

Поиск капитала для предприятий устойчивого жизнеобеспечения

финансовое руководство для бизнес-менеджеров

(перевод с английского)

Подготовлено в рамках
Тренингового проекта CIDA по
управлению водными ресурсами
в Центральной Азии

Ташкент - 2005 г.

Перевод **Хегай В.В.**
Дизайн **Турдыбаев Б.К.**
Верстка **Беглов И.Ф.**

Подготовлено к печати и отпечатано
в Научно-информационном центре МКВК

Республика Узбекистан, 700 187, г. Ташкент,
м-в Карасу-4, д. 11, НИЦ МКВК

www.sic.icwc-aral.uz

Предложения и замечания просим направлять по адресу
info@icwc-aral.uz

Устойчивое жизнеобеспечение

Проект Всемирного бизнес-совета по устойчивому развитию

Проект реализуется группой членов энтузиастов, которые готовы поделиться собственным опытом, успехами и неудачами в ведении бизнеса в крупном масштабе в беднейших регионах мира. Члены рабочей группы охватывают многие промышленные сектора и являются выходцами из наших компаний-членов, также как и нашей сети региональных партнеров.

МБСУР обеспечивает «безопасное» пространство, в котором компании могут ставить амбициозные цели с поддерживающим обеспечением информацией от подобных себе компаний так, чтобы учиться на практике. МБСУР играет посредническую роль в поощрении новых товариществ между компаниями и, совместно с донорами, строительства благоприятной для инвесторов институциональной базы. В дополнение к этому, проект обеспечивает компании методиками конструктивной работы с другими участниками (такими как правительства и акционеры), которые создают структуру, в пределах которой действуют компании.

Проект сфокусирован на четырех направлениях работы:

- Бизнес-модели - «изучение посредством обмена опытом» для определения основополагающих блоков для помощи компаниям в создании собственной прибыльной бизнес стратегии, направленной на бедное население.
- Структурные условия - создание возможности для бизнеса работать с национальными правительствами, ННО и многосторонними институтами для совершенствования «правил игры» и стимулирование создания богатства в развивающихся странах.
- Коммуникация и участие - обеспечение того, что компании-члены глубоко осознали потенциал роста ответственного бизнеса. Мобилизация энергии многих участников в области развития для продвижения нового отношения к бизнесу как к позитивной силе, способной поменять расклад сил в борьбе против бедности.
- Пилотные проекты - обеспечение реальных практических примеров, которые выходили бы за рамки образцов изучения.

Структура программы и ресурсы

Сопредседатели: Реуель Коза (Eskom), Джон Манзони (BP), Джулио Мура (GrupoNueva)

Рабочая группа: 62 компании-члены

Директор проекта: Камерон Ренни, rennie@wbcsd.org

Сотрудники проекта: Сесиль Шурет, churet@wbcsd.org, и Шелли Хэйес, hayes@wbcsd.org

Веб-сайт: www.wbcsd.org

Содержание

Предисловие.....	6
Резюме руководителя.....	8
Введение	11
Ключевые концепции.....	13
Вопросы, которые вам необходимо задать	14
Где искать внешний капитал?	16
1. Финансовые стратегии	17
В чем заключаются отличительные черты финансирования устойчивого жизнеобеспечения?	17
Могут ли действительно предприятия устойчивого жизнеобеспечения зарабатывать деньги?	18
Проектный капитал: осуществляем ли поиск капитала внутри компании или ищем внешнее финансирование?	20
Как осуществлять поиск капитала внутри компании?	21
Как искать внешнее финансирование?	23
Партнерский капитал: зачем, откуда и как?	24
Как сократить риски?	26
Примерный план действий	27
2. Реальные примеры из бизнес-практики.....	31
Практические примеры из опыта компаний-членов Всемирного бизнес-совета по устойчивому развитию	31
Suez (Южная Африка)	33
Veolia (Марокко).....	35
Procter & Gamble (транснациональная).....	37
Водафон (Южная Африка).....	38
Eskom (Африка).....	39
Shell (Шри Ланка)	41
EDF (Южная Африка).....	42
Примеры из практического опыта других компаний	44
Tlalnepantla Municipal Water Company (Мексика).....	44
Банк ICICI (Индия)	45

Энергетическая компания «Памир» (Таджикистан)	47
3. Источники внешнего финансового капитала	49
Многосторонние финансовые институты (МФИ)	49
Группа Всемирного банка	50
Двусторонние агентства развития	56
Управление по международному развитию Соединенного Королевства (DFID)	57
Частные благотворительные фонды	59
Фонд Рокфеллера	60
Фонды социальных займов и венчурные фонды	62
Е+Со – фонд социальных займов.....	62
Инвестиционная четверка – социальный венчурный фонд.....	64
Микрофинансирующие институты	64
ACCION International	65
Приложение: Дополнительные ресурсы по капиталу ожидания.....	67
О МБСУР	68

Предисловие

Председатели проекта по устойчивому жизнеобеспечению

В нашей недавней публикации «Ведение бизнеса с бедными странами - руководство на местности» - мы описали проблему вхождения на неосвоенный рынок более четырех миллиардов потребителей и бизнес-партнеров, и предложили идеи, как достичь успеха, включая некоторые инновационные примеры из практики нескольких компаний - членов МБСУР. Частью ответа являлось формирование предприятий устойчивого жизнеобеспечения, т. е. бизнес-моделей, которые одновременно предлагают преимущества как бедным, так и непосредственно компаниям.

Сопутствующей проблемой является финансирование таких предприятий, особенно в странах с высокой степенью риска. В предыдущем докладе МБСУР – «Инвестирование в устойчивое жизнеобеспечение - создание необходимых условий» (июль 2002)- предложены пути, благодаря которым правительства могут создать структурные условия, поощряющие корпоративные инвестиции, дающие толчок развитию. Среди прочих рекомендаций, предлагается усиление законодательной и финансовой системы, которые помогли бы привлечь прямые иностранные инвестиции (ПИИ) и стимулировать малые предприятия выйти из неформального сектора и перейти в равноправную, эффективную и движимую законом рыночную среду. Только в этом случае рынки будут выполнять все задачи: создавать богатство, новые предприятия и возможности для местного населения, поощряя более жизнеспособные формы прогресса для достижения Цели развития тысячелетия (ЦРТ).

Структурные условия совершенствуются во многих развивающихся странах. Но многие компании не ждут идеальных инвестиционных условий для исследования и реализации бизнес-возможностей на этих рынках. Лидирующие компании уже в настоящее время ведут конкурентную борьбу за будущих потребителей и сотрудников. Эти предприятия представляют собой движущую силу инноваций и развития новых бизнес-моделей и финансовых механизмов, позволяющих инвестировать в новые зарождающиеся экономики.

В ходе изучения опыта, рабочая группа проекта по устойчивой жизнеспособности МБСУР объединила собственные идеи с целью обеспечения более глубокого понимания того, где конкретно национальные компании в развивающихся странах и многие транснациональные компании уже имели успех, так же как и обеспечить руководство компаниям, ищущим возможности вхождения на новые прибыльные рынки в развивающемся мире.

Группа осознала, что компаниям необходимо найти доступ к дополнительным ресурсам, чаще всего за счет внешних источников капитала, для того, чтобы усовер-

шенствовать инвестиционное положение собственных предприятий устойчивого жизнеобеспечения. В целях привлечения необходимых ресурсов компаниям, возможно, необходимо пересмотреть то, как, от кого, и для кого они добывают капитал. Хотя данное руководство не полностью раскрывает вопросы корпоративных финансов, оно предлагает обзор новых подходов к финансированию предприятий устойчивого жизнеобеспечения. Десять практических кейсов, включенных в руководство, раскрывают, как некоторые компании уже сейчас движут работу в области финансовых инноваций путем разработки необычных вариантов финансирования бизнеса.

Главным изысканием является то, что значительная сумма денежных средств, предназначенная на цели развития, в настоящее время доступна из многих источников для поддержания деловой активности в бедных регионах. Все более и более эти внешние поставщики капитала проявляют интерес в поддержании запуска предприятий устойчивого жизнеобеспечения и финансирования тех, которые не имеют свободного доступа к традиционному заемному капиталу. Однако, для того, чтобы привлечь этот внешний капитал, компаниям необходимо четко изложить социальные преимущества, создаваемые предприятиями устойчивого жизнеобеспечения.

Другим способом для компаний усиления привлекательности собственной инвестиционной возможности является сотрудничество с другими компаниями, работающими в схожих отраслях. Преимуществом этого «кластерного» подхода является то, что для компаний открывается возможность обрести дополнительные экспертные знания и ресурсы для того, чтобы более целостно подойти к работе с местными нуждами, и в то же время размывая инвестиционный риск.

Мы верим, что уроки, представленные в данном руководстве, смогут помочь многим компаниям, крупным и небольшим, разработать новые стратегии финансирования собственных предприятий устойчивого жизнеобеспечения и идентифицировать наиболее подходящих партнеров для поддержания собственной деятельности на этих рынках.

Руэль Коза
Председатель
Eskom Holdings

Джон Манзони
Генеральный Директор
Переработка и Маркетинг
Бритиш Петролиум

Джулио Мура
Президент и Генеральный Директор
GrupoNueva

Резюме руководителя



Project
financial capital

Финансовый проектный
капитал



Project
non-financial capital

Нефинансовый
проектный капитал



Partner capital

Партнерский капитал

Финансирование конечной возможности организации бизнеса

Бизнес устойчивого жизнеобеспечения (УЖ) - это ведение бизнеса с бедными таким путем, который одновременно предлагает выгоды, как неимущим обществам, так и компании. Одной из самых значительных проблем, связанных с *бизнесом устойчивого жизнеобеспечения*, является изменение склада мышления - фундаментальная необходимость принять новые способы мышления касательно того, как необходимо вести бизнес. Эта же проблема касается вопроса финансирования таких предприятий: для того, чтобы иметь доступ ко всем ресурсам, компаниям необходимо заново определить как, у кого и для кого они добывают капитал.

