующие направления:

- вклад проекта в устойчивое развитие местных сообществ, социальный и экологический вклад;
- соответствие бизнес-целям корпоративной социальной ответственности торговой сети и компании.

¹ Опрос проводился ТС «Пятерочка» в ноябре 2022 года, после 5 месяцев работы проекта, среди покупателей в возрасте старше 18 лет на территории магазинов со статусом ЦМС. География проведения: г. Москва и Московская область, г. Екатеринбург и Свердловская область, Краснодарский край. В опросе приняли участие около 3000 человек.

PROJECT AUDIENCE

The primary target audience comprises employees and visitors of the retail chain residing near its CC-designated stores. Additionally, numerous indirect stakeholders are involved, including:

- Local and federal NGOs operating within specific territories.
- Local activists.
- Governmental and municipal bodies and institutions.
- Other socially responsible businesses in the area open to partnership ventures.
- Cultural and educational institutions.

PROJECT STAGES

1. In 2020-2021, in collaboration with the Tsentsiper Bureau and You Social agency, the project concept was developed, leading to the implementation of two pilots — initially in 5, then in 50 stores across four regions: Moscow, Moscow Region, Krasnodar Region, and Sverdlovsk Region. Expert community managers (CMs) were brought in to spearhead the stores' new role, aiding in center launches, introducing stakeholders to new resources, and educating store employees about the project's mechanics and center capabilities.
2. A more extensive pilot took place in 2022-2023, involving 354 stores across 9 regions, organized into two clusters by operator funds. Each operator fund established a project support team comprising CMs, with one manager overseeing 25 stores. Starting from spring 2023, the project entered its replication phase. Presently, it is operational in 1,350 stores spanning over 450 locations across Russia. According to a 2022 survey, 81% of shoppers advocated for the project's continuation, as CCs have become pivotal attractions and gathering spots for them.¹

PROJECT ASSESSMENT METHODOLOGY

The comprehensive assessment of the project's impact covered the following dimensions:

- The project's contribution to the sustainable development of local communities, both socially and environmentally.
- Alignment with the business objectives of the retail chain and the overarching corporate social responsibility goals.
- The assessment study, conducted between November 2022 and January 2023, was led by

¹ The survey was conducted by Pyaterochka retail chain in November 2022, after 5 months of project operation, among customers aged over 18 years old within stores with the CC status. Geography: Moscow and Moscow Region, the city of Yekaterinburg and Sverdlovsk Region, Krasnodar Region. Survey participants amounted to circa 3,000 people.

Оценочное исследование проводилось в ноябре 2022 — январе 2023 года специалистами Благотворительного фонда «Культура благотворительности» и состояло из нескольких этапов:

1. Кабинетное исследование (28.11.2022–05.12.2022) — знакомство с документами проекта, информацией о проекте из открытых источников, выбор модели для анализа воздействия проекта.
2. Качественное исследование (08.12.2022–12.01.2023) — проведение интервью и фокус-групп с основными стейкхолдерами проекта:
 - координатор проекта от торговой сети;
 - руководитель и методист проекта от торговой сети, руководители организации и руководители проекта в фондах-партнерах — «Добрый город Петербург» и «Хорошие истории»;

experts from the “Charity Culture” Charitable Foundation and consisted of several key phases:

1. Desk Research (November 28, 2022 — December 5, 2022) involved familiarizing with project documentation, gathering information from open sources, and selecting a model for analyzing the project’s impact.
2. Qualitative Research (December 8, 2022 — January 12, 2023) comprised interviews and focus group discussions with key project stakeholders:
 - Project coordinator from the retail chain;
 - Project manager and methodologist from the retail chain, as well as leaders of partner organizations and project managers from Dobryi Gorod St. Petersburg and Good Stories;

Каждый магазин со статусом ЦМС становится платформой для вовлечения людей в социальную жизнь, способствует объединению людей и организаций.

Each CC-designated store into a platform with capacity to boost social engagement, unite people and organizations.

- менеджеры и наставники, осуществляющие поддержку комьюнити-менеджеров от двух фондов (4 человека);
- комьюнити-эксперты, принимавшие участие в пилотном этапе проекта, который был реализован без партнеров (3 человека);
- комьюнити-менеджеры от фондов-партнеров (13 человек);
- директора магазинов из двух кластеров проекта (11 человек);
- сотрудники магазинов (5 человек);
- стейкхолдеры из местных сообществ — организаторы мероприятий на базе ЦМС (11 человек).

В ходе интервью участники описывали различные мероприятия и инициативы, которые им кажутся наиболее успешными и значимыми для сообщества, а также те, что удалось тиражировать на ряд магазинов, и которые могут быть тиражированы в будущем. В настоящий момент методист фонда «Добрый город Петербург» работает над сборником успешных практик и кейсов для организаторов ЦМС в магазинах, которые планируют подключиться к проекту.

В ряде случаев проект ЦМС оказался особенно успешным за счет того, что люди в населенном пункте уже были знакомы и взаимодействовали друг с другом. В этих случаях ЦМС стал площадкой и источником новых возможностей для такого взаимодействия. Другой фактор успешности ЦМС — наличие среди стейкхолдеров организаций, которые заинтересованы в выходе на сообщество и могут предложить людям интересные форматы и активности.

- Managers and mentors supporting community managers from two foundations (4 people);
- Community experts involved in the project’s pilot phase carried out without partner help (3 people);
- Community managers from partner funds (13 people);
- Store directors from two project clusters (11 people);
- Store employees (5 people);
- Stakeholders from local communities, such as event organizers at the CCs (11 people).

During the interviews, participants highlighted various successful initiatives and activities that held significance for the community. They also discussed initiatives that have been replicated across multiple stores and those with potential for future replication. Currently, the methodologist from the Dobryi Gorod St. Petersburg Foundation is curating a collection of successful practices and case studies for CC organizers in stores planning to join the project.

In some instances, the CC project achieved exceptional success due to pre-existing social networks and interactions within the community. In these cases, the CC served as a platform and catalyst for further interaction. Another key success factor for CMCs was the involvement of stakeholders, including organizations keen on engaging with the community and offering innovative formats and activities.

Рисунок 1. Компоненты модели «Business for Societal Impact»
Figure 1. Components of the Business for Societal Impact Model

<p>ВКЛАДЫ</p> <p>Как (форма): Деньги, время, товары и услуги (включая pro bono), административные расходы</p> <p>Почему (назначение): благотворительное пожертвование, инвестиции в сообщество, коммерческие инициативы</p> <p>Для чего (цель инвестиций): Образование, здравоохранение, экология, искусство и культура, социальное благополучие, помощь в чрезвычайных ситуациях</p> <p>Где (география деятельности)</p>	<p>ПРОДУКТЫ</p> <p>В сообществе: Число людей, которые получили помощь / приняли участие в проекте, типы благополучателей, какие организации получили поддержку, другие продукты деятельности в зависимости от компании (например, в сфере экологии)</p> <p>Для бизнеса: Количество сотрудников, вовлеченных в проект, публикации в СМИ, количество клиентов и поставщиков, вовлеченных в проект, взаимодействие с другими заинтересованными сторонами</p> <p>Софинансирование (дополнительные ресурсы из других источников): Пожертвования сотрудников компании (денежные и неденежные), вклад клиентов, вклад других организаций, корпоративное волонтерство в нерабочее время</p>	<p>ВОЗДЕЙСТВИЕ</p> <p>В сообществе: 1) сила воздействия (информирование, улучшение, трансформация) 2) тип воздействия (изменение мнения/поведения, развитие навыков и умений, качество жизни / благополучие)</p> <p>Для организаций: Улучшение качества / расширение спектра услуг, рост числа клиентов / больше времени на работу с ними, организационное развитие (управление, отчетность и т. д.), улучшение репутации, расширение штата</p> <p>Для окружающей среды: Воздействие на окружающую среду, отношение участников проекта к окружающей среде</p> <p>Для бизнеса: <i>корпоративные волонтеры</i> — профессиональные знания и навыки, личное благополучие, изменения поведения; <i>компания</i> — польза для сотрудников, репутация/имидж, развитие бизнеса, продвижение бренда</p>
<p>INPUTS</p> <p>How (form): Money, time, goods and services (including pro bono), administrative costs</p> <p>Why (purpose): charitable donation, community investment, commercial initiatives</p> <p>For what (investment target sphere): Education, health, economic development, environment, arts and culture, social well-being, emergency assistance</p> <p>Where (geography of operations)</p>	<p>PRODUCTS</p> <p>In the community: Number of people who helped / participated in the project, types of beneficiaries, which organizations were supported, other products of activities depending on the company (e.g. environmental)</p> <p>For business: Number of employees involved in the project, media publications, number of clients and suppliers involved in the project, interaction with other stakeholders</p> <p>Co-financing (additional resources from other sources): Donations from company employees (monetary and non-monetary), contributions from customers, contributions from other organizations, corporate overtime volunteering</p>	<p>IMPACT</p> <p>In the community: 1) power of impact (informing, improving, transforming) 2) type of impact (change of opinion / behavior, development of skills and abilities, quality of life/well-being)</p> <p>For organizations: Improved quality / expanded range of services, more clients / more time to work with them, organizational development (management, reporting, etc.), improved reputation, staff expansion</p> <p>For the environment: Environmental impact, attitude of project participants to the environment</p> <p>For business: <i>corporate volunteers</i> — professional knowledge and skills, personal well-being, behavioral change; <i>company</i> — employee benefits, reputation/image, business development, brand promotion</p>

Источник / Source: B4SI. (2023). Retrieved from: <https://b4si.net/>. (accessed: 07.03.2024)

МОДЕЛЬ B4SI ДЛЯ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА

За основу разработки системы оценки и управления социальным и экологическим воздействием проекта был взят глобальный стандарт оценки и управления корпоративным социальным воздействием B4SI (Business for Societal Impact).

Модель B4SI позволяет компаниям и их партнерам получить информацию о воздействии, которая может в дальнейшем использоваться для решения ряда задач:

- обеспечить последовательный подход к оценке вкладов (вложения, инвестиции в разных их формах, например деньги, товары и услуги), результатов и воздействия компании и партнеров;
- получить данные для принятия стратегических решений о будущих направлениях деятельности, целях и KPI компании в сообществе с учетом контекста;
- определить и верифицировать результаты для сообщества и компании;
- получить информацию для оптимизации проекта и вовлечения новых участников, в том числе из числа сотрудников компании.
- рассказать о результатах инвестиций компании в сообщество ключевым стейкхолдерам.

В обобщенном виде компоненты модели B4SI представлены на Рисунке 1.

РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ

Одной из задач анализа проекта ЦМС являлось описание основных компонентов модели B4SI и выработка рекомендаций по сбору данных о продуктах, результатах и воздействии проекта.

Основная информация по блокам «Вклады» и «Продукты» содержится в отчетности операторов проекта, поэтому в первую очередь было важно структурировать имеющиеся данные и предложить систему результатов и индикаторов для блока «Воздействие» для местного сообщества и окружающей среды.

1. Вклады

Проект ЦМС имеет комплексный характер и дизайн, поэтому для правильного анализа вложенных в него ресурсов необходимо учитывать не только его финансовую составляющую. Для этого в ходе интервью была собрана информация о ресурсах сети магазинов, которые используются для работы ЦМС.

Важнейшим вкладом в работу ЦМС в натуральной форме со стороны торговой сети является предоставление площадей в магазинах под оборудование ЦМС и мероприятия. Этот вклад можно оценить в денежном выражении, исходя из выделенной площади и ставки аренды помещений магазинов. Компания финансирует не только запуск ЦМС, но и обеспечивает их полиграфической продукцией для проведения мероприятий, а также, например, оформляет выставки в магазинах.

B4SI MODEL FOR ANALYZING PROJECT OUTCOMES

The B4SI (Business for Societal Impact) model, a global standard for corporate social impact assessment and management, formed the foundation for developing the project's social and environmental impact assessment and management system.

The B4SI model empowers companies and their partners by providing impact information essential for various purposes, including:

- Ensuring a consistent approach to assessing contributions (inputs, various forms of investment, e.g. money, goods and services), outcomes, and impacts across company and partner initiatives;
- Informing strategic decisions regarding future directions, goals, and key performance indicators (KPIs) within the community context;
- Identifying and verifying outcomes for both the community and the company;
- Optimizing project operations and engaging new participants, including company employees;
- Communicating the results of community investments to key stakeholders;

The components of the B4SI model are summarized in Figure 1.

RESULTS OF THE COMPREHENSIVE ASSESSMENT

One of the primary objectives in analyzing the CC project was to delineate the core components of the B4SI model and devise recommendations for gathering data on the project's products, outcomes, and impacts.

The fundamental information regarding the Inputs and Products segments resides within the reports provided by the project operators. Therefore, the initial focus was on structuring the available data and proposing a framework of outcomes and indicators for the Impact segment concerning the local community and environment.

1. Inputs

Given the CC project's multifaceted nature and design, a comprehensive analysis of the resources invested in it necessitated considering more than just its financial aspect. To achieve this, insights were gathered during interviews concerning the resources of the retail chain utilized for CC operations.

The most substantial in-kind contribution to the CCs from the retail chain involves providing space within stores for CC equipment and activities. This contribution could be monetarily assessed based on allocated floor space and store premises' rental rates. Additionally, the company

Несмотря на то, что таких фактов не было установлено в ходе фокус-групп, если в рамках каких-либо мероприятий происходило пожертвование товаров, необходимо учитывать их стоимость в группе вкладов в натуральной форме, наряду со стоимостью публикаций и рекламных площадей или эфирного времени на радио «Голос «Пятёрочки», если они выделялись для продвижения проекта.

Если оценивать вклады с точки зрения временных затрат сотрудников магазинов, необходимо учитывать стоимость рабочего времени директоров и принимающих участие в работе и мероприятиях ЦМС сотрудников магазинов, которое они уделяют участию в проекте. Как правило, рабочее время учитывается в часах, а его стоимость рассчитывается исходя из оклада, включая страховые взносы на ФОТ.

Помимо перечисленных выше вкладов, рекомендуется учитывать затраты самой компании на управление проектом ЦМС: заработная плата или другое вознаграждение специалиста, который осуществляет координацию проекта от торговой компании, а также сотрудников других подразделений, принимающих участие в управлении проектом. К этим расходам следует также отнести затраты на офисное оборудование, связь, командировки, административные расходы, связанные с реализацией проекта. Сюда же будут относиться затраты на услуги консультантов. Такие расходы будут учитываться дополнительно, если они не входят в основное финансирование проекта, которое учитывается в финансовой поддержке.

С точки зрения целевого назначения, вклады торговой сети в проект ЦМС являются социальными инвестициями, поскольку проект инициирован самой компанией, у него есть четко поставленные цели, задачи и видение результатов, а также постоянный контроль и анализ их достижения.

Поскольку развитие и поддержка сообществ в модели B4SI не выделяются как отдельная тема, это направление можно отнести либо к разделу «Другое», либо ко всем темам, представленным в модели. Дело в том, что проект ЦМС может в равной степени поддерживать деятельность в области образования, здравоохранения, экономического развития и благополучия людей и т. д., в зависимости от потребностей местных сообществ и наличия активных стейкхолдеров, которые занимают-ся разными темами.

По географии проекта: в глобальной классификации B4SI он будет относиться к проектам в Европе, но для анализа результатов и управления ими, внутри проекта лучше анализировать географию по субъектам РФ, потому что, как было установлено в рамках фокус-групп, характеристики регионов и населенных пунктов в них могут влиять на особенности реализации проекта.

2. Продукты

Исходя из дизайна, целей и задач проекта ЦМС в рамках модели B4SI для него представляется целесообразным учет следующих продуктов:

not only funds CC launches but also provides them with printed materials for events and designs exhibitions within stores.

While no instances of such occurrences were identified during the focus group research, if goods were donated as part of any events, their value should be integrated into the in-kind inputs category, along with the value of publications, advertising space, or airtime on Voice of Pyaterochka radio, if allocated for project promotion.

When evaluating contributions in terms of time invested by store employees, consideration must be given to the value of directors' and participating store employees' time dedicated to CC activities and events. Typically, working hours are accounted for, and their value is calculated based on salary, including payroll insurance contributions.

Furthermore, it is advisable to factor in the company's own expenses for managing the CC project, encompassing salaries or other compensation for the specialist coordinating the project from the trading company, along with employees from other departments involved in project management. These costs should also cover office equipment, communication, travel, and administrative expenses associated with project implementation, including consultant service fees. Such costs are counted separately if they are not part of the core project funding (which in turn is accounted as a financial support).

From a targeting perspective, the retail chain's contributions to the CC project represent social investments, given that the project is initiated by the company itself, with clearly defined goals, objectives, and envisioned results, coupled with ongoing monitoring and analysis of their achievement.

Since community development and support are not explicitly outlined as separate themes in the B4SI model, this aspect could be classified under either the "Other" section or encompassed within all the themes presented in the model. The rationale is that a CC project can equally support activities across education, healthcare, economic development, and human welfare, depending on the needs of local communities and the involvement of active stakeholders engaged in various domains.

Regarding the project's geographical scope, while classified globally under B4SI as projects in Europe, it is more fitting to analyze and manage results within the project by federal subjects of Russia. This approach stems from findings during the focus group research indicating that regional characteristics can influence project implementation nuances.

2. Products

Considering the design, goals, and objectives of the CC project within the B4SI model, it seems the most appropriate to account for the following products:

Для сообщества:

- **Количество людей, охваченных проектом или получивших поддержку:** общее количество гостей магазина и/или участников мероприятий, которые были проинформированы о проекте ЦМС или приняли в нем непосредственное участие.
- **Типы благополучателей:** участники мероприятий для детей, пожилых, социально незащищенных граждан, людей с инвалидностью, экологических или культурных мероприятий и т. д. Отдельно от участников мероприятий можно учитывать гостей магазина, которые проинформированы о работе ЦМС, но еще не участвовали в конкретных мероприятиях.
- **Количество НКО или других организаций в сообществе, которые получили поддержку:** коммерческие, НКО (отдельно можно учитывать государственные и муниципальные учреждения), инициативные группы, индивидуальные предприниматели, активисты, творческие деятели и т. д.
- **Другие актуальные для компании показатели в зависимости от специфики проекта:** количество мероприятий по разным темам и направлениям — чтобы наиболее полно представить масштаб и направления воздействия проекта, а также сделать выводы о том, какие мероприятия наиболее востребованы и актуальны для разных сообществ.

Для бизнеса:

- **Количество сотрудников, вовлеченных в проект:** число директоров и сотрудников магазинов, на базе которых функционируют ЦМС, которые принимают участие в проекте.
- **Количество охваченных клиентов/потребителей:** данный показатель для проекта ЦМС целесообразнее учитывать в результатах для сообщества — в проекте гости магазинов становятся одной из ключевых групп и благополучателей.
- **Количество охваченных поставщиков/дистрибьюторов:** количество организаций в цепочке создания ценности, проинформированных о проекте ЦМС и/или принимающих в нем участие в качестве организаторов акций и мероприятий или в других форматах.
- **Другие важные стейкхолдеры, охваченные проектом:** важно учитывать возможные и уже реализуемые партнерства на федеральном уровне с компаниями и организациями, которые не связаны напрямую с бизнесом торговой сети, но заинтересованы в развитии местных сообществ, выходе на гостей магазинов и поиске синергии с проектом ЦМС.
- **Количество публикаций о проекте:** в проекте ЦМС поставлены задачи и ведется учет количества публикаций в преддверии и по итогам мероприятий ЦМС.

В рамках анализа **софинансирования** для проекта ЦМС в первую очередь представляется актуальным **pro bono** вклад в проведение мероприятий на базе ЦМС со стороны партнеров-стейкхолдеров (как правило, это будет стоимость работы ведущих/тренеров/кураторов мероприятия, потому что материалы для мероприятий в большинстве случаев финансируются из бюджета

For the community:

- **The number of individuals reached or supported:** encompassing total store visitors and/or event participants informed about or directly involved in the CC project.
- **Beneficiary types:** participants in events catering to children, the elderly, socially disadvantaged individuals, people with disabilities, environmental or cultural events, etc. Additionally, separate consideration can be given to store visitors informed about CC work but yet to participate in specific events.
- **The count of NGOs or other community organizations receiving support:** commercial entities, NGOs (state and municipal institutions can be distinguished separately), initiative groups, individual entrepreneurs, activists, artists, etc.
- **Other relevant indicators for the company based on project specifics:** such as the number of activities across various topics and areas to comprehensively depict project scale and impact areas, and to draw insights on the most sought-after and relevant activities across different communities.

For business:

- **Number of engaged employees:** This metric encompasses the count of directors and store staff involved in the project, forming the backbone of CC operations.
- **Number of reached clients/consumers:** This indicator is best accounted for in community outcomes, as store guests become a pivotal group and beneficiaries within the CC project.
- **Number of reached suppliers/distributors:** This entails the tally of organizations within the value chain informed about or participating in the CC project, serving as promoters of events or engaging in other capacities.
- **Other significant stakeholders engaged by the project:** It's crucial to consider potential and existing partnerships at the national level with companies and organizations not directly linked to the retail chain's business but invested in local community development, engaging store visitors, and aligning with the CC project.
- **Number of project publications:** The CC project sets objectives and tracks the volume of publications leading up to and following CC events.

In analyzing **co-financing** for the CC project, a **pro bono** contribution towards CC-based events by stakeholder partners appears particularly relevant. This often translates into the cost of event hosts, trainers, or facilitators, as event materials are typically financed from the CC project budget. Additionally, the time dedicated by store directors and employees

проекта ЦМС), а также время, которое посвящают проекту директора и сотрудники магазинов вне своего рабочего графика.

Участники фокус-групп и интервью также упоминали кейсы, когда в рамках работы ЦМС проводились благотворительные сборы средств, собранные в рамках таких инициатив средства также можно учитывать как продукт работы проекта.

3. Воздействие

Как было отмечено ранее, модель B4SI учитывает продукты, результаты и воздействие для людей и организаций, которые были непосредственно затронуты проектом, без учета косвенных бенефициаров деятельности. Ключевые стейкхолдеры проекта ЦМС, в соответствии с таким подходом:

- представители местных сообществ — гости магазинов и участники мероприятий;
- организаторы мероприятий на базе ЦМС;
- директора и сотрудники магазинов;
- компания в целом.

Все заинтересованные стороны критически важны для успеха проекта: ЦМС нельзя запустить без взаимодействия с директором и сотрудниками магазинов, его сложно наполнить осмысленной и значимой деятельностью без местных стейкхолдеров, а без гостей магазина и участников мероприятий нельзя сформировать сообщество. Таким образом, проект обладает сложной структурой еще и потому, что в нем нужно учитывать и балансировать интересы как минимум трех ключевых заинтересованных сторон.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА

Работа ЦМС — деятельность для сообщества, но, как показало исследование, во многих случаях она становится еще и деятельностью по формированию местного сообщества. Зачастую люди не рассматривают магазин как место, где можно не только покупать, но и участвовать в мероприятиях, заниматься благотворительностью, находить новых друзей или получать поддержку. Благодаря проекту происходит сближение местного сообщества, окружения и магазина, бренд компании социализируется в глазах покупателя и самих сотрудников.

Основываясь на данных, полученных в ходе интервью от КМ, директоров и сотрудников магазинов, можно сделать некоторые выводы о том, какие изменения отмечаются у гостей магазинов, затронутых деятельностью ЦМС. В соответствии с моделью B4SI, эти изменения необходимо охарактеризовать по глубине воздействия и его типу.

В целом, по наблюдениям КМ, директоров и сотрудников магазинов, а также организаторов мероприятий, гости положительно относятся к работе ЦМС, интересуются инициативами и мероприятиями, в которых можно принять участие. Кроме того, некоторые сотрудники и КМ отмечают, что гости магазинов выражают готовность внести свой вклад в проводимые

outside their regular work hours is a significant factor.

Focus group participants and interviewees also highlighted instances where charitable fundraisers were conducted as part of CC activities. Funds collected through such initiatives are also considered as products of the project.

3. Impact

As previously noted, the B4SI model considers products, outputs, and impacts for individuals and organizations directly affected by the project, excluding indirect beneficiaries. Key stakeholders of the CC project under this framework include:

- Representatives of local communities — store guests and event participants;
- Organizers of events based on the CC;
- Store directors and staff;
- The company as a whole.

All these stakeholders are crucial to the project's success. The CC cannot thrive without the involvement of store managers and staff. Moreover, meaningful and relevant activities heavily rely on local stakeholders, while community building is impossible without store guests and event participants. Thus, the project's complexity lies in balancing the interests of at least three key stakeholders.

COMMUNITY OUTCOMES

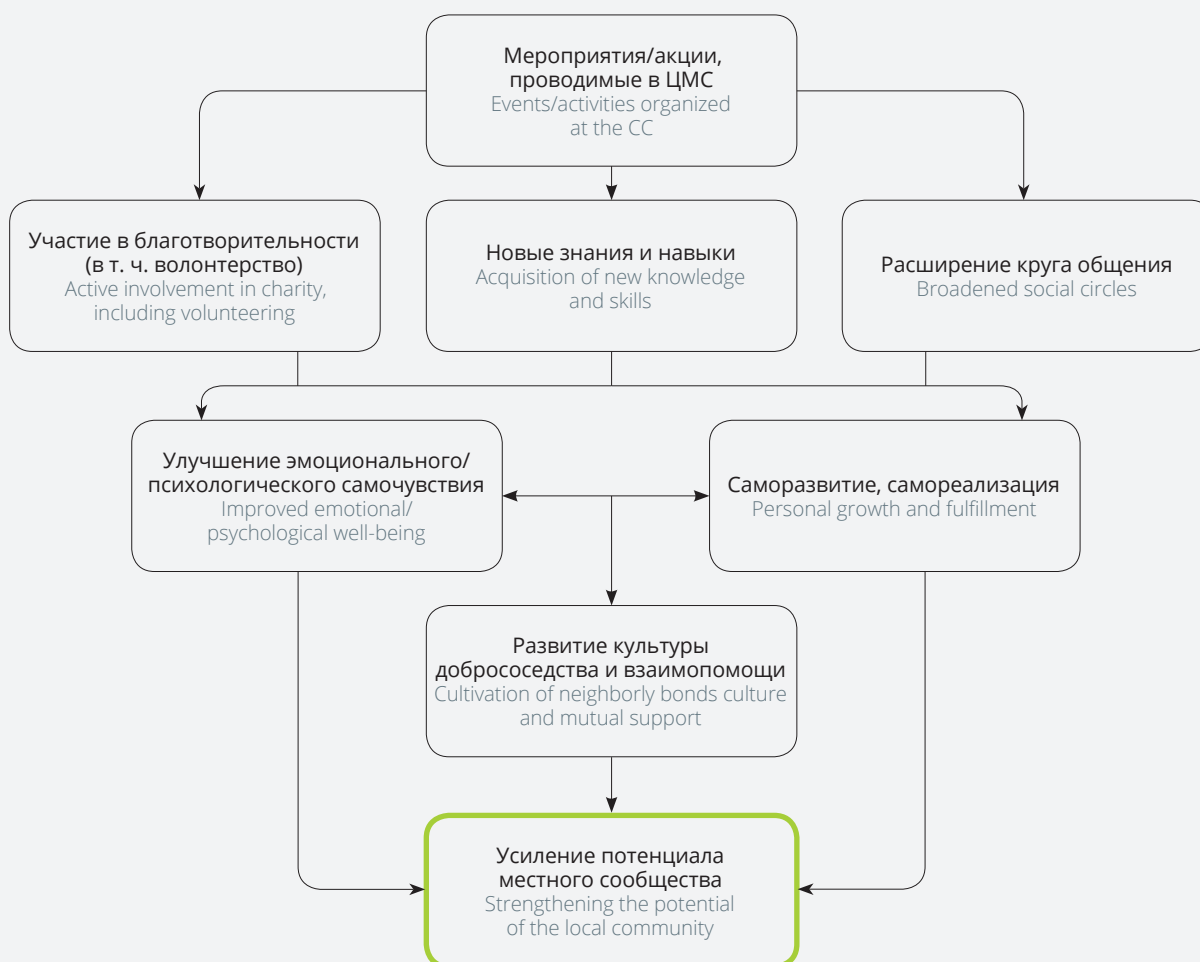
While the CC primarily serves as a community activity, research suggests it also facilitates community development. Often, individuals view stores not just as shopping venues but also as spaces for engagement, charity, social connections, and support. Through the project, communities, environments, and stores become more interconnected, and the company's brand gains social significance among customers and employees alike.

Based on insights from CMs, store directors, and employees, it is evident that CCs bring about noticeable changes in store guests' experiences. According to the B4SI model, these changes need to be characterized based on their impact depth and nature.

Overall, observations from CMs, store directors, staff, and event organizers indicate a positive reception towards CC activities among guests, who show interest in participating. Some employees and CMs even note guests' willingness to contribute to these activities. Thus, stores are gradually evolving into places where people engage in meaningful events and acts of kindness.

Project participants point out *a distinct difference in community involvement in CCs*

Рисунок 2. Карта стейкхолдера «Сообщество» для проекта ЦМС
 Figure 2. Community Stakeholder Map for the CC Project



мероприятия. Таким образом, для людей магазин постепенно становится местом, где можно принять участие в интересных мероприятиях и добрых делах.

По мнению участников проекта, *очевидна разница по включению местного сообщества в ЦМС между большими городами и маленькими населенными пунктами*. В селах, станицах, где зачастую закрыты дома культуры, библиотеки или другие общественные центры, ЦМС в магазине становится единственным местом, где местные жители могут собраться, пообщаться, вместе провести какие-то мероприятия. При этом как таковое сообщество в этих местах уже сформировано.

В ходе исследования было проверено первоначальное предположение, что *ЦМС могут быть более интересны определенным целевым группам*: детям, родителям, пожилым людям или молодежи. *Однако все участники проекта отметили, что явно фаворита в целевых группах нет*. Скорее, количество участников из той или иной целевой группы зависит от расположения магазина

between large cities and small towns. In rural settlements lacking cultural centers, libraries or public spaces, the store hosting a CC becomes the only spot for the residents to gather and have a chat or do something together. However, these communities already have established themselves.

The study explored the initial assumption that *CCs might appeal more to specific target groups* like children, parents, older adults, or youth. *However, participants noted that no particular group dominates*. Participation often depends on the store's location and the activities organized by local organizations or individuals. For instance, the presence of childcare facilities near the store tends to attract more children and parents to CC activities.

Based on feedback from focus group participants, we have made *the list of the primary outcomes* that community members achieve through the project:

и направления деятельности тех организаций/людей, которые проводят мероприятия. Например, наличие рядом с магазином детских учреждений способствует большему вовлечению в деятельность ЦМС детей и их родителей.

На основании мнений, высказанных участниками фокус-групп, был сформирован **список основных результатов**, которые достигаются у членов местных сообществ благодаря проекту:

- развитие добрососедства и взаимопомощи;
- саморазвитие, самореализация;
- расширение круга общения;
- новые знания и навыки;
- участие в благотворительности (в т. ч. волонтерство);
- улучшение эмоционального/психологического самочувствия.

На основании списка основных результатов для представителей местных сообществ разработана карта стейкхолдера «Сообщество» (Рисунок 2).

ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРОЕКТА

Воздействие проекта ЦМС для организаций было уточнено в рамках фокус-групп со стейкхолдерами — организаторами мероприятий в ЦМС, в результате которых получена информация о положительном воздействии по ряду направлений, обозначенных в модели B4SI.

В настоящий момент в проекте организуют и проводят мероприятия:

- некоммерческие организации;
- муниципальные бюджетные организации;
- коммерческие организации;
- инициативные граждане.

Кроме того, во многих случаях мероприятия/акции придумываются и проводятся самими КМ. Также есть примеры, когда инициативу и организацию активностей берет на себя директор магазина.

Поиск и привлечение в проект организаторов мероприятий практически полностью осуществляют КМ. Данная работа проводится в основном в формате рассылки информационных писем и личных встреч. Привлечение в проект того или иного организатора во многом определяется их расположением рядом с магазином. Также включаются организации, работающие на территории города, поселка или региона. В некоторых случаях удается начать сотрудничество с крупными НКО, действующими на межрегиональном или федеральном уровне (фонды «Синдром любви», «Даунсайд Ап», «Старость в радость» и другие). Также ЦМС участвуют в масштабных сетевых акциях, проводимых X5 Group совместно с крупными партнерами.

Формат мероприятий и акций ЦМС включает выставки, мастер-классы, лекции, концерты, букскрессинг, информационные кампании и т. д. Выбор того или иного формата для конкретного ЦМС во многом зависит от возможностей магазина, в частности, от

- Cultivation of neighborly bonds and mutual support;
- Personal growth and fulfillment;
- Broadened social circles;
- Acquisition of new knowledge and skills;
- Active involvement in charity, including volunteering;
- Improved emotional and psychological well-being.

This comprehensive list has become the basis for the creation of a stakeholder map titled “Community” (Figure 2).

PROJECT IMPACT

The CC project’s impact on organizations was clarified through focus groups involving stakeholders who organize CC events. The discussions revealed positive effects across various domains outlined in the B4SI model.

Presently, the project organizes events involving:

- non-profit organizations;
- municipal budgetary organizations;
- commercial enterprises;
- civic-minded individuals.

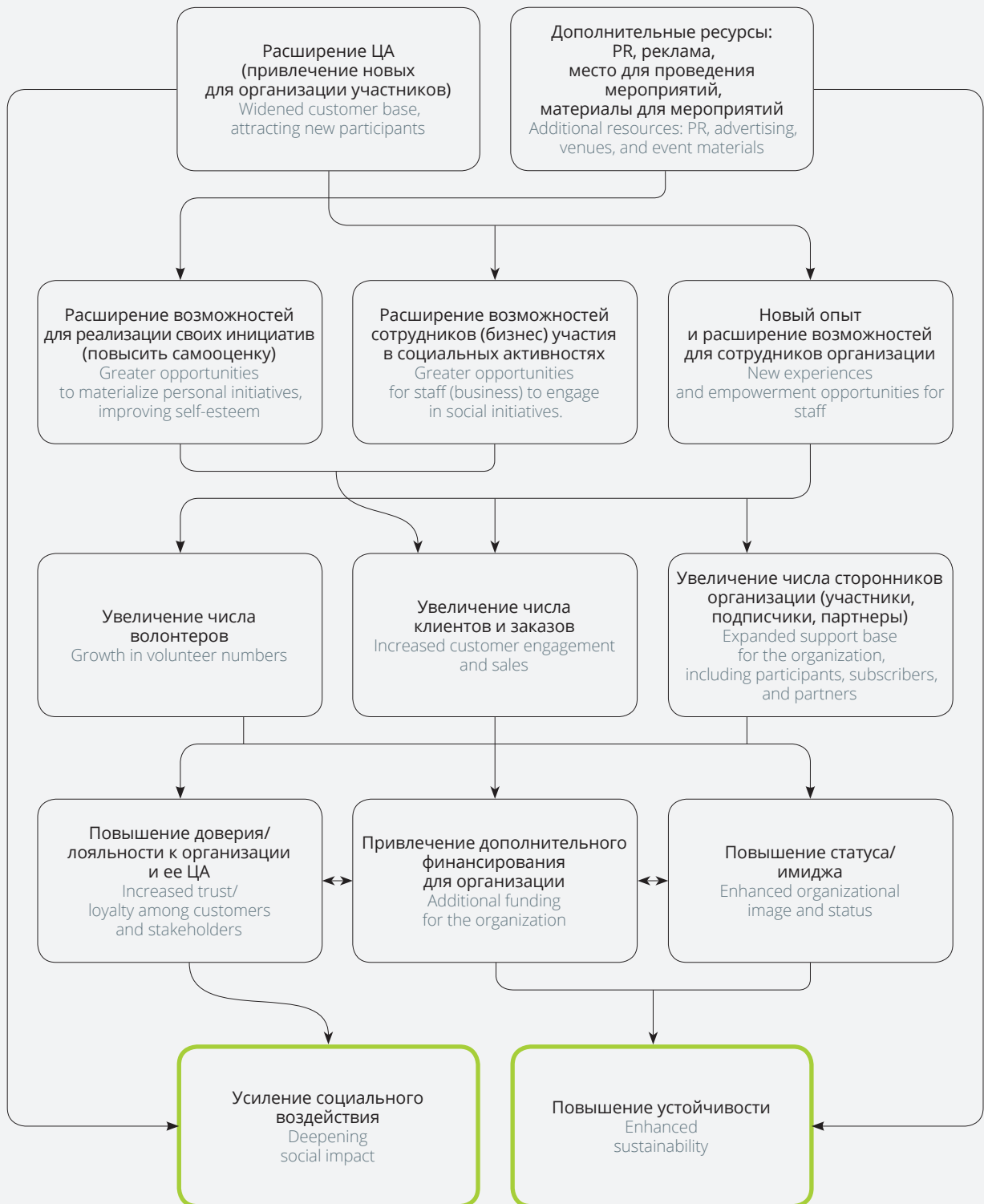
In numerous instances, events are conceived and executed by the CMs themselves, with some initiatives even managed by store directors.

The task of sourcing and engaging event organizers largely falls to the CMs, primarily through informational outreach and face-to-face interactions. The selection of organizers often hinges on their proximity to the store, involving organizations operating within the city, town, or region. Collaborations with prominent NGOs at the regional or federal level, such as the Love Syndrome, Downside Up, and Joy of Old Age foundations, also take place occasionally. Additionally, CCs actively participate in large-scale network campaigns organized by X5 Group in collaboration with major partners.