Данное руководство концентрируется на том, каким образом осуществлять поиск финансирования для бизнеса устойчивого жизнеобеспечения. Оно ставит своей целью обеспечить план действий. Руководство поможет менеджерам решить, когда использовать капитал за счет внутренних ресурсов, а когда искать внешние источники финансирования. Оно исследует государственно-частные товарищества, как добывать капитал для местных операционных партнеров, и почему получение данного финансирования может стать центральным для успеха компании. Оно также предполагает, что иногда самый дешевый, наиболее доступный капитал не является лучшим источником финансирования.

Поиск капитала для финансирования предприятий устойчивого жизнеобеспечения выдвигает на передний план несколько ключевых концепций:

Капитал ожидания (Patient capital)- инвестиции, характеризующиеся долгосрочным периодом, и, особенно, обоснованные положительным социальным и экологическим воздействием.

Стратегия распределенного капитала позволяет компаниям получить доступ к внешним ресурсам капитала, к которым они в ином случае не имели бы доступа.

Проектный капитал относится к капиталу, направленному на финансирование бизнеса как такового. Он может быть как финансовым, так и нефинансовым капиталом.

Добывание (сбор) партнерского капитала подразумевает получение необходимого финансирования для организаций, которые находятся во взаимодействии и поддерживают предприятия УЖ.

Ведение бизнеса в регионах с низкими доходами часто приводит к необходимости получения грантов или недорогого финансирования, по меньшей мере, на начальной стадии. Важно то, что этот тип бизнеса вызывает большой интерес и может привлечь большое количество денежных средств. Однако, в настоящее время недостаточно четко определены процедуры, в соответствии с которыми можно перевести этот интерес непосредственно в наличные средства. Менеджеры, занимающиеся сбором капитала для предприятий УЖ, имеют много источников, куда бы они могли обратиться, но им необходимо быть изобретательными и упорными в процессе поиска этого финансирования.

Агентства по развитию становятся все более заинтересованными в работе с компаниями, а некоторые частные фонды начинают поддерживать коммерческие организации, цели которых совпадают с их собственными программами. Многие из этих организаций располагают миллиардами долларов. Однако, для того, чтобы суметь воспользоваться данными денежными средствами, предназначенными на общественные нужды, предприятиям УЖ необходимо предоставить ощутимые социальные выгоды. К тому же, менеджерам, скорее всего, придется изучить язык и цели некоммерческих организаций.

Источники финансирования включают:

- многосторонние финансовые институты
- двусторонние агентства по развитию
- частные благотворительные фонды
- фонды социальных займов и венчурные фонды
- микрофинансирующие институты

Создание предприятий устойчивого жизнеобеспечения требует от компаний исследования различных путей ведения бизнеса и поэтому данное руководство также выделяет некоторые связанные с этим потенциальные недостатки, риски и ограничения. Многие компании уверены, что данные проекты действительно могут быть прибыльными. В то же время зарегистрированных историй успеха не так уж много. Тем не менее, пионеры в этой области обрели точку опоры на молодых развивающихся рынках и создали инновационные стратегии финансирования для осуществления деловой деятельности в бедных регионах.

Данное руководство представляет краткий очерк стратегий финансирования для десяти разных проектов. Хотя каждая бизнес-инициатива имеет свою специфику в отношении местонахождения и области деятельности, полученные уроки могут быть использованы во многих секторах. Данные очерки основаны на частной информации, предоставленной компаниями, активно вовлеченными в процесс поиска ресурсов капитала ожидания и создание эффективных деловых товариществ в области устойчивого жизнеобеспечения.

Благодаря руководству - поиск капитала для финансирования предприятий устойчивого жизнеобеспечения - менеджеры получают глубокое понимание всей сущности потенциального финансирования и обеспеченный информацией стартовый пункт для запуска собственной конкурентоспособной бизнес инициативы.

Введение

Всемирный бизнес-совет по устойчивому развитию (МБСУР) посредством собственного проекта по устойчивой жизнеспособности исследует каким образом компании-члены начинают вести бизнес с бедными, используя при этом пути, которые позволяют одновременно создавать преимущества как для бедных, так и для самих компаний. Самой значительной проблемой, перед которой стоят предприятия устойчивого жизнеобеспечения, является изменение склада мышления и создание поддерживающей окружающей среды, которая поощряла бы менеджеров к началу бизнеса с бедными обществами, и рассмотрению их как потенциальных потребителей и деловых партнеров.

В нашей недавней публикации *Ведение бизнеса с бедными: руководство на местности*, мы проиллюстрировали как проблему входа на неосвоенный рынок более четырех миллиардов потребителей, так и некоторые идеи и фактические данные о том, как добиться успеха, с некоторыми инновационными примерами из практики нескольких лидирующих компаний членов МБСУР. Сопутствующей проблемой является финансирование подобных предприятий. Для привлечения необходимых ресурсов компаниям потребуется переосмыслить как и для кого они добывают капитал.

Данный набор руководств помогает вашей компании исследовать подходы к новым рыночным возможностям...

Для того, чтобы помочь компаниям выработать подход к некоторым проблемам, встающим перед ними при развитии их бизнеса на новых развивающихся рынках, была разработана серия из трех практических руководств. Первое, *Ведение бизнеса с бедными: руководство на местности*, излагает бизнес-модели, разрабатываемые компаниями, вовлеченными в бизнес УЖ. Данное второе руководство исследует источники капитала для бизнеса УЖ и стратегии получения доступа к этому капиталу. Третья и готовящаяся к выходу публикация *Бизнес-руководство для организаций, работающих в области развития*, приводит список широкого спектра доступных предприятиям партнеров в пределах сообщества по развитию.

Пути к успеху

Стратегии распределенного капитала: Эффективные стратегии финансирования для предприятий УЖ начинаются с создания межсекторных товариществ и включают поиск внешнего капитала для операционных партнеров также как и прямое финансирование самого проекта.

Инновационные подходы к финансирующим организациям: Существуют значительные ресурсы для поддержки проектов, обеспечивающих социальные выгоды, но необходимы изобретательность и терпение для получения доступа к ним.

Социальная отдача: Денежные средства, предназначенные для общественных нужд, вступают в игру только в случае, если проект несет в себе социальные выгоды для вовлеченных обществ.

В чем необходимость финансового руководства?

Ограниченность финансовых ресурсов является основным препятствием для компаний, начинающих и расширяющих бизнес УЖ. В обычных условиях, конкуренция за скудные капитальные средства является обычным ходом развития бизнеса; некоторые проекты успешно привлекают инвестиции, а другим это не удается. Однако, в случае некоторых предприятий УЖ, решение «не начинать реализацию» проекта может уступить экстраординарной возможности данных предприятий нести в себе социальное благо. Нашей целью является точно указать источники финансов, которые учитывают данные социальные выгоды и, таким образом, помогают создать убедительные финансовые доводы в пользу предприятий УЖ.

Данное руководство ставит своей целью обеспечить примерный план действий. Существует множество потенциальных источников капитала, однако до сегодняшнего момента недостаточно источников, готовых работать с предприятиями УЖ. Как следствие, компании все еще испытывают трудности при управлении работой в этой области. Данное руководство начинает работу над данной проблемой: оно представляет несколько успешных стратегий и инновационных возможностей для того, чтобы помочь компаниям получить финансирование для их бизнеса.

Оно также описывает работу нескольких реальных предприятий УЖ. В руководстве показаны некоторые интересные инновационные возможности, разработанные компаниями до настоящего момента; однако, в настоящее время не достаточно ценных примеров, иллюстрирующих в полном объеме то, чего можно достичь посредством стратегий распределенного капитала.

Ключевые концепции

Поиск капитала для бизнеса устойчивого жизнеобеспечения требует поиска капитала среди нетрадиционных источников. Главные концепции:

Бизнес устойчивого жизнеобеспечения (УЖ) - это ведение бизнеса с бедными таким образом, чтобы он одновременно был выгоден и бедным, и непосредственно компании.

Капитал ожидания - это инвестиции, характеризующиеся долгосрочным периодом и особенно обоснованные позитивным социальным и экологическим воздействием.

Стратегия распределенного капитала позволяет компаниям привлекать внешние капитальные ресурсы, к которым в ином случае они не имели бы доступа. Зачастую это становится возможным благодаря товариществам, у которых также имеется возможность сократить общую потребность в капитале и повысить шансы бизнеса на операционный успех. Тем самым, в случае стратегии распределенного капитала, поиск капитала для операционных партнеров может стать настолько же важным как изыскание прямого капитала для финансирования проекта.



Проектный капитал - это прямой ресурс, доступный для поддержки бизнеса устойчивого жизнеобеспечения. Он может представлять непосредственно финансовый капитал, т.е. заём или уставной капитал владельцев, финансирующий бизнес. Он также может представлять нефинансовые ресурсы, такие как исследование рынка или кампании по повышению осведомленности, предпринимаемые партнерами ННО, которые в итоге сократят общие издержки, связанные с бизнесом.



Партнерский капитал - это финансирование для организаций, которые окружают и поддерживают проект. Компании должны принимать активную роль в помощи их партнерам изыскивать капитал.