Event formats span exhibitions, workshops, lectures, concerts, book exchanges, informational campaigns, etc. The choice of a particular CC’s format depends largely on store capacity and staff availability.

According to many focus group participants, events catering to children and the elderly gain the most traction. However, the theme and target demographic often align with the event organizer’s mission and audience.

Рисунок 3. Карта стейкхолдера «Организаторы мероприятий»
 Figure 3. "Event Organizers" Stakeholder Map



наличия достаточного пространства в магазине и готовности сотрудников магазина участвовать в проведении мероприятий.

По мнению многих участников фокус-групп, наибольший отклик имеют мероприятия и активности для детей и для людей старшего поколения. При этом тематика и целевая группа в большей степени зависят от направлений деятельности и целевой группы организатора мероприятия.

Участники фокус-групп — организаторы мероприятий — отметили основные результаты, которые происходят у них благодаря участию в проекте:

- дополнительные ресурсы (PR, реклама, место для проведения, материалы для мероприятий);
- увеличение числа сторонников организации (участники, подписчики, партнеры);
- увеличение числа клиентов и заказов;
- повышение статуса/имиджа;
- расширение ЦА (привлечение новых для организации участников);
- увеличение числа волонтеров;
- повышение доверия/лояльности к организации и ее ЦА;
- новый опыт и расширение возможностей для сотрудников организации;
- расширение для сотрудников организаций возможностей участия в социальных активностях;
- возможность реализовать свои инициативы (повысить самооценку);
- возможность привлечь дополнительное финансирование деятельности организации.

На основании списка основных результатов для представителей местных сообществ разработана карта стейкхолдера «Организаторы мероприятий» (Рисунок 3).

Воздействие на окружающую среду в рамках модели B4SI учитывает улучшения в состоянии окружающей среды в результате поддержки экологических проектов, а также положительные изменения в поведении людей, связанном с вопросами экологии и устойчивого потребления. В ходе фокус-групп все участники говорили о том, что на базе ЦМС проводятся экологические мероприятия — в основном связанные с изменением экологического поведения людей — раздельным сбором и переработкой отходов, повторным использованием вещей и т. д.

Для того чтобы зафиксировать экологическое воздействие проекта, в модели необходимо указать долю мероприятий экологической тематики в ЦМС в общем количестве мероприятий. Также можно указать число таких событий и сумму или долю бюджета, которая была направлена на их реализацию.

Воздействие проекта ЦМС на бизнес в соответствии с моделью B4SI, оценивается по направлениям «сотрудники» и «бизнес в целом»:

Воздействие на бизнес в целом для проекта ЦМС было проанализировано на основании информации, полученной от участников

Event organizers participating in focus groups highlighted several key outcomes stemming from their involvement in the project:

- Access to additional resources such as PR, advertising, venues, and event materials;
- Expanded support base for the organization, including participants, subscribers, and partners;
- Increased customer engagement and sales;
- Enhanced organizational image and status;
- Widened customer base, attracting new participants;
- Growth in volunteer numbers;
- Increased trust and loyalty among customers and stakeholders;
- New experiences and empowerment opportunities for staff;
- Greater opportunities for staff to engage in social initiatives;
- A platform to materialize personal initiatives, improving self-esteem;
- Potential for securing additional funding.

This comprehensive list has become the basis for the creation of a stakeholder map titled “Event Organizers” (Figure 3).

Speaking of environmental impact, the B4SI model incorporates environmental enhancements resulting from backing environmental projects, along with positive shifts in behavior towards ecological concerns and sustainable consumption. During focus group sessions, participants unanimously emphasized the CC’s role in hosting environmental activities, mainly aimed at altering people’s ecological behaviors, encompassing waste segregation, recycling, item reutilization, etc.

To quantify the project’s environmental footprint, the model should indicate the proportion of environmental initiatives within the CC’s overall event portfolio. Additionally, specifying the number of such events and the allocated budgetary share would be beneficial.

The impact of the CC project on business, as per the B4SI model, is assessed across the “employees” and “business as a whole” dimensions:

Assessing the broader business impact of the CC project entailed a thorough examination of data acquired from focus groups and interviews. Noteworthy positive transformations include:

- Human Resources Development: An increase in employee loyalty among those engaged in the CC project, rendering stores more appealing as workplaces;
- Enhanced Stakeholder Relations/ Perception: Insights from store directors and staff during focus groups indicate increased loyalty and favorable sentiments among store guests. They now perceive Pyaterochka not merely as a seller of

фокус-групп и интервью. В этой области были отмечены следующие положительные изменения:

- развитие кадрового потенциала: повышение лояльности сотрудников, принимающих участие в проекте ЦМС, повышение привлекательности магазинов в качестве места работы;
- улучшение отношений/восприятия стейкхолдеров — директора и сотрудники магазинов в ходе фокус-групп отметили рост лояльности и положительного отношения гостей магазинов, которые теперь воспринимают «Пятёрочку» не просто как продавца продуктов и товаров первой необходимости, но и как социально ответственную компанию, заботящуюся о сообществе;
- развитие бизнеса — участники фокус-групп отмечают рост показателя NPS (Net Promoter Score, индекс лояльности клиентов) и трафика в магазинах, в связи с проектом ЦМС.

В более долгосрочной перспективе и по мере распространения модели ЦМС, возможно, будут отмечены и другие положительные результаты этого проекта для бизнеса.

УЧАСТИЕ ДИРЕКТОРОВ И СОТРУДНИКОВ В МЕРОПРИЯТИЯХ ЦМС

Отдельно необходимо остановиться на том, какие происходят *изменения у директоров и сотрудников магазинов* в связи с проектом ЦМС.

Отсутствие или наличие мотивации у директора и сотрудников участвовать в проекте — один из ключевых факторов, влияющих на успешность и результативность проекта в конкретном магазине.

Участие директоров в мероприятиях ЦМС происходило как в минимальном, так и в максимальном объеме. Минимальный — это когда директор магазина разрешает деятельность по проекту, но активного участия не принимает. Максимальный — когда сам инициирует мероприятия по проекту, активно участвует в организации мероприятий в рабочее и нерабочее время (часто мероприятия проводятся в выходные дни и в вечернее время), а также вовлекает и мотивирует сотрудников магазина.

В единичных случаях участники фокус-групп отметили ситуации, когда директора магазинов не только не оказывали содействие реализации проекта в своем магазине, но и всячески препятствовали работе КМ. Это связано с тем, что иногда руководители магазинов не были мотивированы на участие в проекте, у них не было полной информации о нем, его целях и задачах, особенностях и преимуществах реализации, и главное — о том, что новая роль «Пятёрочки» — это интегральная часть работы сети, а не просто инициатива, которая пришла извне. В связи с этим опытом было принято стратегическое решение на следующих этапах брать магазин в проект только по собственному желанию его сотрудников, а также предусмотреть обучение

essential goods but also as a socially conscientious entity invested in community welfare;

- Business Advancement: Focus group participants report an uptick in NPS (Net Promoter Score) and foot traffic in stores attributable to the CC initiative.

As the CC model proliferates, it is possible that additional favorable business outcomes will emerge over time.

INVOLVEMENT OF DIRECTORS AND STAFF IN CC INITIATIVES

It's crucial to also look into the *evolving dynamics experienced by store directors and staff* in connection with the CC project.

The level of motivation exhibited by directors and staff to participate in the project serves as a pivotal factor shaping the initiative's success and efficacy at individual stores.

Director involvement in CC events varies from minimal to maximal engagement. Minimal engagement means authorizing project activities without active participation, whereas maximal engagement involves directors managing project initiatives, actively organizing events during and outside regular hours (often on weekends and evenings), and rallying store employees.

In isolated cases, focus group participants highlighted instances where store directors not only failed to support project implementation but also impeded the CM's work. This is due to the fact that sometimes store directors were not motivated to participate in the project, since they did not have full information about the project in general, its goals and objectives, features and benefits of implementation, and most importantly about the project now being an integral part of the Pyaterochka operations, and not just some kind of an outside initiative. Consequently, a strategic decision was made to enlist stores in the project only at the behest of their staff, accompanied by comprehensive training for directors and staff, facilitating knowledge exchange and the dissemination of best practices from the CC.

At its core, the project is based on voluntary participation, driven by individuals' independent

для директоров и сотрудников, обмен опытом и лучшими практиками работы ЦМС.

Концепт проекта основан на добровольности, самостоятельном желании людей быть его участниками. Перед нами стоит задача найти главных интересантов проекта — тех, кто не только сам будет вовлечен в проект, но и сможет стать его драйвером и инициатором событий, как среди сотрудников, так и среди партнеров и гостей магазинов.

Участие сотрудников магазина в проекте может ограничиваться как работой одного ответственного за проект администратора, координирующего вопросы, связанные с организацией мероприятий, так и вовлечением всей команды сотрудников, которые предлагают идеи мероприятий, участвуют в их подготовке и проведении, берут на себя работу по продвижению ЦМС и информированию гостей, занимаются украшением торгового зала, а также участвуют в конкурсах для сотрудников, приводят своих детей на мероприятия.

Возможность участия в различных активностях по проекту позволяет сотрудникам развиваться в различных направлениях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями, проявить свои таланты, креативность, доброту и заботу об окружающих, реализовать творческий потенциал, а в некоторых случаях и воплотить свои давние мечты. В некоторых магазинах директора отмечали, что активное вовлечение сотрудников в мероприятия способствовало сплочению рабочего коллектива.

В большинстве случаев в ходе дальнейшего разворачивания проекта в магазине (включение в работу КМ, установка оборудования, проведение мероприятий) у сотрудников появлялся интерес, мотивация, положительные эмоции и удовлетворение от возможности делать добрые дела, заботиться о других. Особенно когда команда начинала видеть первые результаты и изменения, связанные с участием магазина в проекте — положительный отклик, интерес и одобрение со стороны гостей магазина, увеличение трафика, рост выручки розничного товарооборота (РТО) и показателя NPS.

В дальнейшем, если проект будет реализовываться на базе магазинов, работающих по модели «директор-партнер», рост трафика и NPS может влиять на уровень дохода директора и сотрудников (ежегодные выплаты, премии), что может стать важным фактором, мотивирующим команду магазина на активное участие в проекте. Два года назад компания начала внедрять культуру партнерства в систему управления — подход, при котором каждый сотрудник напрямую заинтересован в результате работы компании — как если бы это был его собственный бизнес. Участникам программы «Директор магазина — партнер» компания предоставляет больше свободы, дает дополнительные инструменты и полномочия на местах, мотивируя директоров магазинов развивать бизнес фактически в качестве партнера. Таким образом, директора магазинов, работающих по этой модели, теперь напрямую могут влиять на бизнес-результаты, улучшая свои профессиональные

desire to partake. Our objective lies in identifying key project stakeholders — individuals poised not only to participate actively but also to champion and instigate events among employees, partners, and store guests.

Employee involvement in the project can range from the oversight of a dedicated project administrator responsible for event coordination to the full engagement of the entire staff. The latter actively contributes ideas, assists in event preparation and execution, aids in CC promotion and guest outreach, contributes to store aesthetics, and participates in employee competitions, sometimes bringing their children to events.

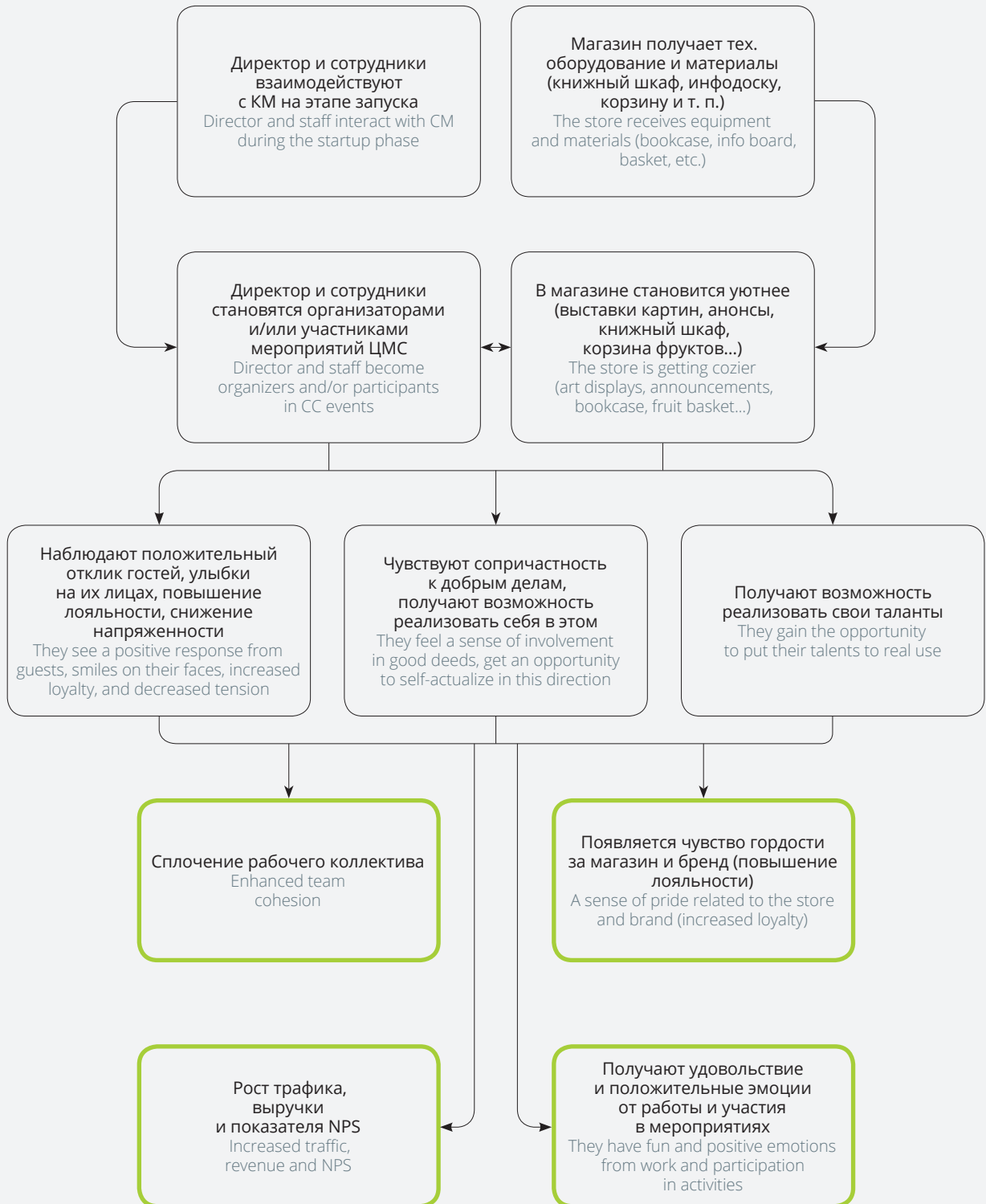
This diversity of project activities empowers employees to explore avenues beyond their usual duties, showcasing their talents, creativity, compassion, and altruism. It is an opportunity for personal fulfillment, enabling some to make long-held aspirations a reality. In numerous instances, store directors noted that heightened employee engagement in events provided for better team cohesion.

With the project's evolution within stores — engaging CMs, equipment installation, and event hosting — employee interest, motivation, good emotions and satisfaction from the ability to do good have surged. It was the most prominent at moments when teams began to witness the tangible impact of their participation — be it positive feedback, interested and supportive clients, increased footfall, or heightened retail revenue and NPS.

In the future, if the project is integrated into stores operating under the “partner director” model, the surge in footfall and NPS could directly impact the income levels of both directors and employees through annual payouts and bonuses. This, in turn, could serve as a significant motivational factor, encouraging store teams to actively engage in the project. Two years ago, the company embarked on instilling a partnership culture into its management framework — a paradigm where each employee is directly interested in the company's outcomes, as if it were their own enterprise. Under the Partner Store Director program, participants are afforded greater autonomy, equipped with additional tools and on-ground authority, essentially motivating store directors to develop the business as if they were partners. Consequently, directors operating under this model now have the capacity to directly influence business outcomes, enhancing their professional skills and increasing both personal and employee earnings through year-end bonuses tied to store revenue.

Furthermore, focus group research underscored the project's capacity to inject variety into mundane routines, elevate employee morale, and facilitate creativity, thereby nurturing loyalty not only among store patrons

Рисунок 4. Карта стейкхолдера «Директора и сотрудники магазинов»
 Figure 4. "Store Directors and Employees" Stakeholder Map



навыки и повышая собственный доход и доход сотрудников за счет премий, которые выплачиваются по итогам года в зависимости от выручки магазина.

Также в ходе фокус-групп отмечалось, что проект вносит разнообразие в рутинную работу, улучшает настроение сотрудников, добавляет креатива, т. е. повышается лояльность не только у гостей магазина, но и у сотрудников и будущих соискателей.

Таким образом, основными существенными **результатами проекта для директора и сотрудников** являются:

- улучшение настроения, положительные эмоции от работы и участия в мероприятиях ЦМС;
- увеличение трафика, рост выручки и показателя NPS магазина;
- сплочение рабочего коллектива;
- реализация своих талантов и идей;
- повышение лояльности к магазину и гордость за бренд.

На основании списка основных результатов для директоров и сотрудников разработана карта стейкхолдера «Директора и сотрудники магазинов» (Рисунок 4).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исследовании представлена в общем виде модель B4SI для проекта ЦМС. На основании данных, собранных в ходе исследования, описаны основные компоненты модели — вклады, продукты и направления воздействия.

В целом анализ стейкхолдеров и результатов проекта ЦМС на базе магазинов торговой сети показал, что идея ЦМС соответствует программе направления устойчивого развития «Пятёрочка с заботой», позволяя вовлечь в деятельность как сотрудников магазинов, так и их гостей. За счет своей концепции и возможности интеграции в повседневные бизнес-процессы сети магазинов, проект обладает высоким потенциалом для тиражирования.

На данном этапе реализации проекта были отмечены следующие основные результаты проекта **для местного сообщества**:

- развитие добрососедства и взаимопомощи;
- саморазвитие, самореализация;
- расширение круга общения;
- новые знания и навыки;
- участие в благотворительности (в т. ч. волонтерство);
- улучшение эмоционального/психологического самочувствия.

Основные результаты **для организаций — операторов и стейкхолдеров проекта**, которые проводят мероприятия в ЦМС:

- дополнительные ресурсы (PR, реклама, место для проведения мероприятий, материалы для мероприятий);
- увеличение числа сторонников организации (участники, подписчики, партнеры);
- увеличение числа клиентов и заказов;
- повышение статуса/имиджа;
- расширение ЦА (привлечение новых участников);
- увеличение числа волонтеров;

but also among employees and prospective applicants.

Thus, the **project's primary outcomes for directors and staff** are:

- Improved morale and positive emotions stemming from involvement in CC events;
- Increased footfall, revenue growth, and store's NPS;
- Enhanced team cohesion;
- Opportunities for talent and idea realization;
- Better loyalty towards the store and pride in the brand.

Based on the key outcomes for directors and employees, a stakeholder map "Store Directors and Employees" was formulated (see Figure 4).

CONCLUSION

The study presents a generalized B4SI model for the CC project. Based on the data collected, the model's main components — inputs, products, and areas of impact — are delineated.

Overall, the stakeholder analysis and the CC project outcomes within the retail chain's stores underscore the alignment of CC with the Pyaterochka with Care sustainable development initiative, enabling engagement from both store employees and guests. Given its conceptual framework and seamless integration into the retail chain's daily operations, the project exhibits significant potential for replication.

At this implementation stage, the primary project outcomes **for the local community** are:

- Cultivation of neighborly bonds and mutual support;
- Personal growth and fulfillment;
- Broadened social circles;
- Acquisition of new knowledge and skills;
- Active involvement in charity, including volunteering;
- Improved emotional and psychological well-being.

Primary outcomes **for project operators and stakeholders** conducting CC activities are:

- Access to additional resources such as PR, advertising, venues, and event materials;
- Expanded support base for the organization, including participants, subscribers, and partners;
- Increased customer engagement and sales;
- Enhanced organizational image and status;
- Widened customer base, attracting new participants;

- повышение доверия/лояльности к организации и ее ЦА;
- новый опыт и расширение возможностей для сотрудников организации;
- расширение возможностей сотрудников (бизнес) участия в социальных активностях;
- возможность реализовать свои инициативы (повысить самооценку);
- возможность привлечь дополнительное финансирование деятельности организации.

Основные результаты **для директоров и сотрудников магазинов:**

- улучшение настроения, положительные эмоции от работы и участия в мероприятиях ЦМС;
- увеличение трафика, рост выручки и показателя NPS магазина;
- сплочение рабочего коллектива;
- реализация своих талантов и идей;
- повышение лояльности к магазину и гордость за бренд.

Основные результаты **для торговой сети:**

- развитие кадрового потенциала сотрудников;
- повышение лояльности сотрудников и привлекательности компании как работодателя;
- восприятие торговой сети как социально ответственной компании;
- рост доверия и лояльности бренду.

Для такого проекта как ЦМС (сложносоставного, длительно-го, с прицелом на системность) модель B4SI кажется максимально адаптивной и для последующих этапов проекта. Кроме того, данная модель отличается емкостью и вариативностью оценки эффектов в части их интерпретации. Благодаря ей можно оценить сложный проект, в котором есть большое количество заинтересованных сторон, организаторов, разных целевых аудиторий, а также разного уровня вовлеченности участников.

Модель B4SI позволяет сделать описание возможных результатов социальных инвестиций, что также подходит для оценки ЦМС. Однако в дальнейшем не исключается использование дополнительных методов для более подробной оценки непосредственно эффектов, выведенных по модели B4SI. Такое отслеживание долгосрочных социальных результатов нуждается в накоплении эффектов от проекта и станет возможным на следующих этапах развития «Центров местного сообщества».

- Growth in volunteer numbers;
- Increased trust and loyalty among customers and stakeholders;
- New experiences and empowerment opportunities for staff;
- Greater opportunities for staff (business) to engage in social initiatives;
- A platform to materialize personal initiatives, improving self-esteem;
- Potential for securing additional funding.

Key findings **for store directors and employees:**

- Improved morale and positive emotions stemming from involvement in CC events;
- Increased footfall, revenue growth, and store's NPS;
- Enhanced team cohesion;
- Opportunities for talent and idea realization;
- Better loyalty towards the store and pride in the brand.

Key findings **for the retail chain:**

- Development of human resources;
- Increased employee loyalty and the company's attractiveness as an employer;
- Image of the retail chain as a socially responsible company;
- Increased trust and brand loyalty.

For a project as complex and long-term as CC, with a focus on systematicity, the B4SI model appears highly adaptive for subsequent project phases. In addition, this model is notable for its capacity and variability in assessing outcomes in terms of their interpretation. Thanks to that, it is possible to assess a complex project with a large number of stakeholders, organizers, different target audiences, and different levels of participants' engagement.

The B4SI model facilitates outlining potential outcomes of social investments, a framework that is equally applicable for assessing CCs. However, future endeavors may entail employing supplementary methods to dive deeper into assessing the exact effects derived from the B4SI model. Tracking long-term social outcomes necessitates aggregating project effects and will become feasible in subsequent stages of Community Center development.



Для кого звонит рассветный колокол новой деревни?

О факторах эффективности проектов развития территорий на примере южнокорейского движения Сэмаиль¹

DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-104-114 

For whom does the dawn bell toll?

The factors of effectiveness of spatial development projects using the example of South Korea's Saemaul movement¹



Наталья Гладких
К. психол. н., ведущий
эксперт Института
социально-экономического
проектирования
НИУ ВШЭ

Natalia Gladkikh
PhD in Psychology,
Leading Expert
Institute of Social
and Economic Design
at the Higher School
of Economics



Елена Ким
Аспирант и сотрудник
стратегического
проекта «Успех и
самостоятельность
человека в меняющемся
мире», НИУ ВШЭ

Elena Kim
PhD student and
participant in the
strategic project "Human
Success and Autonomy
in a Changing World"
at the National Research
University Higher School
of Economics

¹ This publication was supported by the 2020 Korean Studies Grant Program of the Academy of Korean Studies (AKS-2020-R-94).

Движение Сэмаиль² родилось в эпоху правления президента Пак Чонхи, который, с одной стороны, является одним из главных про-тагонистов истории «Чуда на Хангане», а с другой — узурпатором и диктатором. Поэтому, говоря о чудесной трансформации Республики Корея из отсталой и разрушенной войной страны в одну из ведущих экономик мира, следует понимать, что это крайне сложная и многофакторная история, не укладывающаяся в рамки анализа лишь одного социального явления. Цифры при этом действительно впечатляют: с начала движения Сэмаиль ВВП на душу населения вырос с \$257 в 1970 году до \$1394 в 1979 г., и до \$4934 в 1989 году³. На 2023 год, по данным Банка Кореи, ВВП на душу населения вырос до среднего уровня в \$33 000.

Безусловно, для такого экономического рывка необходимы были самые разносторонние усилия корейского народа. В том числе в аграрных районах, на которые в первую очередь было направлено влияние Сэмаиль.

Одной из целей движения была своего рода «ментальная революция», переворот в сознании сельских жителей, который позволил бы им вернуть себе ответственность за собственную жизнь и тем самым открыл путь для инициативного и проактивного фермерства. Совершенно очевидно, что что-то в этой системе сработало. Но что именно?

В данной статье предпринята попытка провести анализ психологических феноменов, которые, вероятно, позволили не только создать эту уникальную инициативу, но и стабильно воплощать ее на протяжении полувека, способствовали ее распространению и на другие сектора экономики, и даже на другие страны. О том, что такое движение Сэмаиль, его стадиях, содержании, критическом осмыслении — написано очень много. Нам же кажется важным заглянуть глубже в это явление и выделить внутренние, психологические и общечеловеческие факторы, которые в ситуации Сэмаиль, а также других движений, направленных на организацию сообществ развития территорий, позволяют находить отклик в сердцах людей. Не претендуя на глубокое научное исследование, мы хотим выделить ряд гипотез, которые могут стать основой для дальнейшего осмысления и проверки.

ТРИ СТОЛПА ДВИЖЕНИЯ СЭМАЙЛЬ

Начнем с основ. Цель движения Сэмаиль: «Изменить наши деревни к лучшему». Уже на старте она была подкреплена лозунгом президента Пак Чонхи: «Мы можем!»⁴.

2 Впервые мы рассказывали о «движении за новую деревню» в 4 выпуске журнала за 2022 год: Gladkikh, N. & Chistyakova, K. (2023). Движение за новую деревню: южнокорейский опыт в развитии сельских территорий. *Позитивные изменения*, 2(4), 96-101.

3 Korean Saemaul Undong Center. (2024) Retrieved from: <https://www-en.saemaul.or.kr/sub/whatSMU/definition.php>. (accessed: 12.04.2024.)

4 В оригинале на корейском фраза звучит так: 할 수 있다!

The Saemaul Movement² was born during the presidency of Park Chung-hee, who stands as both a key person in the “Miracle on the Han River” and a controversial figure, accused of usurpation and dictatorship. Thus, in discussing the remarkable transformation of the Republic of Korea from a war-torn backwater to a global economic powerhouse, one must grasp the intricate, multifaceted narrative that extends beyond the analysis of a single social phenomenon. The statistics are undeniably impressive: since the inception of the Saemaul Movement, GNP per capita has surged from \$257 in 1970 to \$1394 in 1979, and to \$4934 by 1989³. As of 2023, according to the Bank of Korea, GNP per capita has reached an average of \$33,000.

Undoubtedly, such an economic leap demanded the diverse efforts of the Korean populace, including those in agrarian regions, which were the primary focus of the Saemaul Movement's influence.

One of the movement's objectives was a sort of mental revolution, a shift in the mindset of rural inhabitants to reclaim responsibility for their lives, thus paving the way for proactive and initiative-driven farming. It's evident that something within this framework proved effective. But what exactly?

This article aims to analyze the psychological phenomena that likely not only birthed this unique initiative but also sustained its implementation over half a century, facilitating its expansion into other economic sectors and even other nations. While much has been written about the Saemaul Movement — its phases, content, and critique — we find it crucial to delve deeper into this phenomenon, identifying the internal, psychological, and universal factors that resonate with people's hearts in the context of Saemaul and similar movements aimed at fostering community development. Without claiming to conduct a comprehensive scholarly study, we attempt to propose several hypotheses that can serve as a foundation for further reflection and research.

THE THREE PILLARS OF THE SAEMAUL MOVEMENT

Let's start with the basics. The goal of the Saemaul Movement is formulated as follows: “To change our villages for the better.” From the outset, this goal was reinforced by President Park Chung-hee's rallying cry: “We Can!”⁴.

2 We first covered the “new village movement” in Issue 4 of our 2022 Journal: Gladkikh, N. & Chistyakova, K. (2023). *The New Village Movement: South Korea's Experience in Rural Development* *Positive Changes Journal*, 2(4), 96-101.

3 Korean Saemaul Undong Center. (2024) Retrieved from: <https://www-en.saemaul.or.kr/sub/whatSMU/definition.php>. (accessed: 12.04.2024.)

4 In Korean, the phrase is 할 수 있다!

На флаге движения изображен желтый круг, который символизирует взаимодействие, богатство и неограниченный потенциал. А три зеленых листа — это надежда на успех, который произрастает из трех столпов движения Сэмаиль: *трудолюбие, самопомощь и сотрудничество*.

The movement's flag features a yellow circle symbolizing interaction, wealth, and boundless potential. And the three green leaves represent the hope for success, stemming from the movement's three pillars: *industriousness, self-help, and cooperation*.

ТРУДОЛЮБИЕ

Трудолюбие — это одна из первых ассоциаций, которая приходит на ум при мысли о Корее и корейцах. Согласно психологическому определению этого термина, трудолюбие — черта характера, заключающаяся в положительном отношении личности к процессу трудовой деятельности. Проявляется трудолюбие в активности, инициативности, добросовестности, увлеченности и удовлетворенности самим процессом труда. В психологическом смысле, трудолюбие предполагает отношение к труду как к основному смыслу жизни, потребность и привычку трудиться⁵.

С одной стороны, это очень логично — заложить в основу реформационного движения что-то присущее народу. При этом тот идеологический сдвиг, та ментальная революция, которая была составной частью движения Сэмаиль, выводили это трудолюбие на новый уровень — создавая соревнование между деревнями. Так, по итогам первого года программы, более 6000 деревень были исключены из госпрограммы «за неуспеваемость». А оставшиеся получали дополнительные ресурсы и различные награды от государства. В итоге к концу первого десятилетия движения (к 1979 году) — 2/3 корейских деревень демонстрировали устойчивую дееспособность, а «ленивых» деревень с каждым годом становилось все меньше.

Таким образом, мы можем говорить о том, что дух соперничества в трудолюбии был поддержан и развит корейской государственной системой. Это также согласовывалось с курсом Пак Чонхи на воспитание большего индивидуализма у корейцев. Результатом стало то, что уже в первые годы после начала движения Сэмаиль многие деревенские домохозяйства, участвовавшие в программе, вышли на достаточно уверенный экономический рост, а главное — смогли обеспечить стабильную продовольственную безопасность для себя и своих деревень⁶. Таким образом, трудолюбие, являясь общенациональной чертой корейского народа, само по себе становится базовым психологическим фактором, способствующим успеху движения Сэмаиль в Корее.

INDUSTRIOUSNESS

Industriousness is one of the first associations that comes to mind when you think of Korea and Koreans. According to the psychological definition, industriousness is a character trait characterized by a positive attitude toward labor. It manifests in activity, initiative, conscientiousness, passion, and satisfaction derived from the labor process itself. Psychologically, industriousness implies viewing labor as life's core meaning, a necessity, and a habit⁵.

On one hand, it's logical to base a reform movement on traits inherent to the populace. Simultaneously, the ideological shift, the mental revolution that was part of the Saemaul Movement, elevated this industriousness to new heights — creating competition among villages. Consequently, after the program's first year, over 6,000 villages were excluded from the state program due to underperformance, while the remainder received additional resources and rewards from the state. By the end of the movement's first decade (by 1979), two-thirds of Korean villages demonstrated sustainable viability, with the number of "lazy" villages dwindling annually.

Hence, we can assert that the competitive spirit of industriousness was supported and enhanced by the Korean state apparatus. This approach aligned with Park Chung-hee's policy of fostering greater individualism among Koreans. Consequently, in the initial years following the Saemaul Movement's inception, many rural households participating in the program achieved substantial economic growth and, most importantly, ensured stable food security for themselves and their communities⁶. Thus, industriousness, as a national trait of the Korean people, became a fundamental psychological factor contributing to the Saemaul Movement's success in Korea.

САМОПОМОЩЬ

Самопомощь, как один из трех главных столпов движения, указывает на сложный комплекс внутренних процессов, включающих компоненты веры в себя, свои силы, силу своего сообщества,

SELF-HELP

Self-help, as one of the three main pillars of the movement, points to a complex set of internal processes involving belief in oneself, one's own strength, the strength of one's community, and

⁵ Мир психологии. (2024). Трудолюбие. Режим доступа: <http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=1018>. (дата доступа: 12.04.2024).

⁶ Moore, M. (1984). Mobilization and disillusion in rural Korea: the Saemaul movement in retrospect. *Pacific Affairs*, 57(4), 577-598.

⁵ The World of Psychology. (2024). Industriousness. Retrieved from: <http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=1018>. (accessed: 12.04.2024).

готовность обращаться к собственным ресурсам и ресурсам сообщества для улучшения своей жизни и жизни на территории.

Самопомощь для современного человека связана в первую очередь с американской историей⁷, с ее фокусом на достижении индивидуального успеха и удовлетворенности. Основные психологические концепции в этой области разрабатывают различные инструменты для саморегуляции, самопознания, саморазвития.

Интересно, что же вкладывали в это понятие корейцы полвека назад? В контексте движения Сэмаиль, самопомощь понималась в первую очередь как чувство авторства, ответственности за ту роль, которую каждый играет в жизни сообщества. Один из лозунгов в прямом переводе звучит так: «Делать лучшее, что ты можешь на своем месте и решать собственными силами»⁸.

С психологической точки зрения это радикально отличающиеся действия:

- в первом случае (американская концепция) мы говорим о рефлексивной позиции, направленной внутрь, нацеленной на осознанность и осмысление событий внешнего и внутреннего мира;
- во втором случае (корейская концепция) речь идет о проактивном самоопределении и присвоении авторства собственной жизни.

В данной статье мы не ставим перед собой задачу оценить эти стратегии самопомощи, а лишь разграничить это понимание и посмотреть на то, какую роль оно сыграло в успехе движения за новую деревню.

Лидеры Сэмаиль выступали в качестве движущей силы и первопроходцев, собственной жизнью задавали пример для подражания, создавая привлекательные образы, к которым хотелось стремиться и другим жителям деревни. Хотя лидеры избирались жителями деревни, их работа была полностью добровольческой — никакого финансового вознаграждения они не получали. Однако правительство пристально следило за ними и награждало в случаях успеха благодарственными знаками, что, судя по всему, играло немаловажную роль в поддержании их морального духа. Таким образом, главной опорой лидеров сообществ была та самая самопомощь — как проактивное движение к общей цели с опорой на собственные силы.

Очевидно, что для того, чтобы это стало возможным, необходим внутренний локус контроля, даже если в какой-то момент раньше он являлся более внешним. А это легко предположить — ведь корейский народ почти полвека провел под тяжелейшими репрессиями японцев: был запрещен корейский язык, уничтожались памятники корейской культуры, переписывалась сама история Кореи — среда начинала восприниматься как неподконтрольная, где человек лишь пассивная жертва системы и обстоятельств, не имеющий возможности влиять на окружающую действительность.

Такие обстоятельства — «питательная почва» для возникновения другого феномена, имеющего противоположную, негативную

the willingness to tap into personal and communal resources to improve one's life and the life of the community.

For the modern individual, self-help is primarily associated with the American ethos⁷, emphasizing individual success and fulfillment. Major psychological concepts in this field develop various tools for self-regulation, self-knowledge, and self-development.

But what did Koreans mean by this concept half a century ago? In the context of the Saemaul Movement, self-help was primarily understood as a sense of authorship, a responsibility for the role each person plays in the community's life. One of their slogans directly translates to: "Do the best you can in your place and decide on your own."⁸

Psychologically, these are radically different actions:

- The first case involves a reflexive position directed inward, focused on realizing and comprehending events in the external and internal world.
- The second case entails proactive self-determination and the attribution of authorship over one's own life.

In this article, our goal is not to evaluate these self-help strategies but rather to delineate this understanding and examine the role it played in the success of the New Village Movement.

Leaders of Saemaul acted as driving forces and pioneers, setting examples through their own lives and creating attractive images for other villagers to aspire to. Although elected by villagers, these leaders worked entirely as volunteers without financial remuneration. However, the government closely monitored them and rewarded successful cases with plaques of appreciation, which seems to have played a significant role in maintaining their morale. Thus, self-help served as the mainstay for community leaders, representing a proactive movement toward a common goal.

It's evident that to achieve this, an internal locus of control is necessary, even if it was more external at some point in the past. This shift is understandable given Korea's nearly half-century under severe repression by the Japanese, during which the Korean language was banned, Korean cultural monuments were destroyed, Korean history itself was rewritten — the environment began to be perceived as uncontrollable, where a person is only a passive victim of the system and circumstances, unable to influence the surroundings.

Such circumstances provided fertile ground for the emergence of learned helplessness which is detrimental in relation to the formation of self-help attitude. It is worth a separate mention in this context. This phenomenon was described by M. Seligman, and according to his definition, it emerges where individuals believe they

⁷ Marques, M. B. S. (2014). *The self-help literature and the power of the mind*. *Anuac*, 3(2), 61-76.