Вопросы, которые вам необходимо задать

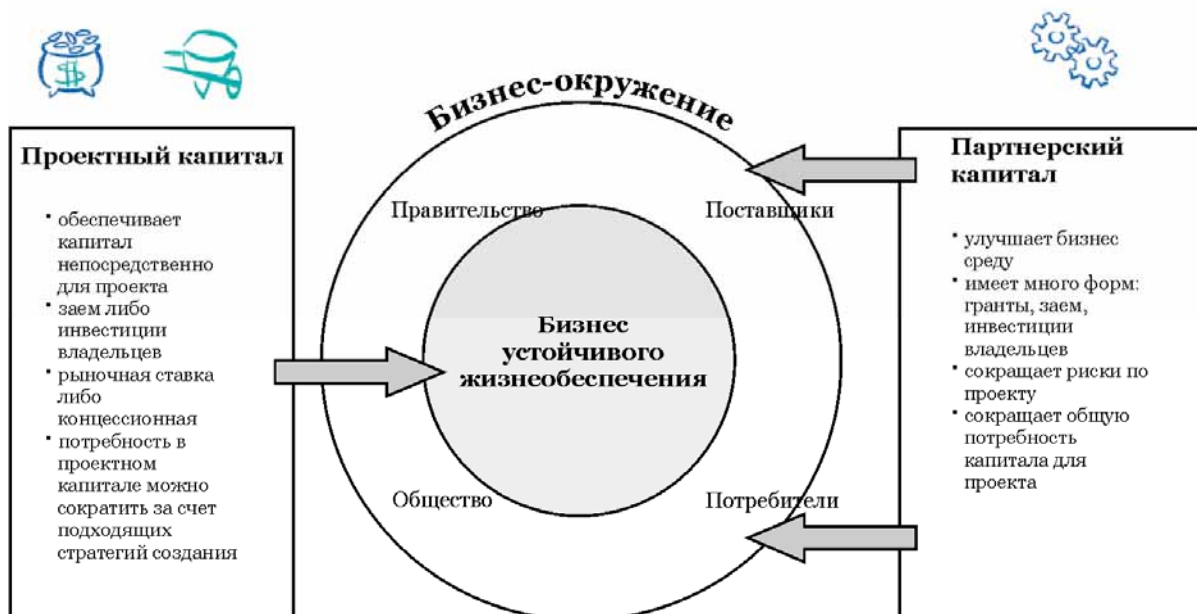
Когда искать капитал в пределах собственной компании... и когда осваивать внешние ресурсы?



Для финансирования бизнеса устойчивого жизнеобеспечения, менеджерам необходимо решить - финансировать ли за счет внутренних ресурсов или обратиться к поиску внешних ресурсов. Если бизнес требует создания сложных товариществ и не предлагает немедленной привлекательной ставки дохода, он может проиграть другим, более традиционным бизнес-проектам, в процессе конкурентной борьбы за внутренние ресурсы компании. Поставщики внешнего капитала, в дополнение к сокращению обязательств компании по необходимому капиталу, могут привнести ключевые экспертные знания и значительно усилить местное обязательство по отношению к бизнес-предприятию.



Проблемы финансирования бизнеса УЖ выходят за рамки необходимости прямого капитала. Ключевым элементом эффективного финансирования является создание товариществ и бизнес-среды, которые позволили бы бизнесу достичь успеха.



В результате, некоторые компании начали смещать свое внимание со стратегии централизованного капитала, в соответствии с которой компании самостоятельно осуществляют сбор капитала для своего бизнеса, к стратегии распределенного капитала, в соответствии с которой компании также становятся проводниками капитала для уже существующих мощностей и экспертных навыков. Например, компания может обнаружить, что она может преуспеть в запуске бизнеса УЖ только в случае, если она поспособствует созданию взаимодействия между Мировым Банком и местным правительством в строительстве инфраструктуры и, в тоже время, убедит социальный инвестиционный фонд предоставить местным малым и средним предприятиям (МСП) займы на цели расширения.

Как найти капитал для партнеров...



Местные и международные товарищества могут стать ключевым фактором для успеха предприятий УЖ, но многие из этих местных партнеров испытывают дефицит капитала. Главной проблемой финансирования является помощь в получении капитала для партнеров также, как и для самого проекта. Это может сократить потребность в проектном капитале и послужить косвенным путем освоения новых источников финансирования. Например, компании, которые создают совместные предприятия с местными МСП, получают косвенную выгоду от источников капитала, поощряющего рост местных предприятий, который иначе не был бы инвестирован в транснациональную компанию.

Работа партнерских организаций в качестве проводников к капиталу может быть для компаний новой ситуацией. В то время как существует широкий спектр потенциальных партнеров (микропредприятия, неправительственные организации (ННО), правительственные органы) и множество источников финансирования (многосторонние банки развития, частные благотворительные фонды и фонды социальных займов) - объединение одного с другим представляет скорее искусство, нежели науку. Однако, данное руководство показывает пути помощи компаниям и их партнерам в области разработки подходящей стратегии для достижения этих целей. Оно ставит целью обеспечить менеджерам более широкое понимание того, что конкретно каждый отдельный партнер и источник финансирования может привнести, и предлагает пути, как мобилизовать эти дополнительные ресурсы.

Где искать внешний капитал?

В данном руководстве приведены пять различных источников капитала для бизнеса УЖ:

- многосторонние финансовые институты
- двусторонние агентства по развитию
- частные благотворительные фонды
- фонды социальных займов и венчурные фонды
- микрофинансирующие институты

Немногие поставщики капитала направляют собственное финансирование напрямую компаниям...

Ни один из вышеперечисленных источников финансирования первоначально не сфокусирован на обеспечении капиталом крупных компаний на цели бизнеса УЖ. Однако, многие в настоящее время адаптируют собственные операции в направлении более эффективного сотрудничества с частным сектором. Следующим важным шагом является развитие компаниями и поставщиками капитала совершенных механизмов для лучшего осознания этих возможностей.

...однако, существует большое количество доступного капитала

Многие финансирующие организации сильно сфокусированы на целях развития, и все более расположены к идее сотрудничества с бизнесом для достижения собственных целей. В пределах пяти категорий данное руководство приводит много организаций, которые совместно мобилизуют миллиарды долларов на цели развития. Сочетание изобретательности, терпение и фокус на социальное воздействие поможет компаниям получить доступ к этим ресурсам для финансирования собственных инициатив в области бизнеса УЖ.

Приведенные очерки освещают главных игроков и менее крупных инноваторов

Каждая из пяти категорий представляет собой одну или две организации. Она также освещает схожие организации с указанием адреса веб-сайта. Данный ресурсный банк не представляет исчерпывающий источник – он, напротив, является сборником установившихся главных игроков и менее крупных инноваторов. Большинство этих организаций будут охарактеризованы в предстоящей публикации, *Бизнес-руководство для организаций, работающих в области развития*. В границах данного руководства, менеджеры смогут глубже понять всю сущность потенциального финансирования, а также получить обеспеченный информацией стартовый пункт для запуска собственной конкурентоспособной бизнес инициативы.

1. Финансовые стратегии

В чем заключаются отличительные черты финансирования устойчивого жизнеобеспечения?

Традиционный процесс формирования бюджета из капиталовложений для нового предприятия включает оценку необходимости в капитале, будущих потоков платежей и расчет риска. Теоретически, правильное бизнес-решение вытекает из расчета чистой приведенной стоимости (ЧПС) и/или внутренней нормы доходности (ВНД). На практике, процесс принятия решений более субъективен; финансовые модели являются только стартовой точкой отсчета.

Финансирование бизнеса устойчивого жизнеобеспечения не подразумевает отказ от традиционных процессов моделирования. Однако, это не влечет за собой поправок к фактору косвенных и менее ощутимых выгод для компании. Внешние источники капитала ожидания могут также обеспечить инновационными вариантами финансирования этой разновидности бизнеса и, следовательно, влияет на анализ.

Потенциальные проекты по бизнесу УЖ разделяются на три категории:

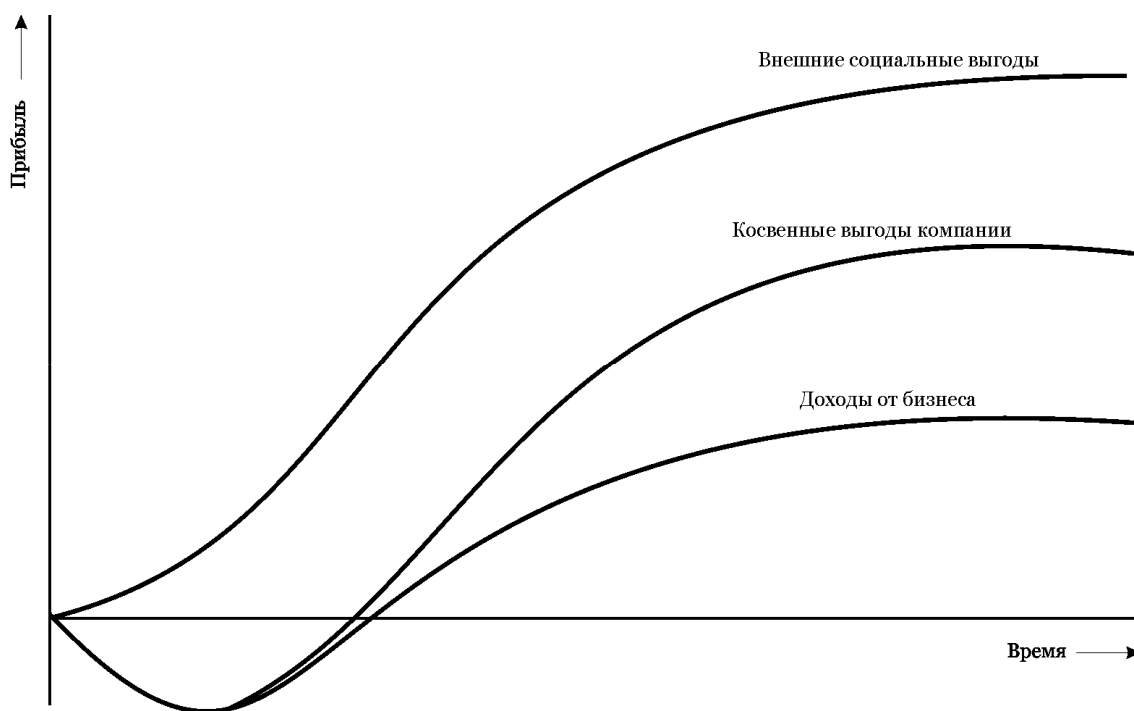


Концепции, служащие фундаментом для данного руководства (т. е. капитал ожидания, стратегии распределенного капитала), являются ключевыми для запуска бизнеса, соответствующего параметрам А и Б. Для бизнеса с параметром А, они могут улучшить шансы на успех в операционной деятельности, а также и на реализацию социальных выгод. Для бизнеса с параметром Б, они имеют еще более важное значение. Изобретательное использование внешнего капитала ожидания и товариществ сможет улучшить состояние финансовых параметров некоторых из этих бизнес-планов и, таким образом, позволить им стать достаточно привлекательными и успешно конкурировать за ограниченный внутренний капитал. В некоторых случаях, поиск внешних источников капитала ожидания может стать решающим фактором, определяющим, будет ли проект принят или нет.