⁸ Оригинал на корейском: 자신의 역할에 최선을 다하며 스스로의 힘으로 해결해 나갑니다

⁸ Korean original: 자신의 역할에 최선을 다하며 스스로의 힘으로 해결해 나갑니다

в отношении формирования установки на самопомощь коннотацию — выученной беспомощности. О нем в этом контексте стоит сказать отдельно. Согласно определению М. Селигмана, впервые описавшего этот феномен, выученная беспомощность возникает в ситуации, когда у человека появляется уверенность в том, что он не может изменить внешнюю ситуацию, предотвратить или видоизменить ее. Вследствие этого, он перестает предпринимать попытки по изменению ситуации — даже тогда, когда они с большой долей вероятности могут привести к успеху. Такие проявления могут происходить как на уровне отдельного индивида, так и целой страны.

Возвращаясь к Республике Корея, еще раз подчеркнем важность той психологической трансформации, которую обеспечило движение Сэмайл корейским крестьянам. Это возврат собственного авторства жизни и самопомощь, определение себя как человека ответственного за свое будущее и будущее своего народа, и способного создавать его своими руками.

СОТРУДНИЧЕСТВО

В соответствии со словарным определением, сотрудничество — это совместная деятельность людей, предполагающая распределение между ними обязанностей, координацию их действий, оказание помощи, поддержки друг другу⁹.

Смысл движения Сэмайл заключается в том, чтобы построить деревню/город/страну, где всего будет в достатке — и в материальном плане, и в духовном — и, главное, построить ее не только для себя, но и для соседа, для ближнего.

Такой дух общности глубоко прошит в корейском менталитете. Не только мое благосостояние зависит от благосостояния общества (человек как потребитель в социальной сфере), но и благосостояние общества зависит от моего вклада (человек как проактивный участник и созидатель). Чего стоит знаменитая история кризиса 1998 года, когда в рамках общенациональной кампании корейцы принесли в банки 226 метрических тонн золота на сумму 2,2 млрд. долларов. А ведь в Корею золото не просто драгоценный металл: золото дарят на рождение ребенка, на свадьбу, при выходе на пенсию; это скорее символ, чем богатство. Но дело было не только в золотых пожертвованиях — молодые люди отказались от учебы за границей, профсоюзы договорились не требовать повышения зарплат, депутаты отказались от индексации собственных окладов — словом, каждый делал посильный вклад в стабилизацию экономики.

В современном западном дискурсе «терапевтической культуры» такой самоотверженный подход к делу может рассматриваться как проявление «нездоровья», слабого эго и недостатка умения заботиться о себе. В Корею личный успех в историческом плане есть достояние социума. И тогда, видя личностный смысл в выражении отношения мотива к цели¹⁰, мы можем говорить о

cannot change, prevent or transform external circumstances, leading them to cease attempts at change even when success is probable. Its manifestations can occur both at the level of an individual and at the level of an entire country.

Returning to the Republic of Korea, we must underscore the psychological transformation the Saemaul movement provided to Korean peasants. It represented a return to personal authorship of life and self-help, defining oneself as responsible for one's own future and that of one's people, capable of shaping it with one's own hands.

COOPERATION

According to the dictionary definition, cooperation is the joint activity of people, involving the distribution of responsibilities, coordination of actions, and mutual assistance and support⁹.

The essence of the Saemaul movement lies in building a village/city/country where abundance reigns — materially, spiritually, and, most importantly, not only for oneself but also for one's neighbor.

This spirit of togetherness runs deep in the Korean mentality. Not only does one's well-being depend on society's (the individual as a social consumer), but society's well-being depends on individual contributions (the individual as a proactive participant and a creator). This is exemplified by the famous story of the 1998 crisis, when Koreans donated 226 metric tons of gold worth \$2.2 billion to banks as part of a nationwide campaign. In Korea, gold is not merely a precious metal; it symbolizes significant life events like birth of a child, wedding, retirement; it is more of a symbol than a display of wealth. But this generosity extended beyond gold donations. Young people forwent studying abroad, trade unions refrained from demanding wage increases, and deputies waived salary indexing. In short, everyone contributed to stabilizing the economy.

In contemporary Western "therapeutic culture" discourse, such dedicated commitment might be viewed as a sign of "unhealthiness," weak ego, and a lack of self-care skills. In Korea, personal success historically belongs to the society. Thus, finding personal meaning in the alignment of motives with goals¹⁰ leads to a high level of individual satisfaction, as it reflects the realization of personal purpose, especially in moments of collective achievement. This could be another psychological factor contributing to the efficacy of the "new village movement."

⁹ Немов, Р. С. (2007). *Психологический словарь*.

¹⁰ Леонтьев, А. Н. (2004). *Деятельность. Сознание. Личность*.

⁹ Nemov, R. S. (2007). *A Dictionary of Psychology*.

¹⁰ Leontiev, A. N. (2004). *Activity. Consciousness. Personality*.

достижении высокого уровня индивидуальной удовлетворенности (как реализации личностного смысла) в моменты коллективного успеха. Вполне вероятно, что это еще один психологический фактор эффективности «движения за новую деревню».

ГИПОТЕЗЫ О ЛАТЕНТНЫХ ФАКТОРАХ

Указанные выше три фактора как декларативно и официально, так и фактически выступили базовыми основаниями, психологической «почвой» для успешной реализации движения. Далее мы рассмотрим еще несколько факторов, которые с определенной долей вероятности могли стать (а также становятся и по сей день) драйверами процесса активизации сообществ, в рамках реализации модели Сэмаиль.

ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ ОПЫТ ДРУГОГО

Когда первые успехи движения за новую деревню были уже видны, правительство перешло к более активной стадии — обучению старост и руководителей местных общин. С 1972 года в специальных учебных центрах начинаются тренинги по воспитанию лидеров Сэмаиль. В их задачи входило не только умение реализовать конкретные лидерские навыки на практике, но и распространять идеи Сэмаиль повсеместно. Потому залог успеха руководство страны видело именно в объединении экономической и идеологической составляющей движения.

Обучение в учебном центре состояло (состоит и сегодня) из пяти блоков:

1. Обучение делом.
2. Интерактивный тренинг.
3. Изучение кейсов.
4. Обсуждение.
5. Лекции.

Как мы видим, только последний — пятый блок — является в полном смысле «знаниевым» компонентом программы обучения. Остальные четыре — это в разной степени погружение в практику. Оно и понятно, ведь мотто движения звучит так: «Движение Сэмаиль — это действие и практика»¹¹.

Учебные программы Сэмаиль ориентированы в первую очередь на решение насущных проблем, которые неизбежно есть у каждого из участников обучения. Просмотры фильмов с успешными кейсами, выезды в другие деревни и на предприятия, обмен опытом участников — все это имеет задачу максимально приблизить обучение к непосредственной практике новых лидеров, а также мотивировать их на работу, вдохновить успехом тех, кто уже идет по этому пути.

Важно и то, что обучение не заканчивается после того, как слушатели получают сертификаты о прохождении учебы. С

HYPOTHESES ON LATENT FACTORS

The aforementioned three factors, both declaratively and practically, served as fundamental pillars, the psychological “soil,” for the successful implementation of the movement. Now, let’s look into several other factors that, with a certain degree of probability, could have served (and continue to serve to this day) as drivers of community activation within the framework of the Saemaul model.

DRAWING INSPIRATION FROM THE OUTSIDE

As the initial successes of the New Village Movement became evident, the government shifted to a more proactive stage — training village leaders and local community heads. Since 1972, specialized training centers have conducted workshops to nurture Saemaul leaders. Their curriculum not only focused on practical leadership skills but also on propagating Saemaul’s principles extensively. Hence, the country’s leadership saw the fusion of economic and ideological components as pivotal to success.

Training at these centers consisted (and continues to consist up to this day) of five blocks:

1. Hands-on learning.
2. Interactive workshops.
3. Case studies.
4. Discussion.
5. Lectures.

It’s noteworthy that only the last block, the fifth one, represents the purely “knowledge-based” component of the training program. The other four involve various levels of practical immersion. This approach aligns with the movement’s motto: “Saemaul Movement — Action and Practice.”¹¹

Saemaul’s training programs primarily address those immediate challenges that are invariably faced by each of the participants. Screenings of films showcasing successful cases, field trips to other villages and businesses, and the exchange of experiences among participants all aim to bring training as close as possible to the practical realities of new leaders and to motivate and inspire them with stories of success of those already on the path.

Equally important is that training doesn’t end with participants receiving certificates. Ongoing support is provided to graduates, not merely to monitor outcomes, but to assist in resolving complex and conflictual situations inevitable during the implementation of new practices in established village life.

Understanding this factor through the lens of psychology can be framed in terms of Albert Bandura’s theory of social learning.

11 Оригинал на корейском: 새마을운동은 행동이요 실천입니다

11 Korean original: 새마을운동은 행동이요 실천입니다

выпускниками продолжается работа, которая состоит не только и не столько в контролировании результатов, сколько в оказании поддержки при решении сложных и конфликтных ситуаций, неизбежно возникающих при внедрении новых практик в устоявшийся быт деревни.

Осмысление данного фактора с точки зрения психологии может быть проведено в терминах теории социального научения Альберта Бандуры. С одной стороны, викарное научение — наблюдение за тем, как кто-то другой добивается успеха, может повлиять на восприятие собственных способностей. С другой стороны, убеждения людей относительно своих способностей оказывает воздействие на эти способности¹².

Вдохновляющий компонент является одним из основополагающих в современной международной «франшизе» движения. В рамках него, с одной стороны, рассказывается история успеха Республики Кореи в развитии сельских территорий, который случился благодаря движению Сэмайл. С другой стороны, ведется активная работа по организации поддержке лидеров и участников проекта, направленная на укрепление их веры в себя, свои способности изменить жизнь своей территории к лучшему. По-видимому, данный компонент программы, в основе которого лежат описанные Бандурой закономерности, является одним из главных драйверов эффективности. Обращаясь к опыту реализации программ развития сообществ в сельских территориях — к примеру, программы «Солидарные сообщества»¹³, кажется, в них не столь проявлен компонент вдохновения другим успешным опытом, что является потенциальной точкой роста, возможностью для повышения эффективности таких программ.

ДИСЦИПЛИНА

В психологии дисциплина рассматривается в контексте внешних поведенческих проявлений (выполнение требований, привнесённых другими людьми) и внутренних установок (выполнение требований, выработанных к себе самому). Внешние проявления дисциплинированности могут быть связаны с социальным давлением, но установка на дисциплинированность — это осознанное поведение, не зависящее от изменяющихся условий¹⁴.

История доказала, что жители Республики Корея не знают себе равных в демонстрации дисциплины. Именно здесь — на родине К-поп и Халлю (корейской волны) — ежегодно готовят десятки

Observing others' successes can influence perceptions of one's own abilities, while people's beliefs about their capabilities shape those very abilities.¹²

The inspirational component stands as a cornerstone in the contemporary international "franchise" of the movement. On one hand, it recounts the Republic of Korea's success story in rural development, courtesy of the Saemaul movement. On the other, active efforts are made to provide support to project leaders and participants, aimed at bolstering their self-confidence and capacity to improve their territory. This component, grounded in patterns observed by Bandura, appears to be a primary driver of effectiveness. Examining experiences with implementing community development programs in rural areas — such as the Solidarity Communities program¹³ — suggests a potential area for growth: increasing the incorporation of inspirational narratives from successful experiences (this component is not as pronounced in them), which could enhance the efficacy of such programs.

DISCIPLINE

In psychology, discipline is explored within the context of outward behavioral displays (compliance with externally imposed demands) and internal attitudes (compliance with self-imposed standards). External demonstrations of discipline may stem from social pressures, but a disciplined mindset is a conscious behavior, irrespective of changing circumstances¹⁴.

History has proven that the citizens of the Republic of Korea stand unrivaled in their demonstration of discipline. Here, in the birthplace of K-pop and Hallyu (the 'Korean Wave' phenomenon), dozens of pop idols and esports champions are annually molded in strikingly similar fashion — through talent incubators. Following rigorous, if not cruel, selection processes, these young talents sign meticulously regulated contracts, binding their futures to the directives of their production companies. Amidst an atmosphere of ironclad discipline and respect authority, they undergo relentless, highly intensive training sessions

¹² Calicchio, S. (2023). Альберт Бандура и фактор самоэффективности: Путешествие в психологию человеческого потенциала через понимание и развитие самоэффективности и самооценки.

¹³ Рудина-Ладыжец, Е. (2022). Сообщества как драйвер развития территории. Опыт проекта «Солидарные сообщества». Позитивные изменения, 48-59.

¹⁴ Фоминова, А. Н. (2012). Психологические аспекты дисциплины в школе. Психология и право, 2(3).

¹² Calicchio, S. (2023). Albert Bandura and the self-efficacy factor: A journey into the psychology of human potential through the understanding and development of self-efficacy and self-esteem.

¹³ Rudina-Ladyzhets, E. (2022). Communities as a driver of territorial development. The Solidarity Communities project experience. Positive Changes Journal, 48-59.

¹⁴ Fominova, A. N. (2012). Psychological aspects of discipline in school. Psychology and law, 2(3).

поп-айдолов и чемпионов по киберспорту очень похожим образом — на фабриках талантов. После жесткого, если не сказать жестокого, отбора, молодые люди подписывают строго регламентированные контракты, по условиям которых вся их дальнейшая жизнь подчиняется указаниям продюсерской компании. В атмосфере железной дисциплины и уважения к авторитету проходят постоянные суперинтенсивные тренировки, цель которых — осуществить задуманное в конкретные сроки¹⁵.

Если посмотреть на распорядок дня первых лидеров движения Сэмаиль, трудно не заметить сходства: «Слушателей курсов поднимали рано утром. В 6 часов они выстраивались линейкой на площадке, салютовали национальному флагу и пели гимн, после чего участвовали в двухкилометровом забеге. Вернувшись, они совершали необходимые гигиенические процедуры (за этим строго следили) и шли завтракать в 7 часов. В 8 часов начинались занятия в аудитории. Из рядов слушателей выходил доброволец, рассказывавший о том, насколько удачно движение проходит в его деревне. В 9 часов начинались лекции... особенное внимание уделялось рассказам, основывавшимся на реальных примерах успешного претворения в жизнь движения за новую деревню. Днем слушатели курсов смотрели фильмы, посвященные движению, играли в футбол или волейбол, совершали походы в близлежащие деревни или на промышленные предприятия, расположенные в сельской местности. Практиковалось и привлечение слушателей к физическому труду. Вечер проходил в дискуссиях»¹⁶.

До сих в Корее часто можно встретить, так называемые, расцветные колокола. На английском они так и называются — колоколами Сэмаиль, или новой деревни. Это традиционные корейские колокола, в которые сельчане били на заре, и с их гулко-го раскатистого удара начинался трудовой день. В отличие от Европы, в Азии колокола часто не имеют внутреннего язычка, хотя по форме они и похожи — эдакая перевернутая чаша. А раз язычка нет, то и звук из него извлекается иначе — ударом бревна, подвешенного рядом или с помощью специальных колотушек. До сих пор эти колокола часто можно встретить в деревнях-музеях, которые рассказывают о жизни корейского села.

Зачем так много говорить об этих рассветных колоколах? А именно потому, что в их наличии и действии кроется одна из особенностей корейского народа, которая, безусловно, способствовала успеху «движения за новую деревню» — а именно дисциплинированность и невероятное трудолюбие корейцев, о которых мы уже говорили выше. Будь то крестьяне середины прошлого века, восстанавливающие страну после десятилетий японского опустошения, гражданской войны и политических междоусобиц, или

aimed at realizing their objectives within specific timeframes.¹⁵

A glance at the daily regimen of the early leaders of the Saemaul movement reveals striking parallels: “Course participants rose early each morning. At 6 a.m., they assembled in formation on the grounds, saluted the national flag, and sang the anthem, followed by a two-kilometer run. Upon return, they completed requisite hygiene routines (closely monitored), then had breakfast promptly at 7. Lectures commenced at 8, often prefaced by a volunteer sharing success stories from their village. Discussions began at 9, with a particular emphasis on real-life examples of the New Village Movement’s successful implementation. Throughout the day, attendees watched films related to the movement, played soccer or volleyball, and embarked on excursions to nearby villages or rural industries. Physical labor involvement was also encouraged. Evenings were dedicated to discussions.”¹⁶

Still today in Korea, one can often encounter the so-called dawn bells. Known as Saemaul Bells in English, or the bells of the new village, these traditional Korean bells marked the start of the labor day with their resounding chime at dawn. Unlike their European counterparts, Asian bells often lack internal tongues, though they share a similar shape, resembling inverted bowls. Consequently, their sounds are produced differently, either by striking it with a nearby suspended log or using specialized mallets. These bells remain in village museums, preserving the history of Korean rural life.

Why focus on these dawn bells? Because within their presence and function lies a quintessential trait of the Korean people, a trait that undoubtedly fueled the success of the New Village Movement — the discipline and remarkable industriousness of Koreans, as previously discussed. Whether mid-century peasants rebuilding the nation after decades of Japanese occupation, civil strife, and political turmoil, or contemporary pop idols being at the cutting edge of youth culture, Koreans possess the ability to rise at dawn (and even before) to forge their tomorrows.

One could debate at length the boundaries of the “optimal” level of discipline required for members of community development initiatives to achieve significant outcomes from their efforts — especially considering the potential emergence of the phenomenon of reactive personality resistance in decision-making described by

¹⁵ Osetrova, M. (2018). *На корейской волне*. 25.11.2018. Профиль. Режим доступа: <https://profile-ru.turbopages.org/profile.ru/s/culture/na-55421/>. (дата доступа: 12.04.2024)

¹⁶ Курмызов, А.А. (2011). *Движение за новую деревню (Сэмаиль ундон): социально-экономический и идеологический аспекты*. Вестник российского корееведения, (3).

¹⁵ Osetrova, M. (2018). *On the Korean Wave*. 25.11.2018. Profile. Retrieved from: <https://profile-ru.turbopages.org/profile.ru/s/culture/na-55421/>. (accessed: 12.04.2024)

¹⁶ Kurmyzov, A.A. (2011). *The New Village Movement (Saemaul Undong): socio-economic and ideological aspects*. Bulletin of Russian Korea Studies, (3).

современные поп-айдолы, живущие на острие молодежной культуры — корейцы способны вставать на заре (и до нее) для того, чтобы создавать свой завтрашний день.