Действительно ли предприятия устойчивого жизнеобеспечения могут зарабатывать деньги?

Примеры из практики компаний указывают на то, что эти предприятия действительно могут быть прибыльными, но потребуется некоторое время, прежде чем мы сможем представить документальное подтверждение истории успеха. Не удивительно то, что новые предприятия и рынки почти всегда требуют значительных инвестиций, прежде чем достигнуть долгосрочного роста и прибыльности.

Приведенный ниже рисунок иллюстрирует кривую прибыльности для нового продукта или бизнеса (нижняя кривая). Он также показывает как, в случае бизнеса УЖ, косвенные выгоды (средняя кривая) и внешние социальные выгоды (верхняя кривая) дополняют прямые доходы. Учет этих факторов значительно усиливает общую стоимость, создаваемую бизнесом. Создание этой дополнительной стоимости делает проект более привлекательным для внешних источников финансирования. Существуют организации, которые заинтересованы в наличии этих социальных выгод - и когда они видят, что компания это выполняет, то они изъявляют желание помочь в его финансировании. Одним из привлекательных путей, в соответствии с которым они могут внести свой вклад в достижение общих целей, является предоставление компании капитала ожидания.



Доходы от бизнеса: традиционная финансовая прибыль, которая может быть непосредственно отнесена на бизнес УЖ.

Косвенные выгоды компании: результаты бизнеса УЖ, которые несут в себе финансовую выгоду для компании в целом (т.е. усиление брэнда, лояльность потребителей, рабочая дисциплина и новые возможности прибыльного бизнеса в будущем)

Внешние социальные выгоды: результаты бизнеса УЖ, стоимость которых не освоена компанией, но освоена вовлеченными обществами (т.е. рабочие места и заработные платы для населения, передача знания, снижение уровня загрязнения, улучшенное состояние здоровья).

При оценке прибыльности и доходов возможности инвестирования в УЖ важно принимать во внимание долгосрочную перспективу и учитывать косвенные выгоды компании. Многие компании находят возможности инвестирования в УЖ финансово привлекательным.

К тому же создаваемые этими проектами социальные выгоды означают то, что многие нетрадиционные источники капитала могут быть заинтересованы в помощи достижению успеха предприятиями УЖ. Эти источники капитала ожидания смогут помочь устранить препятствия на пути к прибыльности и сократить время, необходимое бизнесу для того, чтобы стать коммерчески жизнеспособным. Как прямое финансирование (проектный капитал), так и финансирование, улучшающее деловую среду и поддерживающее партнерские организации (партнерский капитал), могут оказать помощь в достижении этого.



Проектный капитал: осуществляем ли поиск капитала внутри компании или ищем внешнее финансирование?

Прежде всего, менеджеры должны принять решение финансировать ли бизнес устойчивого жизнеобеспечения только за счет внутреннего финансирования либо искать внешний проектный капитал. Среди прочего, это решение будет зависеть от необходимости в капитале и ожидаемой ставки дохода. Обзор бизнес-параметров, описанных на странице 18, ставит все это во взаимосвязь; предприятия параметра А, в большинстве случаев, финансируются за счет внутренних ресурсов, в то время как предприятия параметра Б часто требуют внешнего проектного капитала для обеспечения жизнеспособности.

Многие компании обнаружили преимущества освоения источников внешнего капитала, даже когда подобное инвестирование не являлось жизненно важным для запуска проекта. В дополнение к фондам, такие поставщики капитала в некоторых случаях могут принести ценные экспертные навыки и усилить местное позитивное расположение по отношению к бизнесу УЖ. Однако, недостатки использования внешнего капитала включают транзакционные издержки и потенциально долгие сроки выполнения, до тех пор пока будет получено финансирование. Создание стратегии распределенного капитала требует времени и терпения. Если инвестиционная возможность достаточно привлекательна, а время играет очень важную роль, то в этом случае лучшим вариантом может быть финансирование только за счет внутренних ресурсов.

Поиск внешнего капитала	
Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• Поставщики внешнего капитала могут иметь более низкие требования к ставке доходности, могут помочь устранить препятствия на пути достижения коммерческой жизнеспособности• Создавайте местных собственников и местные инвестиции• Воспользуйтесь преимуществами экспертных знаний• Распределяйте риски, сокращайте обязательства по внутреннему капиталу	<ul style="list-style-type: none">• Требуется много времени на обсуждение многочисленных сделок• Транзакционные издержки• Возможность наличия стимулов к неприсоединению, конфликту• Возможная потеря контроля над ключевыми решениями и активами (т.е. интеллектуальной собственностью)

Как осуществлять поиск капитала внутри компании?

Существуют два препятствия на пути доступа к внутреннему капиталу. Первое, предприятия УЖ являются новым видом и зачастую не вписываются в существующие модели бизнес-развития компании. Данные инновационные виды деловой деятельности также ассоциируются с высокой степенью риска. Данное руководство показывает некоторые пути сокращения рисков и улучшения доходности посредством использования внешнего капитала и товариществ.

Как менеджер может увеличить шансы принятия проекта? Вопрос о том, как лучше позиционировать бизнес-план зависит от процесса формирования бюджета из капиталовложений компании. Например, в компании Бритиш Петролеум, бизнес-планы проходят несколько этапов оценки, основываясь на таких показателях, как экономический, стратегический, экологический, социального воздействия и репутации. Оценка риска во многих измерениях также является составляющей частью систематического процесса.

Система спроектирована для того, чтобы привнести разнообразие в сырые экономические показатели, которые созданы, используя в процессе планирования стандартные допущения (т.е. цены на газ и нефть, обменные курсы) и ставки дисконтирования.

Особенности примера компании Бритиш Петролеум имеют менее важное значение, чем полученный урок в целом. Решающим фактором для менеджеров, осуществляющих поиск финансирования для бизнеса устойчивого жизнеобеспечения, является понимание внутренних особенностей их собственного процесса бюджетирования капиталовложений. Методы, используемые компаниями для учета косвенных выгод в их финансовом анализе, отличаются от компании к компании. Эти выгоды могут быть учтены посредством увеличения прогнозов потоков наличных средств, либо за счет уменьшения используемой ставки дисконтирования, либо они могут стать частью качественного контрольного перечня показателей, который независим от количественного анализа. Только посредством полного понимания этих специфических особенностей менеджеры смогут определить самый подходящий (и наиболее убедительный) способ претворить эти выгоды бизнеса УЖ в форму, которая имела бы значение для их компаний.

Теория реальных опционов как инструмент для бизнеса устойчивого жизнеобеспечения

Теория реальных опционов является структурой для принятия операционных решений, смоделированных на базе теории финансовых опционов. В своей простейшей форме, теория реальных опционов предполагает, что бизнес решения необходимо оценивать на основе будущих возможностей, которые оно открывает и закрывает, и стоимости и вероятностей, связанных с этими событиями. Например, фармацевтические компании иногда используют эту структуру для решения того, насколько долго им необходимо продолжать инвестировать в новый препарат - процесс с крупными первоначальными издержками, высокой неопределенностью и возможностью высокой отдачи в будущем.

Предприятия УЖ объединяют в себе многие из этих характеристик. Если их оценивать с точки зрения вероятности успеха в отношении будущих возможностей получения прибыли, они могут выглядеть намного привлекательнее. В то время как для энергичного внедрения данной методологии может потребоваться много времени и усилий, некоторые компании считают эту структуру довольно эффективной для оценки бизнеса УЖ. Например, DuPont использует метод реальных опционов (который они называют Управление Опционом) в качестве ключевого фундамента собственной бизнес стратегии на молодых развивающихся рынках.

Ключевым фактором является степень, в которой можно представить финансовую стоимость многих косвенных преимуществ бизнеса УЖ (стоимость бренда, связи с общественностью, лояльность потребителей и рабочая дисциплина) в привлекательное предложение. Придание этим преимуществам количественного значения представляет собой давнюю проблему, но в настоящее время наблюдаются большие позитивные сдвиги. Разрабатываются социальные показатели, которые помогают измерить социальную деятельность корпорации и связать ее с общей финансовой устойчивостью корпорации.

Дополнительные ресурсы

Существует широкий спектр косвенных преимуществ, создаваемых компаниями за счет создания предприятий УЖ или других проектов с социальными выгодами; в число лучших ресурсов по теме входят:

Общение с «неверующими»: www.conversations-with-disbelievers.net/site

Смешанная карта стоимости: www.blendedvalue.org

Как искать внешнее финансирование?

В то время как процесс получения внешнего капитала ожидания имеет схожие черты с начальным процессом получения внутреннего финансирования, он требует нового подхода к социальным выгодам и долгосрочной жизнеспособности. Прежде всего, наиболее важно то, что корпоративные менеджеры должны осуществлять поиск капитала из нетрадиционных источников.

Как указано ранее, существуют два главных способа, посредством которых внешний капитал может оказать поддержку бизнесу УЖ - «проектный капитал», который обеспечивает прямое финансирование и «партнерский капитал», который обеспечивает финансирование внешним организациям, которые в свою очередь либо обеспечивают важные вспомогательные услуги либо играют роль в улучшении деловой среды, в которой расположен бизнес. Далее мы подробно рассмотрим партнерский капитал в этом руководстве.

Предприятия с потребностью в крупных первоначальных инвестициях (такие как предприятия сферы коммунальных услуг, природных ресурсов либо тяжелой промышленности), наиболее вероятно, испытывают наибольшую необходимость в капитале ожидания для прямого поддержания собственного бизнеса УЖ. Этот внешний капитал может иметь более низкую ставку процента или более длительный срок погашения, чем традиционные займы. К тому же, источник капитала ожидания может проявить желание принять на себя виды рисков, которые традиционные поставщики капитала не приняли бы. Внешний капитал ожидания в большинстве случаев будет иметь форму долгового обязательства, но также может представлять учредительский капитал (если бизнес организован как совместное предприятие) или грантовое финансирование. Кроме этого, для того, чтобы позволить традиционным финансовым институтам предоставлять капитал в качестве инструментов сокращения рисков, могут быть использованы гарантии по займам и специализированные страховые продукты (такие как страхование политических рисков).

Дабы быть достоверными, при поиске проектного капитала из внешних источников менеджерам необходимо четко определить социальные и экологические выгоды, которые станут следствием их бизнеса. Это включает создание убедительной истории и достоверной подтверждающей документации. В основном, для того, чтобы воспользоваться денежными средствами, предназначенными на общественные нужды, компаниям необходимо четко и ясно продемонстрировать социальные выгоды их предприятий УЖ.

Для того, чтобы наладить эффективную связь с общественными ННО секторами, корпоративные лидеры возможно должны будут найти «переводчиков» либо посредников, которые говорят и понимают язык, используемый ННО и правительственными агентствами. Работа с внешними партнерами сможет помочь компаниям определить, измерить и передать те выгоды, которые может создать их бизнес УЖ.

Это также поможет компаниям ознакомиться с видами контрактов и мониторинга, с которыми им придется иметь дело при работе с игроками некоммерческого сектора.

Практические примеры на местности

«Водафон», организуя собственный бизнес телефонных киосков, использовал стратегию фрэнчайзинга, которая требовала от местных предпринимателей вклада части стартового капитала. «Суэз» при организации бизнеса по водообеспечению в Манаусе (Бразилия) использовала займы банков развития для финансирования части инфраструктуры. «EDF» в своем проекте по использованию солнечной энергии в сельских регионах осуществил инвестирование совместно с корпоративными партнерами и Южно-Африканским Правительством. Хорошим примером того, как гарантии могут освободить традиционные источники капитала, является компания Tlalnerantla Water Company (Мексика), которая использовала гарантию МФК и продала собственные облигации на открытом рынке.

Партнерский капитал: зачем, откуда и как?



Компания может принять решение обеспечить стартовый капитал для бизнеса УЖ полностью за счет собственных ресурсов. Это наиболее вероятно в случае, если прямые издержки не велики, если очень важно действовать быстро и/или очень важно сохранять полный контроль над бизнесом. Даже в этих случаях, внешний капитал ожидания, осуществляющий поддержку предприятий канала поставок (часто местных МСП) или некоммерческих партнеров (часто международных или местных ННО), может оказаться решающим фактором для успеха компаний. Данные партнеры внесут свой вклад в улучшение деловой среды и помогут обеспечить широкое распределение создаваемых бизнесом преимуществ. Также они смогут предоставить экспертные знания и услуги, которые сократят операционные издержки и/или прочие требования прямого капитала для проекта; это можно рассматривать как нефинансовый капитал, предоставляемый партнерами.

Однако, эти партнерские организации часто очень ограничены в капитальных ресурсах. Компаниям может понадобиться помочь операционным партнерам найти подход к благотворительным организациям, агентствам по развитию или к социальным венчурным фондам, которые могут предоставить эти столь болезненно недостающие финансовые ресурсы. Крупный корпоративный партнер также может повысить доверие к проекту или товариществу и таким образом помочь привлечь финансирование.

Подбор финансовых источников для партнеров			
Тип партнера	Распределение ролей	Источники финансирования	Примеры из практики
Неформальные общественные группы и местные ННО	<ul style="list-style-type: none"> • Определение потребности • Совокупный спрос • Сбор платежей • Совокупные вложения в натуральной форме, такой как труд 	<ul style="list-style-type: none"> • Благотворительные фонды • Многосторонние договоренности • Двусторонние договоренности • Международные ННО 	<ul style="list-style-type: none"> • Essor (Suez) • El Alto (Suez)
Местные предприниматели и МСП	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение рыночными знаниями • Распределяют и в розницу продают продукты • Обеспечивают покрытие расходов 	<ul style="list-style-type: none"> • Микрофинансирование • Местные банки • Фонды социальных и венчурных займов 	<ul style="list-style-type: none"> • Предприниматели мобильной связи в Южной Африке (Водафон)
Международные ННО	<ul style="list-style-type: none"> • Определяют нужды • Подтверждают социальные выгоды • Распределяют и продают в розницу продукты 	<ul style="list-style-type: none"> • Благотворительные фонды • Многосторонние договоренности • Двусторонние договоренности 	<ul style="list-style-type: none"> • Международная Организация по Коммунальным Услугам (P&G)
Университеты/Исследовательские институты	<ul style="list-style-type: none"> • Проводят исследования и обеспечивают техническую поддержку • Подтверждают социальные выгоды 	<ul style="list-style-type: none"> • Благотворительные фонды • Многосторонние договоренности • Двусторонние договоренности 	<ul style="list-style-type: none"> • Университет Джона Хопкинса (P&G)
Транснациональные корпорации	<ul style="list-style-type: none"> • Дополнительные продукты • Распределение рисков 	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренний капитал 	<ul style="list-style-type: none"> • В целом (EDF)
Правительства	<ul style="list-style-type: none"> • Субсидирование потребителей • Прояснение нормативной среды, совершенствование иных структурных условий • Строительство инфраструктуры 	<ul style="list-style-type: none"> • Многосторонние договоренности • Двусторонние договоренности 	<ul style="list-style-type: none"> • Южная Африка (EDF) • Боливия (Suez,)
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> • Покупка продуктов/услуг 	<ul style="list-style-type: none"> • Микрофинансирование • Правительства 	<ul style="list-style-type: none"> • Южная Африка (EDF) • Шри Ланка (Shell)

Существует много путей, в соответствии с которыми проектный капитал может оказывать поддержку проектам – будьте изобретательными

Изобретательность является ключевым фактором в привлечении внешнего капитала. Ведение бизнеса в регионах с низкими доходами часто требует грантов и субсидированного финансирования, по меньшей мере, до тех пор, пока не будут преодолены начальные барьеры. Например, финансовая поддержка смогла бы помочь создать необходимую инфраструктуру и улучшить деловую среду. Она также могла бы помочь потенциальным потребителям позволить себе приобрести продукт или помочь компании сократить издержки в цепи создания стоимости. Решение о том, что и кого необходимо поддерживать будет зависеть от динамики бизнеса, доступности капитала и вовлеченности местного сообщества.

Как сократить риски?

Ведение бизнеса в развивающихся странах связано с более высокой степенью риска и многие из инструментов управления этими операционными, экономическими и политическими рисками являются общими для всех видов международного бизнеса. Мы, прежде всего, заинтересованы в освещении ключевых областей риска и обеспечения инструментами управления ими.

Мы приводим стратегии, используемые для сокращения операционного и управленческого рисков в нашем руководстве МБСУР – *«Ведение бизнеса с бедными: руководство на местности»*. Руководство на местности выделяет создание товариществ как эффективный метод приобретения местных знаний и стимулирования поддержки местного сообщества.

В то время как политические риски существуют во всех странах, на новых развивающихся рынках они могут быть довольно значительными. Эти риски включают неожиданные/непредвиденные изменения нормативной среды, конфискацию активов и вооруженные конфликты. Предприятия располагают ограниченными возможностями по контролю над этими факторами, но существуют некоторые инструменты и стратегии:

- Различные правительственные агентства предоставляют гарантии по займам и страхованию политических рисков. Практические примеры приводят Многостороннее агентство по инвестиционным гарантиям (МАИГ, часть группы Всемирного банка: www.miga.org.) и Корпорацию частных зарубежных инвестиций (ОРИС, правительственное агентство США: www.opic.gov, другие правительства также имеют подобные программы). Страховка по политическому риску предоставляет компании компенсацию в случае различных видов политического расстройства в счет страховых премий.
- Существуют организации частного сектора, которые занимаются оценкой политического риска и институционального развития в разных странах, такие как

Исследовательское подразделение экономиста (Economist Intelligence Unit) и Агентство по политическим рискам. Они могут помочь в выборе новых рынков и организовать наблюдение за местными условиями.

- Создание поддержки среди местных участников (партнеры по совместным предприятиям, потребители, сотрудники) снижает риск конфискации активов или другого правительственного вмешательства. В случае, если могут проиграть и местные игроки, то это удержит правительство от вмешательства. При выборе местных партнеров важно принимать во внимание местный политический контекст.

Экономический риск включает такие факторы, как колебание валютного курса, инфляцию и неожиданные изменения спроса или условий труда. Как в случае с политическим риском, компании располагают ограниченными возможностями, чтобы контролировать эти факторы. Ниже представлены некоторые важные инструменты и размышления:

- Финансовые инструменты (опционы, форварды и т.п.), которые сокращают степень подверженности компании к изменениям валютного курса.
- Функциональные решения (т.е. в какой валюте занимать, в какой осуществлять сбор доходов; в какой стране закупать сырьевые материалы), которые могут выступать в качестве естественных инструментов страхования колебаний курсов валют.
- Экономические прогнозы возможны как в государственных агентствах, так и частных компаний по прогнозированию. Некоторые из организаций, которые занимаются оценкой политического и нормативного климата, также предоставляют экономические рейтинги и прогнозы.