Мы можем долго рассуждать о том, каковы границы «оптимального» уровня дисциплины, позволяющего членам сообщества развития территорий достигать значимых результатов своей работы. Тем более, с учетом потенциального появления описанного Бреммом феномена реактивного сопротивления личности в выборе¹⁷. Его суть состоит в сопротивлении человека любым ограничениям его свободы, которое возникает в ситуации, когда внешнее условие (другой человек, люди, норма или правило) ограничивает свободу или создает угрозу ограничения проявлений своего мнения, взглядов и т. п. Другими словами, речь идет о навязывании какого-то варианта поведения, предложения какого-то варианта действий как единственно верного. Имея в виду угрозу проявления такого феномена, когда речь идет об организации дисциплины, внедрения правил, стоит руководствоваться, в том числе механизмами действия другого феномена из психологической теории решений — феномена личностных инвестиций. Его суть состоит в повышении ценности того, во что человек вложил свое время и другие виды ресурсов, к примеру — внес свои предложения и т. п.

Резюмируя, можно сказать, что следование правилам и нормам, выполнение проектных задач по выработанному плану, по видимому, являются важными факторами эффективности реализации проекта, как и другие компоненты, требующие от участников определенного уровня дисциплины. Однако необходимо, чтобы в их обсуждении и принятии участвовали все жители, вовлеченные в проект. Важно, чтобы решение соблюдать дисциплину, следовать графикам, выполнять задачи строго в срок — было общим, коллегиальным и каждый чувствовал свой вклад и участие в принятии этого решения.

ДВИЖЕНИЕ ОТ ПРОСТОГО К СЛОЖНОМУ

Одной из отличительных черт «движения за новую деревню» можно назвать его поступательность. В отличие от пятилетних экономических планов СССР, Сэмаиль не имел четко прорисованного результата на старте и реализовывался шаг за шагом. Началось все с проектов по улучшению условий жизни деревенского населения, хотя бы с внешнего вида деревень. Для этого правительство выдало каждой деревне знаменитые 335 мешков с цементом.

Постепенно соломенные крыши были заменены на черепичные, были отремонтированы каменные заборы и канализационные системы, затем построили мосты — деревня преобразилась. Разумеется, этот успех имел и психологическую сторону: укрепление мотивации, благоприятный эмоциональный фон и, главное, — вера в собственные силы.

Brehm¹⁷. This phenomenon manifests as resistance to any limitations on personal freedom, arising when external conditions (other individuals, norms, or rules) encroach upon freedom or threaten to suppress the expression of opinions, views, etc. In essence, it involves imposing a singular behavior or advocating for a specific course of action as the only correct one. Given the potential threat of this phenomenon when organizing discipline and implementing rules, it's advisable to consider the mechanisms of another psychological decision-making theory phenomenon — personal investment. This involves elevating the value of what an individual has invested their time and resources in, such as by offering suggestions, etc.

In summary, adherence to rules and norms, and the completion of project tasks according to predefined plans, appear to be critical factors for project implementation efficacy, alongside other components requiring a certain level of discipline from participants. However, it's crucial that all involved residents participate in discussions and decision-making processes. The decision to embrace discipline, adhere to schedules, and complete tasks promptly must be collective, collaborative, ensuring each individual feels a sense of ownership and participation in the decision-making process.

FROM SIMPLE TO COMPLEX

One of the defining traits of the New Village Movement can be characterized as its step-by-step ethos. Unlike the Soviet Union's rigid five-year economic plans, Saemaul didn't embark with a predetermined outcome but rather unfolded incrementally. It commenced with initiatives aimed at enhancing the living standards of rural communities, starting with the aesthetic rejuvenation of villages. To achieve this, the government allocated each village the renowned 335 bags of cement.

Gradually, straw-thatched roofs were replaced by tiled ones, stone fences and sewage systems underwent repair, and bridges were erected — a metamorphosis unfolded across the countryside. Naturally, this achievement bore psychological dividends: bolstered motivation, created a positive emotional backdrop, and, fundamentally, built self-confidence.

This initial success paved the way for endeavors to augment the incomes of individual households and subsequently, collective initiatives. By the time the average rural household income outstripped that

17 Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. Academic Press.

На ее основе последовали проекты по увеличению доходов отдельных домохозяйств, а затем и коллективные инициативы. К тому моменту, когда средний доход сельских домохозяйств превысил доход городских жителей¹⁸, движение начало выходить за пределы деревень: те же принципы стали внедряться на предприятиях и заводах — в различных сферах, где требовалось коллективное взаимодействие. По утверждению сотрудников Центра Сэмаиль, именно движение за новую деревню лежит в основе устойчивого роста корейской экономики. Эту же идею подтверждает мнение рядовых корейцев: по общенациональным опросам общественного мнения, проведенным в 1998 и 2008 годах, Сэмаиль признавался величайшим достижением корейского народа (45,6% и 40,2% соответственно)¹⁹.

Анализируя эту ситуацию с позиций психологического знания, мы можем говорить о совмещении потенциального плана (жизненной перспективы) и актуального плана (оценка достижений на данный момент), результирующего в ощущении жизненного успеха²⁰. Проще говоря, когда задуманное реализуется в объеме большем, чем ожидалось (синергетический эффект), удовлетворенность и мотивация неизбежно возрастают и создают благоприятные условия для продолжения успешной деятельности.

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ СОЛИДАРНОСТИ ЖИТЕЛЕЙ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

На сегодняшний день, 42 деревни в 10 странах мира развивают свои территории на основе модели Сэмаиль²¹. Уникальная ситуация, когда программа, возможно, из совсем не знакомой жителям деревень далекой страны, вдруг находит благодатную почву и отклик в их сердцах.

В рамках описания мы намеренно делали акцент на тех характеристиках факторов, которые имеют культурную обусловленность — свойственны, по-видимому, именно корейскому обществу, обусловлены культурно и исторически, о чем свидетельствует их проявление и в других национальных программах и движениях. При этом, как можно было заметить, многие из отмеченных факторов являются общечеловеческими, опирающимися на описанные в мировой психологии феномены. Иначе мы бы и не могли

¹⁸ По данным Центра Сэмаиль, это произошло в середине-конце 1970-х годов, то есть, через 5-10 лет после старта программы.

¹⁹ По данным архива Центра Сэмаиль <http://archives.saemaul.or.kr/vr/>.

²⁰ Карапетьян, Л. В. (2008). Психологические аспекты удачи и успеха. *Психологический вестник Уральского государственного университета*, (6), 332-343.

²¹ Korean Saemaul Undong Center. (2024) *Overseas Saemaul Projects*. Retrieved from: <https://www-en.saemaul.or.kr/sub/globalSMU/overseas.php/>. (accessed: 12.04.2024).

of urban counterparts,¹⁸ the movement transcended village boundaries: its principles permeated businesses and factories, where collaboration was key. According to officials at the Saemaul Center, it's this movement that underpins the sustained growth of the Korean economy. Ordinary Koreans echo this sentiment: nationwide opinion polls conducted in 1998 and 2008 hailed Saemaul as the prime achievement of the Korean people (45.6% and 40.2% of answers, respectively).¹⁹

From a psychological standpoint, this scenario is the fusion of the potential plan (life perspective) and the actual plan (assessment of current achievements), resulting in a sense of life fulfillment.²⁰ Put simply, when aspirations materialize beyond expectation (a synergistic effect), satisfaction and motivation naturally surge, nurturing an environment well-suited to continued success.

FACTORS INFLUENCING THE EFFECTIVENESS OF COMMUNITY SOLIDARITY PROJECTS IN THE MODERN WORLD

As of today, 42 villages across 10 countries are revitalizing their regions based on the Saemaul model²¹. It's a remarkable occurrence when a program, possibly originating from a distant land entirely unfamiliar to villagers, suddenly strikes a chord and resonates deeply within their hearts.

In outlining these factors, we deliberately accentuated those characteristics that are dependent on cultural traits — seemingly specific to Korean society, shaped by culture and history, as evidenced by their manifestation in other national programs and movements. Yet, as observed, many of these factors transcend borders, drawing from phenomena documented in global psychology. Otherwise, we couldn't contemplate the successful transference of development practices modeled on Saemaul to territories beyond the Republic of Korea; such an

¹⁸ According to the Saemaul Center, this occurred in the mid-to-late 1970s, i.e., 5-10 years after the program started.

¹⁹ According to the Saemaul Center Archives <http://archives.saemaul.or.kr/vr/>.

²⁰ Karapetyan, L. V. (2008). *Psychological aspects of luck and success*. *Psychological Bulletin of the Ural State University*, (6), 332-343.

²¹ Korean Saemaul Undong Center. (2024) *Overseas Saemaul Projects*. Retrieved from: <https://www-en.saemaul.or.kr/sub/globalSMU/overseas.php/>. (accessed: 12.04.2024).

говорить о возможностях какого-либо успешного переноса практики развития территорий по модели движения Сэмаиль на другие территории, находящиеся за пределами Республики Корея, такой опыт был бы неотчуждаем.

В связи с этим, по-видимому, многие из этих откликов возникают на основе важных психологических феноменов. Осознанный учет феноменов, помощь в организации коммуникации с жителями и любых внешних обращений к ним таким образом, чтобы быть услышанными, правильно понятыми и по-настоящему помогающими и поддерживающими, — задача почти психотерапевтическая. Но не менее важная, чем другие задачи, связанные с организацией проектов развития сельских территорий.

Напоследок хотелось бы отметить действие еще одного феномена — оптимизма. Ранее он не был упомянут, но, по-видимому, он является, более высокоуровневым, включающим комплекс других феноменов и явлений. С точки зрения философии, быть оптимистом означает найти смысл жизни, понимать жизнь как собственное развитие, подчиненное циклам, которые ведут к цели. Оптимист знает, что жизнь не случайна и в конце пути «хорошее» обязательно восторжествует над «плохим». Более того, быть оптимистом — значит верить не только в «хорошее», но и в «лучшее»²². Психолог М. Селигман, впервые описавший феномен выученной беспомощности, впоследствии занялся разработкой теории оптимизма, пересмотрев свои взгляды на характер возникновения «беспомощности». В соответствии с теорией оптимизма, приобретенные в «борьбе с реальностью» успехи служат причиной того, что временные, даже, казалось бы, непреодолимые трудности не отменяют мотивацию к активным действиям. Если быть точнее, они снижают мотивацию к активности в меньшей степени, чем это происходит у пессимистически настроенных людей, более склонных к формированию выученной беспомощности²³. Таким образом, оптимизм, по-видимому, мы можем уверенно добавить в список феноменов, способствующих эффективности реализации проектов развития территорий.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной статье предпринята попытка сделать первый шаг в сторону психологического осмысления феноменов, лежащих в основе успешных практик развития территорий силами самих жителей, на примере движения Сэмаиль. На наш взгляд — это начало важной дискуссии и нового дискурса, который может быть продолжен представителями различных направлений в психологии, а также специалистами смежных наук. Мы приглашаем коллег к этой дискуссии.

22 Посохова, С. Т. (2009). Оптимизм: психологическое содержание и личностный смысл. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*, (1-1), 5-16.

23 Там же

experience would be inseparable from its country of origin.

In this light, many of these responses seem rooted in significant psychological phenomena. Deliberate acknowledgment of these phenomena, aiding in communication with residents and any external engagements with them to ensure being heard, correctly understood, and genuinely helpful and supportive, resembles almost a psychotherapeutic set of tasks. However, it's no less crucial than other tasks linked to organizing rural development projects.


Lastly, let's consider the influence of another phenomenon — optimism. While previously unmentioned, it appears to function at a higher level, involving a constellation of other phenomena and events. Philosophically, to embody optimism is to find purpose in life, to perceive life as a journey of personal growth, subject to cycles that lead to a defined goal. The optimist recognizes life's non-random nature, believing that ultimately, "good" will prevail over "bad." Furthermore, to be an optimist is to envision not only "good" but also "better" outcomes²². Psychologist M. Seligman, known for first describing learned helplessness, later dived into optimism theory, reshaping his views on how learned helplessness emerges. According to optimism theory, successes achieved in the "struggle with reality" serve as a catalyst, ensuring that even temporary, seemingly insurmountable challenges sustain motivation for active engagement. More specifically, they diminish the inclination towards inactivity to a lesser degree than observed in pessimistic individuals, who are more prone to succumbing to learned helplessness²³. Thus, we can confidently include optimism in the list of phenomena that enhance the effectiveness of territorial development projects.

IN CONCLUSION

This article represents an initial step towards psychologically dissecting the phenomena underlying successful grassroots territorial development, using the Saemaul movement as a case study. In our view, this marks the onset of a crucial discourse, one that can be continued by representatives from various psychological disciplines and related fields. We invite our colleagues to join this discussion.

22 Posokhova, S. T. (2009). *Optimism: psychological content and personal meaning. Herald of St. Petersburg University. Sociology*, (1-1), 5-16.

23 *Ibid.*



«Журнал в журнале» — так можно назвать этот блок материалов. Он является продолжением каталога «Социальное предпринимательство России», выходявшего 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. 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

Кафе «Разные зерна»

Первое инклюзивное кафе в Москве

Different Grains Cafe

The First Inclusive Cafe in Moscow



Кафе, в котором нашли работу и друзей люди с расстройствами аутического спектра (РАС) и другими ментальными особенностями здоровья.

РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

«Разные зерна» — уютное кафе в центре Москвы, где молодые люди с РАС и ментальными особенностями работают в качестве помощника повара, бариста, официанта, администратора и курьера. В меню кафе включены блюда из сезонных овощей, выпечка без глютена и сахара, фруктовые чаи и кофе Specialty. Здесь работает инклюзивная кулинарная школа, клуб для подростков, проводятся занятия по искусству, спектакли, кинопоказы, выставки, музыкальные вечера и дружеские встречи для всех.

Согласно экспертным оценкам, приведенным фондом «Обнаженные сердца», в России проживают как минимум 820 тысяч человек с РАС в трудоспособном возрасте. Если прибавить сюда другие нарушения, связанные с проблемами коммуникации и социального взаимодействия, то эта цифра значительно превысит миллион человек. Вместе с членами семей и профессионалами, работающими в этой области, потенциально в России около двух миллионов человек, которые могут получить выгоду в будущем от программ сопровождаемого трудоустройства.

Многие люди с РАС могут и хотят работать, это важно для психического и физического здоровья самого человека, его семьи и может приносить существенную пользу бизнесу и обществу в целом. Для особенных молодых людей нужны программы поддержки трудоустройства и услуги сопровождаемого трудоустройства. В международной практике существует успешный опыт развития таких программ, а в России они пока единичны.

Например, в Москве есть соцпредприятие «Особая сборка», оказывающая услуги по упаковке продукции для малого и среднего бизнеса, инклюзивный проект Everland, где работают



The cafe where people with ASD (Autism Spectrum Disorder) and other mental health differences have found employment and friendship.

PROBLEM ADDRESSED

“Different Grains” is a warm cafe in the heart of Moscow, where young people with ASD and mental health differences work as assistant chefs, baristas, servers, administrators, and delivery personnel. The cafe’s menu features dishes made with seasonal vegetables, gluten-free and sugar-free baked items, fruit teas, and Specialty coffee. It houses an inclusive culinary school, a club for adolescents, art lessons, theater performances, movie showings, exhibits, musical evenings, and friendly meetups for everyone.

According to expert estimates by the Naked Heart Foundation, at least 820,000 people of working age with ASD reside in Russia. Considering also other communication and social interaction disorders, this figure significantly exceeds one million. Along with family members and professionals in the field, potentially around two million individuals in Russia could benefit from supported employment programs in the future.

Many individuals with ASD are willing and able to work, which is vital for their mental and physical health, the well-being of their families; their employment can contribute significantly to businesses and society at large. Young people with unique needs require supported employment programs and services. In international practice, there is successful experience in developing such programs, while they are still rare in Russia.

For instance, Moscow is home to “Special Assembly,” a social enterprise offering product

и стажироваются люди с инвалидностью в направлениях дизайн, контент, диджитал, консалтинг, в Московской области — проект DistingTec, который помогает людям с РАС найти работу в IT-сфере. В Санкт-Петербурге — проект «Работа-i», который помогает выпускникам сиротских учреждений и молодым людям с инвалидностью получить первый продолжительный опыт работы, а также мастерские «Простые вещи» и инклюзивное кафе «Огурцы».

Для масштабирования деятельности, введения в широкую практику сопровождаемого трудоустройства необходимы мощные инструменты изменения социальной политики, но любые большие изменения начинаются с маленьких шагов, считает социальный предприниматель Юлия Володина. В 2014 году Юлия основала проект «Школа профессий». На инклюзивных занятиях в Школе дети и подростки знакомятся с профессиями и развивают мягкие навыки, участвуют в проектных лагерях, кулинарных мастер-классах, туристических походах, путешествиях, экскурсиях. Однако оказалось, что встречи по профориентации медленно приближают особенных молодых людей к реальной работе.

В 2020 году Юлия окончила курс по сопровождаемому трудоустройству от фонда «Обнаженные сердца», а два года спустя решила шагнуть в новую для себя сферу — общественного питания. 30 декабря 2022 года открылось кафе «Разные зерна», где используется модель сопровождаемого трудоустройства и где люди с ментальными и/или интеллектуальными нарушениями нашли себе работу.

«Проблема трудоустройства людей с РАС и другими ментальными нарушениями многогранная. С одной стороны, у людей с инвалидностью есть пенсии, казалось бы, зачем им трудиться? Но многие ребята очень хотят работать, потому что это не только деньги, но еще и ритм жизни, и возможность общения. Многим взрослым работа дает ощущение нужности и важности, ребята с аутизмом — не исключение, они тоже хотят чувствовать себя нужными. С другой стороны, у работодателей много страхов в отношении людей с ментальной инвалидностью. Поиск лояльных компаний и предпринимателей — это труд неимоверный. Работодатель уехал, заболел, закрылся бизнес или просто возникли какие-то проблемы — значит надо искать нового лояльного работодателя. Поэтому мы решили создать свое предприятие и пройти весь путь по сопровождаемому трудоустройству, а в дальнейшем послужить модельной площадкой для других инициатив», — рассказывает Юлия Володина.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

В работе кафе используется модель сопровождаемого трудоустройства, которая включает сопровождение куратора и тьюторов на местах. Многие люди с ментальной инвалидностью нуждаются в создании специальных условий для их работы: укороченный рабочий день, помощь специалистов, лояльность коллектива, наличие комнаты сенсорной разгрузки.

Чтобы особый персонал умел общаться и взаимодействовать с посетителями и коллегами, вместе с ними работает куратор по

packaging services for small and medium businesses, the inclusive Everland project, which employs and trains people with disabilities in design, content, digital, consulting; and in the Moscow region, there is the DistingTec project aids people with ASD in finding IT employment. In St. Petersburg, the “Work-i” project assists orphanage graduates and young adults with disabilities to acquire sustained employment experience, along with “Simple Things” workshops and the inclusive “Cucumbers” Cafe.

Scaling such activities and mainstreaming supported employment require robust tools for social policy change, but all large-scale changes start with small steps, says social entrepreneur Yulia Volodina. In 2014, Yulia initiated the “School of Professions” project. At the School, inclusive sessions introduce children and teens to various professions and foster soft skills, engaging them in project-based camps, cooking workshops, hiking, travels, and excursions. However, career orientation sessions proved too slow in bringing these young individuals closer to actual employment.