Примерный план действий

Идея бизнеса устойчивого жизнеобеспечения сравнительно молодая. Стратегии, представленные в данном руководстве и примеры предприятий и финансирующих организаций, рассматриваемых в следующих двух разделах, обеспечивают малые части большой картины, которая все еще находится в процессе создания. Одним из ключевых моментов является то, что существуют значительные потенциальные ресурсы финансирования и много заинтересованных групп. Однако, в настоящее время недостаточно четко сформулированных процедур для того, чтобы обернуть их в фактические финансовые ресурсы. Менеджеры, занимающиеся поиском капитала для бизнеса УЖ имеют широкий круг перспективных источников, к которым они бы могли обратиться, но в процессе поиска им необходимо проявлять изобретательность и упорство. В то время, как данные проблемы финансирования бизнеса являются новыми и сложными, те компании, которые знакомы с необходимыми для поддержки собственных проектов и их партнеров финансовыми стратегиями, будут иметь конкурентное преимущество.

Не существует надежной стратегии для финансирования бизнеса УЖ; примерный процесс, приведенный ниже, может стать хорошим началом.

Примерный процесс принятия решений

Определите, необходим ли внешний капитал?	
Нет	Да
	Найдите и объедините с источниками проектного капитала
Исследуйте возможности товариществ сократить издержки. Улучшить социальное воздействие, вовлечение местных знаний и навыков	

Финансовый проектный капитал



Нефинансовый проектный капитал



Отсутствие товариществ	Достаточно ли партнеры обеспечены капиталом?
	Работайте совместно с партнерами в поиске капитала
Запускайте проект	

Партнерский капитал



Для того чтобы создать успешный бизнес УЖ, по меньшей мере, так же важно адаптировать новый способ мышления, как следовать определенным этапам. Следующие правила движения основаны на практическом исследовании МБСУР. Они представляют собой лучшие практические рекомендации и служат кратким конспектом некоторых важных взглядов. В совокупности, они описывают подход, который, как нам кажется, является характерным для успешных усилий в этой области.

Рекомендации менеджерам предприятий УЖ

Правило 1 – Обзор: Изучите положение вашей компании и доступные ей ресурсы.

- Узнайте, что уже было сделано: Другие компании могут иметь ценный местный опыт и историю отношений с поставщиками капитала ожидания, ваша собственная компания может также иметь забытый опыт и историю работы в этой области – небольшой поиск может принести свои результаты.
- Познакомьтесь с местностью: При разработке любой бизнес-стратегии, перед поиском инвестиций очень важно знать, кто и какие организации работают на данной территории – разведка как проектного капитала, так и источников партнерского капитала является решающим фактором для создания здоровой стратегии распределенного капитала.
- Определите социальные выгоды: для того, чтобы воспользоваться денежными средствами, предназначенными для общественных нужд, ваш проект должен предложить социальные преимущества.

Правило 2 – Согласование: Определите и согласуйте цели партнеров с собственными. Четко установите, что вы хотите получить.

- Выучите язык: Для многих потенциальных финансовых и операционных партнеров может быть непривычно тесно работать с крупными корпорациями. Часто, различия в языке, или различия в терминологии и подходе могут скрыть общие цели, которые могли бы привести к взаимовыгодному сотрудничеству.
- Согласуйте собственные цели с целями партнеров: При формировании собственной капиталной стратегии, имеет значение оценка альтернативных источников капитала и целей этих организаций – для того, чтобы определить, пересекается ли ваша деятельность с их деятельностью, и могут ли они быть согласованы. Все организации, независимо от формы юридической организации, имеют мотивы, которые движут ими (в случае предприятия эквивалент мотива получения прибыли); разузнайте, что представляют эти мотивы, и соответственно с ними согласуйте собственную деятельность и стратегию коммуникации.
- Определите цели, установите ожидаемые результаты: Работайте совместно с партнерами в создании четкой карты действий для достижения общих целей. Убедитесь, что мониторинг деятельности и система показателей ограничены только вашей организацией, но включите и ваших партнеров. Четко представляйте собственные ожидания в отношении прибыли и поставьте в известность ваших партнеров; это может создать сложности в процессе начальных переговоров, но будет возможно избежать недопонимания в будущем.

Правило 3 – План: Решите, кто какие несет риски, кто какие вкладывает ресурсы.

- Сократите общий риск по проекту: Найдите гарантов рисков, таких как институты гарантирования кредитов для защиты от конфискации ресурсов, нарушения положений договоренностей, политического насилия и неконвертируемости валюты. Если вы получаете доходы в местной валюте, убедитесь, что выплаты по кредиту также производятся в местной валюте.
- Изменяйте риски: Разделите всю потребность в капитале на транши, каждый из которых может заинтересовать разных инвесторов. Капитал ожидания может взять на себя инвестиции с более высокой долей риска (и более высокой степенью социальной отдачи). Это компенсирует риск для более традиционных инвесторов (или для самой компании), которые в этом случае смогут принять участие в бизнесе УЖ. Существует возможность воспользоваться льготами по налогообложению, когда часть деятельности по проекту берут на себя ННО.
- Выберите правильный источник внутреннего капитала: Насколько возможно согласовывайте бизнес-деятельность с благотворительностью. Стратегическое использование внутреннего благотворительного капитала поможет построить поддерживающую инфраструктуру вокруг проекта по УЖ. При случае. Иногда это имеет больший смысл, чем использование ресурсов бизнес единицы или внешнего капитала.
- Дешевый капитал не всегда является наилучшим источником: Иногда необходимо учитывать косвенные стратегические преимущества вовлечения в бизнес более дорогого капитала. Компаниям необходимо стараться включать в капитальную стратегию местные институты, так как они привносят с собой собственные знания, и создают возможность произвести «гудвилл» в местном сообществе.

Правило 4 – Исполняйте: Капитал ожидания - это долгосрочный проект, обеспечьте гибкость внутренней структуры.

- Управляйте изменениями: Успешные предприятия УЖ требуют изменений во всех отделениях, включая финансовое; однако это изменение можно внести такими путями, которые являются наиболее приемлемыми. Выработка стратегии распределенного капитала будет похожа на исследование более знакомой инициативы реструктуризации бизнес-процесса. Изучите то, что работало в прошлом в плане эффективного привнесения внутренних преобразований. Создавайте бизнес УЖ на основе существующих норм, культуры и языка, используемого в компании; это поможет придать изменениям более приемлемую форму.
- Будьте терпеливыми: Капитал ожидания требует терпения – будьте готовы инвестировать время и ресурсы в создание приемлемой степени достоверности среди финансирующих агентств и партнерских организаций. Все преимущества товариществ будут осознаны со временем, и на первоначальном этапе будут представлять довольно медленную работу. Убедитесь, что вы способны достигнуть обещанных целей, и поддерживайте коммуникацию.

2. Реальные примеры из бизнес-практики

Практические примеры из опыта компаний-членов Всемирного бизнес-совета по устойчивому развитию

Данные сведения основаны на материалах представленных компаниями, активно вовлеченными в поиск доступа к капитальным ресурсам и созданию эффективных партнерских отношений. Сведения, представленные в данном разделе, основаны на компаниях коммунального сектора. В первую очередь, это связано с тем, что такие компании, по необходимости, стали первыми, кто адаптировал финансовые стратегии, описанные в данном руководстве.

Коммунальные компании занимаются капиталоемкими проектами и зачастую существующие нормативные акты вынуждают их расширять услуги для малоимущего населения. Однако, другие компании, такие как Procter & Gamble и Hewlett-Packard также занимаются разработкой инновационных капитальных стратегий на новых развивающихся рынках.

Данное руководство предоставляет краткий очерк финансовых стратегий для десяти различных проектов. В то время, как каждая бизнес-инициатива индивидуальна для конкретного региона и промышленности, уроки имеют применение во многих отраслях. Данные сведения основаны на материалах представленных компаниями, активно вовлеченными в поиск доступа к капитальным ресурсам и созданию эффективных партнерских отношений.

Suez, коммунальная компания, предоставляющая услуги по водоснабжению (Южная Америка)

Использование стратегии диверсифицированного капитала.

Veolia, коммунальная компания, предоставляющая услуги по водо- и электроснабжению (Марокко).

Концессионная модель, продвигающая экономичность.

Procter & Gamble, потребительские товары (транснациональная).

Вхождение на новые рынки посредством партнеров ННО.

Vodafone, коммуникации (Южная Африка).

Со-финансирование с местными предпринимателями.

Eskom, коммунальная компания, предоставляющая услуги по электроснабжению (Африка)

Стимулирование Африканского сектора электроснабжения посредством объединенного инвестирования.

Shell, коммунальная компания, предоставляющая услуги по электроснабжению (Шри Ланка)

Обеспечение доступности для потребителей с помощью внешних партнеров.

EDF, коммунальная компания, предоставляющая услуги по электроснабжению (Южная Африка).

Создание доступности по цене посредством государственной поддержки.

Мы также приводим три примера инновационных финансовых структур из практики других организаций:

Tlalneantla Municipal Water Company, коммунальная компания, предоставляющая услуги по водоснабжению (Мексика)

Использование заемных гарантий в контексте устойчивого жизнеобеспечения.

ICICI Bank, банк (Индия).

Создание многоуровневой капитальной структуры, используя благотворительный капитал.

Ramir Energy Company, коммунальная компания, предоставляющая услуги по электроснабжению (Таджикистан).

Совмещают финансовые ресурсы благотворительных фондов, MFI и финансовых источников на базе двухсторонних договоренностей.

Ключевые характеристики проекта

Проектный капитал

Suez, многосторонние, двусторонние договоренности, потребители/общественные круги

Партнерский капитал

Двусторонние договоренности, такие как с Посольством Франции в Бразилии

Капитальные сбережения от партнеров

Пожертвования в форме натур от потребителей/ общественных кругов сократили необходимость в капитале

Косвенная прибыль компаний

Улучшенная репутация, развитие новых видов деятельности.

Suez (Южная Африка)

Использование стратегии диверсифицированного капитала.

Suez ставит своей целью создать такое конкурентное преимущество, которое позволило бы ей стать лидером в области водоснабжения и канализации в развивающихся странах. Для достижения этой цели, компания совместно работает с широким кругом финансирующих организаций на базе многосторонних и двусторонних договоренностей. Она также нашла инновационные пути снижения стоимости услуг до доступного для потребителей уровня путем предоставления им возможности вкладывать трудом.