In 2020, Yulia completed a supported employment course from the Naked Hearts Foundation, and two years later, she ventured into a new domain — public dining. On December 30, 2022, the Different Grains cafe was inaugurated, employing a supported employment model and providing job opportunities to individuals with mental and/or intellectual challenges.

“The employment of individuals with ASD and other mental disabilities is a complex issue. Some might wonder, with disability pensions available, why would they need to work? Yet, many young people are eager to work as it represents not just financial means, but a rhythm of life and opportunities for social interaction. Work imparts a sense of necessity and significance; those with autism are no exception — they too yearn to feel valued. On the other side, employers often harbor fears concerning individuals with mental disabilities. Seeking out supportive companies and entrepreneurs is an immense challenge. When an employer departs, falls ill, or if the business shuts down or encounters problems, the search for a new supportive employer begins anew. Thus, we decided to establish our own venture and navigate through the entire process of supported employment, aiming to later serve as a model platform for other initiatives,” explains Yulia Volodina.

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

The cafe employs a supported employment model that includes mentorship by a curator and the presence of tutors on-site. Many individuals with mental disabilities need tailored working conditions: shorter workdays, specialist support, a cooperative team, and a sensory relaxation room.

A supported employment mentor collaborates with special staff to ensure they can effectively communicate and interact with guests and



© Владислав Херносов/VZography



сопровожаемому трудоустройству. Также для особого персонала выстроены удобные графики работы со сменами по 6 часов 2-4 раза в неделю.

Для каждого особенного сотрудника разрабатывается индивидуальная программа, в которой прописываются цели научиться профессиональным навыкам в течение 3 месяцев, например резать овощи и фрукты, готовить печенье, варить кофе, вытирать стол, выносить еду гостям. Главная цель — снизить сопровождаемое до минимума, чтобы сопровождающий или тьютор мог через какое-то время убедиться, все ли в порядке у особенного сотрудника и скорректировать какие-то моменты.

Еще один немаловажный момент — обучение сотрудников кафе взаимодействию с особыми ребятами. Сотрудники прошли обучающий курс о ментальных нарушениях и особенностях развития, который проводила Татьяна Еськова, специалист и куратор по сопровождаемому трудоустройству.

В настоящее время в кафе «Разные зерна» работают 13 молодых взрослых с ментальными и/или интеллектуальными нарушениями. Запуск проекта поддержал Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы в рамках конкурса «Москва — добрый город». Это позволило организовать стажировку для особого персонала, дать необходимые начальные основы профессий повара, пиццмейкера, официанта и бариста. С июля 2023 г. все сотрудники получают заработную плату. На сегодня все вакансии закрыты, но можно записаться в лист ожидания.

Концепция кафе «Разные зерна» направляет внимание посетителей на уникальность каждого человека, а интерьер подчеркивает индивидуальность каждого объекта. В заведении нет повторяющихся предметов. Тарелки, чашки, столовые приборы — все разные.

«Наша особая гордость — оформление кафе, в котором участвовали особые художники мастерской «ОКОЁМ» и слушатели коммуникативной группы «Школы профессий». При входе вас встретит арт-лавочка «Знакомство», на портале входной двери вы увидите как художники рассказали о своих уникальных чертах. На барной стойке можно будет узнать о волнующих их вопросах. Через искусство мы показываем, что каждый из нас уникален и этим интересен», — говорит Юлия Володина.

«Разные зерна» — инклюзивное кафе. «Наша задача — создать по-настоящему дружескую атмосферу для всех, потому что инклюзия — это про внимание друг к другу, про возможность создать комфортные условия жизни для каждого. Мой личный опыт инклюзии показал, что включение особенных ребят в социокультурный контекст, развитие их творческих способностей решают ряд вопросов буквально на глазах. У меня есть ощущение, что именно сейчас открытие такого места очень важно, потому что оно сможет объединить нас, дать новые силы и смыслы», — отмечает Юлия Володина.

Кафе располагается в самом центре Москвы, в здании бывшей столовой завода «Красный металлист» (между станциями метро «Достоевская», «Менделеевская» и «Марьяна роща»). В пешей доступности от кафе — Российский университет транспорта (МИИТ), Еврейский музей

colleagues. Customized work schedules are also arranged for special staff with 6-hour shifts 2-4 times a week.

Each special employee has a tailored program outlining objectives to master professional skills within 3 months, such as cutting fruits and vegetables, baking cookies, brewing coffee, cleaning tables, and serving food to guests. The primary goal is to minimize mentoring so that the mentor or tutor can periodically check on the special employee's well-being and make necessary adjustments.

Training cafe staff to interact with special individuals is another crucial aspect. Staff underwent a training course on mental disorders and developmental peculiarities led by Tatiana Yeskova, a specialist in supported employment.

Currently, the Different Grains Cafe employs 13 young adults with mental and/or intellectual disabilities. The project's launch was supported by the Moscow Department of Labor and Social Protection as part of the "Moscow, a City of Kindness" competition. This enabled the organization of internships for special staff, providing them with essential foundational skills in the culinary, pizza making, serving, and barista professions. As of July 2023, all staff members are receiving salaries. Presently, all vacancies are filled, but a waiting list is available.

The Different Grains cafe's concept draws the attention of visitors to each person's uniqueness, and the interior design accentuates the individuality of each item. There are no two identical items in the institution. Plates, cups, cutlery — everything is unique.

"We take special pride in the cafe's design, involving special artists from the OKOYOM workshop and participants from the "School of Professions" communication group," says Yulia Volodina. Upon entry, visitors are welcomed by the "Meet and Greet" art bench, and the front door portal reveals how the artists have expressed their unique features. At the bar, guests can discover topics that deeply concern the artists. "Through art, we demonstrate that every one of us is unique and therein lies our appeal," says Yulia Volodina.

Different Grains is an inclusive cafe. "Our mission is to foster a genuinely friendly environment for everyone, for inclusion is about paying attention to one another, about the opportunity to establish comfortable conditions for everyone's life. My own experiences with inclusion have proven that integrating special young people into the socio-cultural fabric and nurturing their creative talents can resolve many issues almost instantly. I firmly believe that the opening of such a venue is crucial at this time, as it can unite us, endowing new vigor and purpose," says Yulia Volodina.

The cafe is situated in the vibrant center of Moscow, in the former "Krasny Metallist" factory canteen, nestled between the "Dostoevskaya," "Mendelevskaya," and "Maryina Roshcha" metro

и центр толерантности, музейный центр «Московский дом Достоевского», Есенин-центр, Музей истории ГУЛАГа, Центральный музей МВД России, Всероссийский музей декоративного искусства.

В заведение заходят местные жители района, работники бизнес-центров, посетители музеев, студенты, приезжают гости за приятной атмосферой и фирменными блюдами.

В планах Юлии Володиной — создание инклюзивного кластера, где будет расфасовка чая, мастерские керамики, цветочный магазин и где появятся новые места для стажировки и работы для особенных ребят.

ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

- Победитель конкурса грантов «Москва — добрый город» (2022).
- Победитель второго конкурса Фонда президентских грантов 2023 года.
- Гран-при конкурса «Начни иначе» 2023 года, организованного Росбанком и Impact Hub Moscow.

ПРИВЛЕЧЁННЫЕ ЗА 2022-2023 ГОД РЕСУРСЫ

Малый грант (975 тыс. руб.) от Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы в рамках конкурса «Москва — добрый город» (2022).

Грант Фонда президентских грантов в размере 1,8 млн руб.

Около 1 млн рублей краудфандинговый сбор на Planeta.ru.

400 тыс. рублей от программы «Начни иначе» на развитие социального бизнеса.

На 1 млн рублей закуплено оборудование для кухни в рамках поддержки от Благотворительного фонда «Поколение Ашан».

Волонтерская помощь, а также помощь товарами и услугами (краска для стен) от компании PPG Tikkurila.

ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

- Расширили команду сотрудников;
- Помогли открытию новых проектов и кафе с трудоустройством людей с инвалидностью;
- Разработали меню для кейтеринга;
- Разработали маркетинговую стратегию заведения;
- Увеличили число посадочных мест и средний чек;
- Пересмотрели каналы реализации, нашли дополнительные источники продаж, ввели акции;
- Просчитали финмодель и сделали расчет точки безубыточности.

ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2023 ГОД

- 16 тыс. человек посетили кафе;
- 200 мероприятий проведено;
- 13 людей с ментальными особенностями трудоустроены;
- 80 человек с ментальными особенностями — в листе ожидания на работу;

stations. Within a walking distance from the cafe are the Russian University of Transport (MIIT), the Jewish Museum and Tolerance Center, the Museum Center “Moscow House of Dostoevsky,” the Esenin Center, the Museum of GULAG History, the Central Museum of the Ministry of Internal Affairs of Russia, and the All-Russian Museum of Decorative Art.

The cafe is frequented by local residents, business center employees, museum visitors, students, and guests who come for the welcoming atmosphere and signature dishes.

Yulia Volodina envisions the creation of an inclusive cluster, which will include tea packing, ceramics workshops, a flower shop, and new opportunities for internships and employment for special youths.

ACHIEVEMENTS AND AWARDS

- Winner of the “Moscow, a City of Kindness” grant competition (2022).
- Winner of the second round of the 2023 Presidential Grants Fund competition.
- Recipient of the Grand Prix at the 2023 “Start Differently” competition organized by Rosbank and Impact Hub Moscow.

FUNDS RAISED IN 2022-2023

A small grant of 975,000 rubles provided by the Moscow Department of Labor and Social Protection as part of the “Moscow, a City of Kindness” contest (2022).

A grant of 1.8 million rubles awarded by the Presidential Grants Fund.

Crowdfunding contributions of approximately 1 million rubles on Planeta.ru.

400,000 rubles received from the “Start Differently” program for social business development.

Kitchen equipment was purchased for 1 million rubles with support from the Auchan Generation Charitable Foundation.

Volunteer assistance, along with goods and services donations (such as wall paint) from PPG Tikkurila.

ACHIEVEMENTS OF THE PAST YEAR

- The staff team expanded;
- Assistance provided with the launch of new projects and cafes employing individuals with disabilities;
- A catering menu developed;
- A marketing strategy devised;
- The number of seating spaces increased, and the average bill rose;
- Reviewed and expanded sales channels, found additional sources of sales, and introduced promotional offers;
- Conducted a financial model analysis and calculated the break-even point.

Сфера Scope	Общественное питание Catering
Регионы присутствия Regions of Presence	Москва Moscow
Год основания Year Established	2022
Основатель Founder	Юлия Володина Yulia Volodina
Организационно- правовая форма Legal Form	АНО Autonomous non-commercial organization
Целевая аудитория Target Audience	<p>Клиенты/гости:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Офисные сотрудники бизнес-центров; • Дети и родители образовательных учреждений и школ искусств, находящихся по соседству с кафе; • Посетители музеев в пешей доступности от кафе; • Студенты. <p>Особые гости:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дети и взрослые с особенностями развития, а также их семьи; • Специалисты по аутизму; • Сотрудники НКО; • Подопечные «Дома с маяком» и ПНИ. <p>Благополучатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 13 молодых взрослых с ментальными особенностями. <p>Clients/guests:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business center employees; • Children and parents from nearby educational institutions and art schools; • Visitors to museums within a walking distance from the cafe; • Students. <p>Special guests:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Children and adults with developmental disabilities and their families; • Autism specialists; • NGO staff; • Wards of "Lighthouse Manor" and psychiatric nursing homes. <p>Beneficiaries:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 13 young adults with mental disabilities.
Методы оценки воздействия Impact Assessment Methods	<p>Оценка воздействия проводится на основе регулярного анализа отзывов посетителей кафе (для анализа берутся оценки и отзывы на Яндекс, социальных сетей кафе). Также проводится анкетирование, опросы, интервью с участниками проекта — особыми сотрудниками кафе. В организации разработана теория изменений, согласно которой к концу 2024 года планируется увеличить количество трудоустроенных молодых людей с РАС и другими ментальными особенностями здоровья до 32 человек.</p> <p>Impact assessments are based on regular analysis of cafe visitor feedback (utilizing ratings and reviews from Yandex, social networks of the cafe). Surveys, interviews, and questionnaires with project participants, including the cafe's special employees, are also conducted. The organization has developed a theory of change that aims to increase the number of employed young people with ASD and other mental health conditions to 32 by the end of 2024.</p>
Оборот Turnover	10 млн рублей (выручка за 2023 год) RUB 10 million (revenue for 2023)
Адрес Address	Москва, Трифоновская ул., 2 (этаж 1) 2 Trifonovskaya St. (1st floor), Moscow
Контакты Contacts	+7 (926) 914-99-34, e-mail: info@shkola-professii.ru https://t.me/cafe_zerna, https://vk.com/cafe_zerna

- 20 организаций и НКО запросили методические рекомендации по открытию кафе;
- 6 кофеен Москвы подтвердили готовность принять на стажировку особенных ребят;
- 24 сотрудника кафе прошли обучение по взаимодействию с людьми с аутизмом;
- 3 кейтеринга организовали;
- 30 профориентационных экскурсий организовали для семей с детьми с инвалидностью из Москвы и регионов РФ.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2023 ГОД

Как отмечают сотрудники «Разных зерен», работа кафе и модель сопровождаемого трудоустройства приводят к следующим эффектам:

1. Увеличение числа трудоустроенных людей с РАС.
2. Повышение информированности общества о расстройствах аутистического спектра и мерах поддержки по трудоустройству людей с аутизмом.
3. Повышение качества жизни людей с РАС и их семей. У членов семей появляется время, свободное от присмотра и ухода, финансовая устойчивость.
4. Повышение самоуважения у людей с ментальной инвалидностью, повышение уровня самостоятельности и социализации.
5. В компаниях, где делается упор на многообразие и инклюзивность, сотрудники более заинтересованы в работе, у них выше мотивация и моральный дух.
6. Работодатели отмечают особенные качества сотрудников с ментальной инвалидностью: пунктуальность, дисциплинированность, четкое следование инструкциям и правилам, низкая текучка кадров.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Кафе «Разные зерна» не только осуществляет работу по трудоустройству людей с ментальной инвалидностью, оно служит модельной площадкой для других инициатив. Опыт организации перенимают инициативные группы родителей из г. Воронежа, Томска, Орла, Томска, Ростова-на-Дону, г. Дзержинского, Ногинска и другие. Родители особых детей и специалисты больше всех заинтересованы и мотивированы на обеспечение качественной жизни своих детей и подопечных.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Финансовая модель построена на самокупаемости и грантовой поддержке. Выручка проекта складывается из: продажи кофе и блюд меню, корпоративных заказов, сувенирной продукции (футболки, носки, кружки), онлайн-заказов, сделанных в сервисе «Яндекс.Еда», продажи билетов на мероприятия, абонементов (кулинарная школа, группа по развитию коммуникативных навыков, «Школа комикса Алексея Иорша» и т. д.).

DIRECT RESULTS FOR 2023

- The cafe was visited by 16,000 individuals;
- Hosted 200 events;
- Employed 13 individuals with mental disabilities.
- 80 individuals with mental disabilities are on the job waiting list;
- 20 organizations and NGOs sought guidance for opening cafes;
- 6 Moscow coffee shops are ready to offer internships to special youth;
- 24 cafe employees received training on how to interact with individuals with autism;
- Organized 3 catering events;
- Facilitated 30 career guidance tours for families with children with disabilities from Moscow and Russian regions.

SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2023

As reported by the Different Grains staff, the operation of the cafe and the supported employment model have led to the following effects:

1. An increase in employment among individuals with ASD.
2. Enhanced public awareness about autism spectrum disorders and support measures for the employment of people with autism.
3. Improved quality of life for individuals with ASD and their families. Family members have more free time due to reduced caregiving demands; financial stability.
4. Increased self-esteem, independence, and social integration for people with mental disabilities.
5. Higher employee engagement, motivation, and morale in companies committed to diversity and inclusivity.
6. Employers recognize the distinct attributes of employees with mental disabilities: punctuality, discipline, adherence to instructions, and low turnover rates.

SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

The Different Grains cafe not only provides employment for individuals with mental disabilities but also acts as a model platform for other initiatives. Parent-led initiative groups from cities like Voronezh, Tomsk, Orel, Rostov-on-Don, Dzerzhinsky, and Noginsk have adopted the cafe's approach. Parents of special children and professionals are the most interested and motivated to ensure a quality life for their children and wards.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

The financial model is based on self-sufficiency and grant support. The project's revenue consists of: sales of coffee and menu items, corporate orders, souvenir merchandise (t-shirts, socks, mugs), online orders made through the "Yandex. Food" service, ticket sales for events, and subscriptions (culinary school, communications group, "Alexei Iorsch's Comic School," etc.).

Студия полезных десертов «Ксюнина радость»

Торты и десерты, которые можно на диете и при диабете

Ksyunia's Delight: a Healthy Desserts Studio

Cakes and Desserts that Can Be Enjoyed While on a Diet or with Diabetes



Студия «Ксюнина радость» открылась в Калининграде в сентябре 2022 года. Ее основатель Оксана Сарина развивает направление правильного питания (ПП), создавая полезные десерты. Проект сотрудничает с кофейнями, приобретает постоянных заказчиков, организует ПП-девичники.

Ksyunia's Delight Studio was inaugurated in Kaliningrad in September 2022. Founder Oksana Sarina champions the healthy eating movement by crafting properly nutritious desserts. The initiative partners with cafés, secures loyal clientele, and arranges healthy-eating-themed parties.

РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

Около 5 млн жителей России имеют официальный диагноз «сахарный диабет», еще столько же людей не знают о своем заболевании, свидетельствуют данные Национального медицинского исследовательского центра эндокринологии Минздрава России. Ежегодно в России специалисты выявляют более 240 тыс. новых случаев сахарного диабета у детей и взрослых. Число больных растет не только в РФ, но и во всем мире. Результаты исследования, опубликованного в медицинском журнале The Lancet, показывают, что к 2050 году во всем мире с этим заболеванием будут жить 1,31 млрд человек.

Различают две основные формы диабета. И если на сегодняшний день диабет 1-го типа неизлечим, то для сахарного диабета 2-го типа, который развивается из-за образа жизни пациентов, вследствие неправильного питания и низкого уровня активности, есть меры профилактики: снижение избыточной массы тела, здоровое и сбалансированное питание, физическая нагрузка.

Еще одной болезнью XXI века медики называют аллергию. Согласно данным Всемирной организации здравоохранения, от нее

PROBLEM ADDRESSED

Approximately 5 million Russians are officially diagnosed with diabetes mellitus, and an equal number remain unaware of their condition, reports the National Medical Research Center for Endocrinology under the Russian Ministry of Health. Russia diagnoses over 240,000 new diabetes cases among children and adults annually. The prevalence of diabetes is increasing globally, not just within Russia. Research published in The Lancet suggests that by 2050, around 1.31 billion people worldwide will live with the condition.

Diabetes manifests in two primary types. While Type 1 diabetes remains incurable, Type 2 diabetes — often a consequence of lifestyle choices, such as poor diet and lack of exercise — can be prevented through weight management, a healthy balanced diet, and regular physical activity.

Allergies, another modern epidemic, affect approximately 40% of the global population, according to the World Health Organization. While only up to 2% suffer from food allergies, food

страдают около 40% населения нашей планеты. Пищевая аллергия при этом наблюдается не более чем у 2% населения, тогда как пищевая непереносимость — у 80%, говорится на сайте Национального медико-хирургического центра имени Н. И. Пирогова. Проявления у этих двух состояний со стороны кишечника могут быть похожи — вздутие, боли в животе, рвота, диарея. К наиболее распространенным пищевым аллергенам относятся: коровье молоко, куриные яйца, арахис, соя, рыба, моллюски и древесные орехи.

Кроме того, 57% россиян (из них 68% женщин и 32% мужчин) хотя бы раз в жизни сидели на диете. 40% респондентов придерживались диетического питания, потому что считали, что лишний вес — это некрасиво, а 37% опрошенных — из-за проблем со здоровьем вследствие лишних килограммов. Около 60% опрошенных отметили, что выбирают в качестве диеты отказ от продуктов, которые содержат сахар и муку. Об этом говорится в исследовании сервиса доставки продуктов «Сбермаркет» и исследовательской компании ResearchMe, проведенном в июне 2021 года.

При этом то, что при сахарном диабете 2-го типа, диете, аллергии и пищевой непереносимости нельзя есть сладкое, является одним из самых распространенных мифов. Время от времени люди могут позволить себе сладости. Например, при диабете 2-го типа просто необходимо избегать постоянного употребления в пищу продуктов с высоким гликемическим индексом. Кроме того, часто людям тяжело найти в себе силы, чтобы раз и навсегда отказаться от сладкого. Однако есть альтернатива — ПП-десерты, без сахара и пшеничной муки, которые по вкусу и виду не отличаются от привычных всем десертов.

Именно такой проект в Калининграде запустила кондитер Оксана Сарина. По словам Оксаны, направление выбрало ее само. Находясь в декрете со вторым ребенком, девушка изучала тему правильного питания, чтобы сбросить лишний вес. А поскольку она сладкоежка, то сделать это хотелось, не пересиливая себя и свои привычки. «Тогда же дерматологи не рекомендовали мне сладкое, которое содержит сахар, поскольку это отражалось на состоянии моей кожи, вызывая аллергические реакции. Кроме того, маме был поставлен диагноз сахарный диабет 2-го типа. Сомнений не осталось, что направление правильного питания и полезных десертов без муки и сахара актуально. Люди все больше следят за тем, что они едят, выбирают продукты с чистым составом. Таким образом, я выбрала свою нишу — работать в первую очередь для людей, у которых есть какие-либо ограничения в питании», — рассказывает Оксана Сарина.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

Кондитер Оксана Сарина разработала линейку ПП-десертов. Это торты, эклеры, кексы, рулеты, зефир и другие сладости. Например, для людей, которым нельзя молочные продукты, есть профитролы на растительном молоке. Низкокалорийные и низкоуглеводные торты и пирожные без сахара, пшеничной муки, сливочного масла / маргарина можно тем, кто соблюдает диету. Для людей, у которых есть аллергия на куриные яйца, кондитер предлагает



intolerances affect 80%, as noted by the Pirogov National Medical Surgical Center. Symptoms like bloating, abdominal pain, vomiting, and diarrhea can overlap in these conditions. Common food allergens include cow's milk, chicken eggs, peanuts, soybeans, fish, shellfish, and tree nuts.

Furthermore, a study revealed that 57% of Russians (68% women and 32% men) have dieted at least once. Forty percent were concerned with aesthetics related to being overweight, while 37% cited health issues stemming from excess weight. Around 60% of the participants preferred diets eliminating sugar and flour. The study was conducted by the Sbermarket delivery service together with ResearchMe analytical company in June 2021.

Contrary to popular belief, sweets aren't entirely off-limits for individuals with Type 2 diabetes, allergies, food intolerances, or those on a diet. These people can afford sweets from time to time. It is crucial for Type 2 diabetes patients to avoid foods with a high glycemic index routinely rather than shunning sweets altogether. Recognizing the difficulty many face in completely abandoning sugary treats, there exists an alternative: healthy, sugar-free, and wheat flour-free desserts that don't compromise on taste or appearance compared to traditional sweets.

This vision inspired Oksana Sarina's venture in Kaliningrad. "The field chose me," Sarina reflects. During her maternity leave with her second child, she delved into healthy eating to shed the extra pounds without giving up her sweet tooth. Dermatologists advised her against sugar, which aggravated her skin conditions, and her mother's diagnosis with Type 2 diabetes solidified her resolve. "The demand for healthy



японский десерт моти, который также не содержит сахар и глютен. В приготовлении десертов используются натуральные красители, ягоды и фрукты, леденцы из изомальта, кокосовые сливки, рисовая мука, натуральные подсластители и другие альтернативы «вредным» составляющим.

Ознакомиться с ассортиментом, подобрать ПП-десерт и заказать его можно на странице проекта «Ксюнина радость» в соцсети VK. Там же можно получить консультацию Оксаны по составу, начинке, калорийности продукции, а также узнать, какие десерты вам подходят при имеющихся ограничениях в питании.

Помимо приготовления ПП-тортов и десертов, Оксана Сарина проводит мастер-классы и организует ПП-девичники, на которых делится рецептами приготовления вкусных полезных десертов. Одна из целей таких девичников — нетворкинг, у каждой участницы есть возможность рассказать о себе и завести полезные знакомства. Фишка мероприятий — приглашенный гость: это может быть психолог, писатель, астролог.

eating and wholesome desserts is clear. People are increasingly conscious about their diets, opting for products with a healthy composition. Thus, I decided to cater primarily to those facing dietary restrictions," shares Oksana Sarina.

METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

Pastry chef Oksana Sarina has introduced a line of wholesome food desserts, encompassing cakes, eclairs, cupcakes, rolls, marshmallow treats, and other confections. For individuals unable to consume dairy, she offers cream puffs made with plant-based milk. Her low-calorie and low-carbohydrate offerings exclude sugar, wheat flour, and butter/margarine, catering to those on strict diets. For those allergic to chicken eggs, she presents a Japanese dessert, mochi, which is also sugar- and gluten-free. The desserts utilize natural colorings: berries, fruits, isomalt candies, coconut cream, rice flour, natural sweeteners, and other healthier alternatives to traditional "harmful" ingredients.



Еще одним направлением деятельности является сотрудничество с Калининградским благотворительным центром «Верю в чудо», который помогает детям с жизнеугрожающими заболеваниями и детям, оставшимся без попечения родителей. Благотворительная организация регулярно поздравляет своих подопечных с днями рождения, а также проводит различные мероприятия. Оксана Сарина предоставляет торты и десерты на такие события. «Большое количество кондитеров нашего города участвует в этом проекте, но приятно, что и мои десерты приносят радость детям и семьям в трудной жизненной ситуации», — говорит Оксана.

ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

Участница и победитель регионального этапа федеральной грантовой программы Минэкономразвития России «Мама-предприниматель» для женщин, планирующих начать свой бизнес (Калининград, 2023 год).

Финалистка федерального этапа программы «Мама-предприниматель» (Москва, 2023 год).

ПРИВЛЕЧЁННЫЕ ЗА 2023 ГОД РЕСУРСЫ

Грант 100 тыс. рублей на развитие бизнеса от программы «Мама-предприниматель».

ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

Прошла обучение на программе «Мама-предприниматель», разработала бизнес-план своего проекта, защитила проект на федеральном уровне. Выступление состоялось в рамках выставки-форума «Россия» на ВДНХ в конце 2023 года.

Стала наставником в онлайн-школе ПП-десертов Кристины Озеровой, помогает начинающим кондитерам готовить ПП-десерты, выстраивать продажи и продвигать себя.

Начала сотрудничество с двумя кофейнями по поставке полезных десертов.

ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2023 ГОД

Провела два мастер-класса в формате ПП-девичника и один мастер-класс онлайн по приготовлению зефира. Общее количество участников — более 20 человек.

Interested parties can browse the assortment, select a healthy dessert, and place an order through the “Ksyunia’s Delight” project page on the VK social network. Additionally, Oksana provides consultations regarding the ingredients, fillings, and caloric content of her products, assisting customers in choosing desserts that accommodate their dietary restrictions.

Beyond crafting wholesome cakes and desserts, Oksana Sarina conducts master classes and hosts arranges healthy-eating-themed parties, during which she shares her recipes for tasty, nutritious sweets. These gatherings aim to facilitate networking, giving each participant a platform to introduce herself and forge valuable connections. A distinctive feature of these events is the inclusion of a special guest, such as a psychologist, writer, or astrologer.

Another facet of Oksana Sarina’s work involves collaboration with the Kaliningrad-based charity, “I Believe in Miracle,” which supports children facing life-threatening illnesses and those deprived of parental care. The charity regularly celebrates the birthdays of its patients and organizes various events, to which Oksana contributes cakes and desserts. “Many confectioners in our city engage in this project, but it’s heartwarming to know my desserts too bring joy to children and families navigating tough circumstances,” Oksana remarks.

ACHIEVEMENTS AND AWARDS

Participant and winner at the regional stage of the Ministry of Economic Development of Russia’s federal grant program “Mompreneur” aimed at women planning to start their business (Kaliningrad, 2023).

Finalist of the federal stage of the “Mompreneur” contest (Moscow, 2023).

FUNDS RAISED IN 2023

Secured a grant of 100,000 rubles for business development from the “Mompreneur” program.

WHAT WAS DONE LAST YEAR

Completed training in the “Mompreneur” program, devised a business plan for her project, and successfully presented it at the federal level. The presentation was held as part of the “Russia” exhibition-forum at VDNKh in late 2023.

Became a mentor at Christina Ozerova’s wholesome desserts online school, assisting novice pastry chefs in crafting healthy desserts, establishing sales, and enhancing their market presence.

Initiated collaborations with two cafés to supply wholesome desserts.

DIRECT RESULTS FOR 2023

Held two healthy-eating-themed parties and one online marshmallow making workshop, attracting over 20 participants in total.

Сфера Scope	Кондитерское дело Confectionery
Регионы присутствия Regions of Presence	Калининград Kaliningrad
Год основания Year Established	2022
Основатель Founder	Оксана Сарина Oksana Sarina
Организационно-правовая форма Legal Form	Индивидуальный предприниматель Individual entrepreneur
Целевая аудитория Target Audience	Люди, имеющие ограничения в питании Individuals with dietary restrictions
Методы оценки воздействия Impact Assessment Methods	После каждого заказа предприниматель просит оставить отзыв на свою продукцию. Работа с отзывами ведется регулярно и позволяет узнать и оценить, насколько ПП-десерты помогают улучшить качество жизни клиентов. Отзывы публикуются на странице проекта в VK. Опираясь на эти отзывы, новые клиенты могут выбрать свой правильный десерт. Clients are requested to leave feedback after each order. This continuous engagement with feedback helps to gauge and understand the extent to which healthy desserts contribute to improving clients' quality of life. The testimonials are shared on the project's VK page, aiding new clients in selecting the appropriate dessert.
Оборот Turnover	570 тыс. руб. 570,000 rubles
Адрес Address	Калининград, Советский проспект, 112а 112a Sovetsky Ave., Kaliningrad
Контакты Contacts	+7 (921) 264-60-60, https://vk.com/ksunya_radost

За год выполнила более 350 заказов. Это более 100 тортов, 100 рулетов и более 1000 шт зефира.

Стала партнером нескольких частных мероприятий, одно из них — выпускной в школе моделей.

Fulfilled more than 350 orders throughout the year, including over 100 cakes, 100 rolls, and more than 1,000 pieces of marshmallows.

Partnered with several private events, including a graduation ceremony at a model school.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2023 ГОД

«Главным социальным эффектом моей деятельности я считаю поддержание здоровья своих клиентов. Так как многие из них имеют ограничения в употреблении ряда продуктов, то ранее они считали, что на этом закончилась возможность радовать себя десертами. Мне приятно видеть отзывы о том, что после десерта или торта не было реакции (аллергии), не происходило скачка глюкозы в крови, что такие десерты не вредят фигуре. Довольны родители, счастливы дети. Большинство клиентов возвращается, чтобы повторить этот опыт и эмоции», — рассказывает Оксана Сарина.

SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2023

“The main social impact of my work, I believe, is contributing to my clients' health. Given that many of them have dietary restrictions, they had thought their days of enjoying desserts were over. It brings me joy to see feedback about no allergic reactions or blood sugar spikes after consuming my desserts, and that these treats don't compromise their figure. Parents are satisfied, and children are delighted. The majority of clients return to relive the experience and emotions,” Oksana Sarina shares.

МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Доход складывается из трех составляющих: продажа ПП-десертов, проведение мастер-классов и кураторство в онлайн-школе.

FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

Revenue is derived from three sources: sales of healthy desserts, hosting masterclasses, and mentoring at the online school.



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, Кирилл Панченко

Редакторы: Юлия Вяткина, Ирина Лактюшина

Юрист: Ирина Майсурадзе

Корректура и перевод: ООО «Бюро переводов «Лондон-Москва»

Менеджеры по дистрибуции:

Найля Низаметдинова, Валерия Новикова

Администратор: Светлана Симикина

Учредитель, издатель:

ООО «Фабрика позитивных изменений»

Выпускается с декабря 2021 года



**фабрика
позитивных
изменений**

ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ/POSITIVE CHANGES. Научно-популярный журнал Том 4 № 1. Подписано в печать 3.05.2024. Выход в свет 20.05.2024. Тираж 1500 экз. Цена свободная. Адрес редакции, издателя: 129110, г. Москва, Олимпийский проспект, дом 16, строение 5, помещение I, комната 25. Зарегистрирован в Роскомнадзоре 26.04.2022, регистрационный номер ПИ № ФС77-83152

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 Institute of Social and Economic Design, Higher School of Economics

Senior Editor: **Vladimir Leonidovich Vainer**, Director of Positive Changes Factory, Head of the Centre for Social Innovation Ecosystems at the Institute of Social and Economic Design, Higher School of Economics

Web-site of Positive Changes Factory LLC:

<https://positive-changes.ru/>

Web-site of Positive Changes Journal:

<http://impactjournal.ru/>

For subscription, Journal distribution and cooperation:

editor@impactjournal.ru

Design: WOWHOUSE.ru

Illustrations: Nikita Bestuzhev, Kirill Panchenko

Editors: Yulia Vyatkina, Irina Laktyushina

Lawyer: Irina Maysuradze

Translated and proofread by

London-Moscow Translations Ltd.

Distribution Managers:

Nailya Nizametdinova, Valeria Novikova

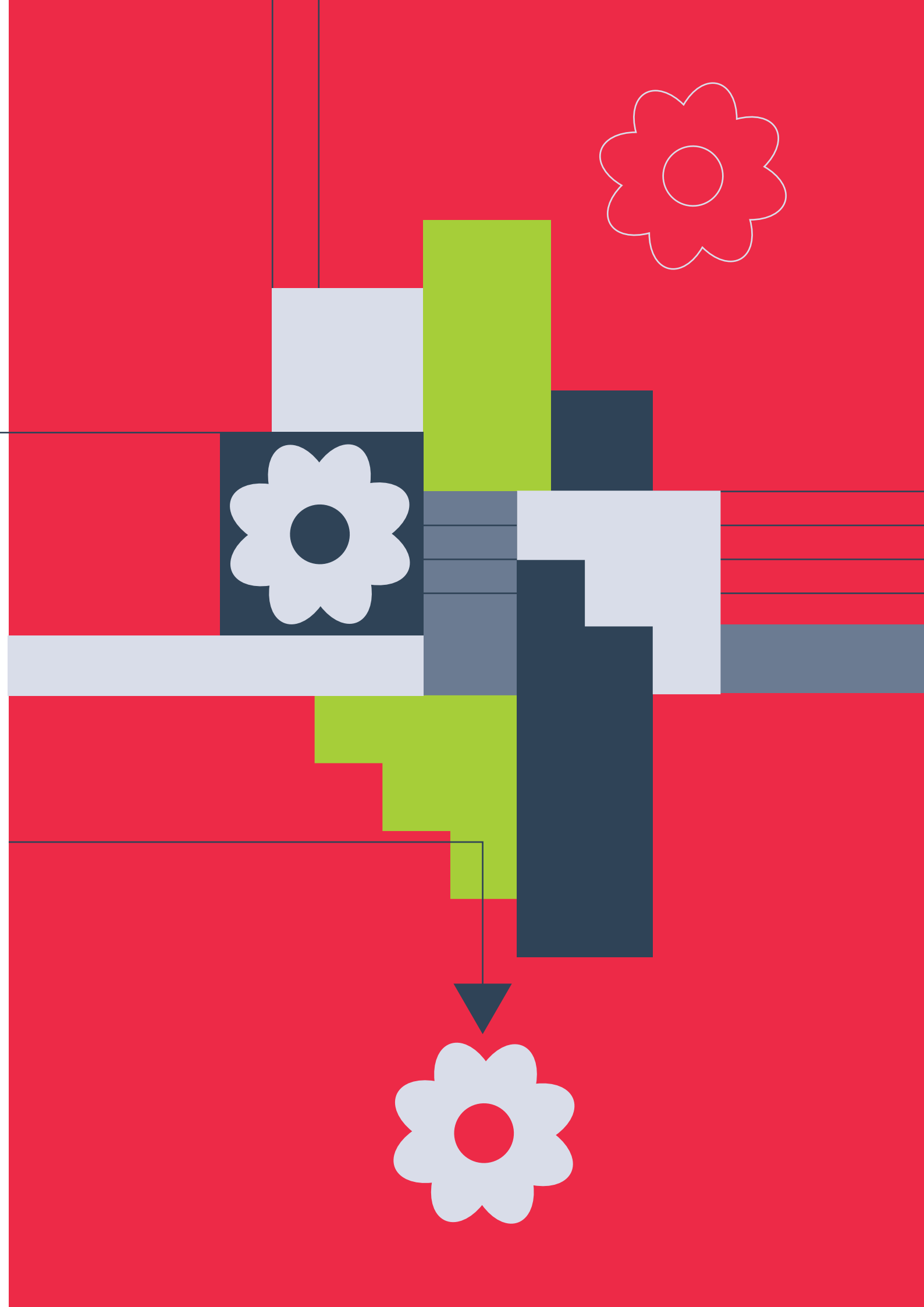
Administrator: Svetlana Simikova

Founder, publisher:

Positive Changes Factory LLC

Published since December 2021

Адрес типографии: 127273, г. Москва, Сигнальный проезд, дом 19, строение 1.





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»