Suez ставит целью развить местные экспертные навыки приобретения будущих контрактов. Это включает поиск решений по обеспечению услугами по водоснабжению и канализации в быстро растущих периферийных районах с плохо развитой инфраструктурой. Здесь, возникают две основные проблемы:

- как профинансировать высокие расходы по инфраструктуре, когда в пределах традиционных финансовых структур отсутствует возможность достичь адекватного уровня прибыли на инвестированный капитал;
- как обеспечить функционирование и эксплуатацию объектов инфраструктуры в долгосрочном плане.

Два нижеприведенных примера (SL businesses) иллюстрируют то, как Suez подходит к решению данных проблем:



Manaus: В 2000 году Aguas do Amazonas (AdA), дочернее подразделение Suez в Бразилии, получило концессию на обеспечение услуг по водоснабжению и канализации в Манаусе, городе с численностью населения 1,5 миллиона человек. В части своих концессионных обязательств, компания согласилась расширить сеть водоснабжения в бедные и неформальные поселения. Неправительственная организация ESSOR помогла определить общественные нужды для этих бедных территорий (насчитывающих 60 % всего

населения), а также степень платежеспособности населения.



El Alto: В 1997 году Aguas del Illimiani (Adl), другое дочернее подразделение Suez, получила концессию на предоставление услуг по водоснабжению и канализации в двух городах Боливии, Ла Паз и Эл Альто. Adl успешно расширила географические границы деятельности и планирует дальнейшее расширение. Финансирование компания получает посредством государственно-частного товарищества, включающего правительство Боливии, местные общественные круги и Государственный Секретариат по Экономическим Вопросам Швейцарии (SECO). Первостепенный актив, который вкладывает в этом случае Suez, это технологические и управленческие знания.

Получение внешнего финансирования имело решающее значение в данных предприятиях по причине того, что большинство потребителей не имело достаточной платежеспособности для оплаты услуг по водоснабжению. В то же время, неопределенность в отношении финансовой прибыли создавала сложность для получения необходимого финансирования за счет внутренних операций.



В Манаусе заявка на получение концессии составила 70 миллионов долларов США. Часть данной суммы была предоставлена Международной финансовой корпорацией и BNDES, банк развития Бразилии, предоставляющий 31,5 миллионов долларов США в форме рыночного займа (займа под рыночную ставку процента). Посольство Франции в Бразилии помогло профинансировать участие ESSOR. Учитывая предыдущий опыт в Аргентине, где девальвация валюты привела к значительным потерям от изменения курса иностранной валюты, Suez решил взять заем в местной валюте. В Эл Альто учреждается фонд инфраструктуры в целях расширения услуг на периферийные (пригородные) территории. Совокупные инвестиции составят 7,5 миллионов долларов США и обеспечат услугами по водоснабжению и канализации около 15000 семей.

Эл Альто – Источники финансирования		
	Сумма, долл. США	%
Швейцария (SECO)	3 000 000	40
Suez / Adl	300 000	4
Общественные круги	4 200 000	56
Итого	7 500 000	100

4,2 миллиона долл. США общественных вложений включают как труд (около 30 %) и наличные (около 70 %). Потребители помогают копать траншеи для сетей водообеспечения и канализации. Потребители также оплачивают плату за присое-

динение с долгосрочным графиком погашения; это представляет собой вклад наличными. Плата за присоединение составляет 450 долларов США, как за водоснабжение, так и за канализацию; имеется 33 % скидка, если потребитель пожелает сделать вклад в натуральной форме. В долгосрочном плане потребители экономят деньги, присоединяясь к системе водоснабжения: они платят менее половины того, что они платят существующим поставщикам воды, в то время как получают втрое – вчетверо больше воды. Как только проект завершится, пригородные общины будут получать тот же уровень услуг, что и другие потребители.

Данный пример демонстрирует, что достижение всеобщего доступа к воде возможно, даже в регионах с низким уровнем доходов, когда финансирование бизнеса соответствует местным условиям и где политика ценообразования адаптирована к экономическим условиям целевых потребителей, включая возможность вкладов в натуральной форме. Частные компании могут сыграть значительную роль в развитии людских ресурсов, если им удастся обеспечить финансовую устойчивость собственных услуг.

<p>Ключевые характеристики проекта</p> <p>Проектный капитал Veolia, местные и региональные правительства.</p> <p>Партнерский капитал Органы государственного управления обеспечивают начальную инфраструктуру</p> <p>Капитальные сбережения от партнеров Ассоциация соседей сокращают расходы по коммуникации, местное постоянное население сокращает расходы по земляным работам</p> <p>Косвенная прибыль компаний Изучение государственных/частных товариществ поддержит буду-</p>	<p>Veolia (Марокко) Концессионная модель, продвигающая экономичность.</p> <p><i>С 2002 Veolia управляет услугами по водо-, электро-снабжению и канализации в таких городах Марокко, как Рабат-Сале, Танжер и Тетуан. В данных городах компания имеет договорные обязательства по обеспечению подключения населению с низким уровнем дохода. Veolia работает с разнообразными ННО для того, чтобы помочь усовершенствовать систему коммуникации между Veolia и местным населением.</i></p> <p>Veolia осуществляет эти услуги на основе концессионной (в противоположность полной приватизационной) модели. В результате, государственные органы управления владеют большей частью инфраструктуры и используют профессиональные знания Veolia для управления и эксплуатации сети.</p>
---	--

щее расширение компании в странах с низким и средним уровнями доходов.	
--	--

Основной проблемой на пути к успеху данной программы является создание инновационных решений, которые помогли бы ликвидировать разрыв между стоимостью услуг по обеспечению водо-, электро-снабжения и канализации и тем, что местное население может позволить себе оплатить. Подключение к услугам по водоснабжению и канализации обычно стоят от 650 до 3300 долларов США, что намного выше платежеспособности целевых потребителей.



Стратегия, которая позволяет ликвидировать этот разрыв доступности, заключается в том, что только Veolia ответственна за строительство и подведение линий подключения к домам пользователей. В Танжере и Тетуане Veolia для этой цели требуется инвестировать около 750 миллионов долларов США в последующие 25 лет. Однако, государственные органы управления ответственны за строительство остальной сети. На это необходимо вдвое больше того, что инвестирует Veolia. Государственные органы управления могут пользоваться доступом к разнообразным формам субсидированного финансирования и тем самым не испытывают необходимости передавать полную стоимость конечным пользователям.

Дополнительно, населению с низким уровнем дохода, которое не может позволить оплатить за подключение вперед, будет предложен выбор оплаты в рассрочку месячными взносами в течение 5-7 лет. В настоящее время Veolia финансирует данный план оплаты в рассрочку за счет собственных средств, однако, она изучает альтернативные механизмы с как международными агентствами по развитию, так и местными финансовыми институтами.



В заключение, в Тетуане Veolia в скором времени протестирует идею вовлечения местного населения в земляные работы. В то время как это сможет помочь компании сократить стоимость и повысить доступность услуг, Veolia необходимо быть осторожной, чтобы гарантировать качество и скорость всей выполняемой работы.

<p>Ключевые характеристики проекта</p> <p>Проектный капитал Стартовый капитал по данному предприятию был обеспечен за счет внутренних ресурсов P&G</p> <p>Партнерский капитал Международные агентства по развитию и благотворительные фонды предоставляют капитал партнерам таким как Международная Организация по Коммунальным Услугам (Public Services International)</p> <p>Капитальные сбережения от партнеров Партнеры ННО создают общественную осведомленность – сокращают необходимость в проектном капитале</p> <p>Косвенная прибыль компаний Развитие будущего бизнеса, трудовая дисциплина.</p>	<p>Procter & Gamble (транснациональная) Вхождение на новые рынки посредством партнеров ННО.</p> <p><i>Институт изучения здоровья Procter & Gamble разработал продукт по очистке воды для домашнего пользования. Каждый пакетик очищает десять литров воды и продается по розничной цене около 0,10 долларов США в Гватемале, Филиппинах, Марокко и Пакистане. Это простой, доступный способ обеспечения надежной питьевой воды одного миллиарда людей, которые имеют ограниченный доступ к воде, подаваемой по трубопроводу.</i></p>
--	---



В некоторых странах, где работает P&G, компания будет обеспечивать данные пакетики посредством существующих каналов распределения. Для других стран, включая большинство самых нуждающихся, P&G исследует возможность использования «фрэнчайзинговой модели», в соответствии с которой она планируют создать товарищество с действующей ННО, такой как Международная Организация по Коммунальным Услугам, для обеспечения компании по продвижению общественной осведомленности и продажи собственного продукта. На большинстве рынков данная роль распределения будет выполняться некоммерческими предприятиями. Однако, на молодых развивающихся рынках ННО иногда имеют больше необходимых навыков и опыта, и более свободный доступ к другим, менее дорогостоящим источникам капитала.

На рынках, где P&G торгует посредством собственной розничной сети, этот бизнес должен быть прибыльным в долгосрочном

плане. Однако прибыль будет ниже, чем на зрелых рынках. Эти прямые доходы P&G будут дополнены косвенными преимуществами, основанными на достигнутом социальном благе. Эти косвенные преимущества, такие как подъем трудовой дисциплины, сможет помочь продать бизнес-идею внутри компании.

<p>Ключевые характеристики проекта</p> <p>Проектный капитал Водаком и индивидуальные предприниматели (иногда с помощью местных финансовых институтов)</p> <p>Косвенная прибыль компаний Усиление бренда, развитие будущего бизнеса.</p>	<p>Водафон (Южная Африка) Со-финансирование с местными предпринимателями</p> <p><i>Данный проект демонстрирует как бизнес устойчивого заработка (sustainable livelihoods businesses) может стать финансовым успехом для каждого, вовлеченного в него. В данном случае, после того, как местным предпринимателям показали, как они могут зарабатывать деньги, они нашли пути доступа к капиталу для начала бизнеса.</i></p>
--	---

Как условия получения лицензии, Водаком (совместное предприятие между Водафон и Телком СА) необходимо было обслуживать неимущие общины в Южной Африке. Компания Vodacom Community Services решила предоставить людям в бедных населенных районах доступ к телефонной связи с системой оплаты счетов в срок.

Водафон установила стационарные телефонные магазины или киоски (старые транспортировочные контейнеры) с несколькими линиями, которые подключены к существующей инфраструктуре Водаком посредством беспроводного соединения.



Индивидуальные телефонные киоски являются франшизами, находящимися в собственности и управляемые местными предпринимателями, которые продают услуги потребителям на основе предоплаты. Данная программа потребовала первоначальные собственные инвестиции в размере 660 000 долларов США. Сейчас она обеспечивает работу более 23000 телефонных линий в почти 5000 абонентских пунктах. На уровне абонентского пункта совокупные капитальные расходы достигли почти 20 миллионов долларов США. Водаком выплачивает около 3950 долларов США на покупку и моди-

фикацию транспортировочных контейнеров для каждого индивидуального телефонного киоска. Местные франшизополучатели несут ответственность за покупку оборудования и транспортировку контейнера в месторасположение киоска (около 3450 долларов США). Киоск с хорошим центральным месторасположением может приносить прибыль около 1190 долларов США в месяц для франшизополучателя. В 2003 году программа по Услугам для Общественности принесла Водаком прибыль в размере 129,5 миллионов долларов США.

Водаком уже достиг операционной точки безубыточности (точки безубыточности по операционной деятельности) по данному предприятию и в настоящее время собирается запустить идентичные программы в других частях Африки региона ниже Сахары (Суб-Сахара).

<p>Ключевые характеристики проекта</p> <p>Проектный капитал Эском, Корпорация по Индустриальному Развитию (IDC), Банк Развития Южной Африки (DBSA); каждый участник должен внести порядка 125 миллионов долларов США</p> <p>Косвенная прибыль компаний Развитие будущих бизнес возможностей посредством активного вливания инвестиций в энергетический сектор Африки; право первого выбора контрактов по обслуживанию и эксплуатации</p>	<p>Eskom (Африка)</p> <p>Стимулирование Африканского сектора электроснабжения посредством объединенного инвестирования.</p> <p><i>Африканская Инициатива по Инвестициям в Сектор Электроснабжения (APII) произведет акционерное инвестирование в коммерчески жизнеспособные проекты по электроснабжению и сопутствующим услугам на Африканском континенте за пределами Южной Африки. Например, она может профинансировать гидроэлектростанции или объединяющие линии между африканскими странами. Посредством инвестирования в инфраструктуру сектора электроснабжения, APII произведет вклад в развитие экономической мощи и долгосрочный экономический рост Африки. Формально APII будет учреждена к концу 2004 года; она была одобрена со стороны Escot и находится в процессе одобрения другими партнерами учредителями.</i></p>
---	---



APII является компанией по разработке проектов, которая создается совместными усилиями Escom Holdings (Escom), Корпорацией по Индустриальному Развитию (IDC) и Банком Развития Южной Африки (DBSA). Различные международные инвесторы проявляют острую заинтересованность в APII. В дополнение к тому, что Escom является инвестором, она также выступит в качестве технического партнера по данной инициативе. Совокупные капитальные вложения в APII должны составить около 400-500 миллионов долларов США. Данная сумма будет состоять из вкладов каждого партнера в размере 125 миллионов долларов США, которые будут списаны на проект в течение 5-7 лет.



Escom планирует получить прибыль на вложенный капитал в размере 12 % от инвестиций в проекты через APII, которая совместима с уровнем прибыли по другим коммерческим бизнес-проектам; она не принимает проекты с доходностью ниже коммерческой рентабельности. Агентства по страхованию политических рисков, такие как MIGA (входит в состав Всемирного банка), выразили сильную заинтересованность в обеспечении страхования политического риска по проектам APII по разнообразным категориям риска.

В дополнение к финансовым доходам, имеются еще два других, менее прямых, преимущества, которые Escom извлечет из своего участие в этой инициативе. Первое, она имеет право первого выбора контрактов по обслуживанию и эксплуатации по проектам APII. Второе, ожидается, что этот фонд будет более широко работать в качестве катализатора в секторе электроснабжения Африки, который, как ожидается, создаст будущие возможности коммерческой деятельности для Escom, которые в ином случае просто бы не существовали. Escom будет иметь возможность воспользоваться экспертными навыкам по оценке проектов местных и международных финансирующих институтов. Более того, Escom будут ассоциировать с жизнеспособным механизмом, посредством которого могут быть реализованы обязательства, взятыми на себя странами, создавшими новое товарищество по развитию Африки (NEPAD).

<p>Ключевые характеристики проекта</p> <p>Проектный капитал Shell профинансировала данное предприятие исключительно за счет собственного внутреннего капитала. Совокупные вложения на запуск проекта составили 1,6 миллиона долларов США</p> <p>Партнерский капитал Многосторонние договоренности (Всемирный банк), микрофинансирование (SEEDS)</p> <p>Косвенная прибыль компаний Опыт создания предприятий по электроснабжению в небольших поселениях подготавливает компанию к будущим возможностям развития бизнеса.</p>	<p>Shell (Шри Ланка)</p> <p>Обеспечение доступности для потребителей с помощью внешних партнеров.</p> <p><i>Shell обнаружила инновационный путь использования капитала ожидания и развития новых рынков возобновляемых ресурсов. Она смогла сократить цены на продукты на молодых развивающихся рынках, таким образом, привлекая новых потребителей, тем временем достигая точки безубыточности в течение трех лет.</i></p>
---	--

В 1999 году Shell Solar Lanka Limited приобрела компании Solar Power и Light Company. По грубым подсчетам в Шри-Ланке проживают 2 миллиона семей, которые по-прежнему не подключены к электрической сети. Многие пользуются керосиновыми лампами и аккумуляторными батареями, которые обходятся им сравнительно дорого. Shell решила предоставить этим семьям систему использования солнечной энергии. Это предоставляет более дешевое электричество в долгосрочном плане, и в тоже время является более чистым и удобным источником энергии.



Всемирный банк и глобальная Программа защиты окружающей среды (GEF) предоставляют грант в размере 120 долларов США из расчета на одну солнечную установку – это означает, что Shell имела возможность предлагать эти продукты на местах за 500 долларов США. Эта скидка значительно способствует популяризации данной системы среди потенциальных потребителей. Од-

нако, многие по-прежнему не в состоянии заплатить 500 долларов США вперед. Работая совместно с местными банками и микрофинансирующими организациями, такими как Программа Экономической Поддержки Предприятий Сарвадайи (SEEDS), Shell разработала схему предоставления кредитов для преодоления данного препятствия. Согласно этой схеме, потребители первоначально производят взнос в размере 100 долларов и в последующем выплачивают 10 долларов ежемесячно в течение 5 лет. С 1999 года по 2003 год продажи выросли с 350 единиц до 20 000 единиц.

С 2002 года предприятия УЖ компании Shell достигли точки безубыточности. Опыт компании Shell еще раз подтвердил урок о том, что даже если они имеют возможность предложить лучший продукт, эксплуатация и использование которого намного дешевле в долгосрочном плане, потребители на молодых развивающихся рынках все еще не могут позволить покупать его, если не предусмотрено разбиение платежа на определенный срок.

<p>Ключевые характеристики проекта</p> <p>Проектный капитал EDF, корпоративный партнер Total, правительство Южной Африка</p> <p>Косвенная прибыль компаний Улучшенная репутация, развитие новых видов бизнеса</p>	<p>EDF (Южная Африка)</p> <p>Создание доступности по цене посредством государственной поддержки.</p> <p><i>Бизнес УЖ компании Электрисите де Франс показывает насколько важную роль для обеспечения доступности для потребителя, играют правительственные гранты и гранты донорских организаций. Недостаточность первоначальных грантов означает отсутствие возможности достаточного снижения тарифов для достижения беднейших сегментов населения. Для того, чтобы этот бизнес был коммерчески и социально жизнеспособным решающим фактором является внешний капитал.</i></p>
--	---



Данный проект требует 9,8 миллионов долларов. Из них 59 % обеспечивается правительством Южной Африки посредством гранта каждому потребителю, снабженному фотогальваническим оборудованием. 39 % обеспечивают вклады акционеров (EDF и Total) и 2 % обеспечиваются потребителями посредством скромной оплаты за подключение.

Предприятие KwaZulu Energy Services (KES) начало деятельность в июле 2002 года; до декабря 2003 года было установлено 3000 домашних солнечных установок и еще 15000 будут установлены к 2005 году. EDF имеет еще три действующих проекта: два пилотных проекта в Мали и крупномасштабный проект в Марокко. Упрочив собственное положение, существующие проекты будут расширены до более широкой потребительской базы. В настоящее время ведется разработка новых проектов в Сенегале, Уганде, Танзании, Мадагаскаре, Лаосе, Индии и Китае.

По данному бизнесу EDF ожидает получить доход в размере более 8 %, при этом все индикаторы указывают на то, что он будет выше за счет снижения издержек по мере того, как организация обретает силы и опыт. Более высокие доходы позволят EDF сократить потребительские тарифы и тем самым получить доступ к потребителям с более низкими доходами. В то время как эти доходы ниже тех, которые обычно планирует EDF по собственным проектам, подобные проекты все еще считаются привлекательными, так как они выполняют миссию EDF по расширению доступа к энергии. Они также совершенствуют опыт компании по предоставлению услуг потребителям с низким уровнем доходов и работе с широким кругом партнеров.

Примеры из практического опыта других компаний

Данный раздел иллюстрирует структуры, которые успешно использовались для финансирования предприятий подобных предприятиям УЖ. Хотя данные примеры не из практики компаний-членов МБСУР, использованные методы могут иметь широкое применение.

Tlalnepantla Municipal Water Company (Мексика)

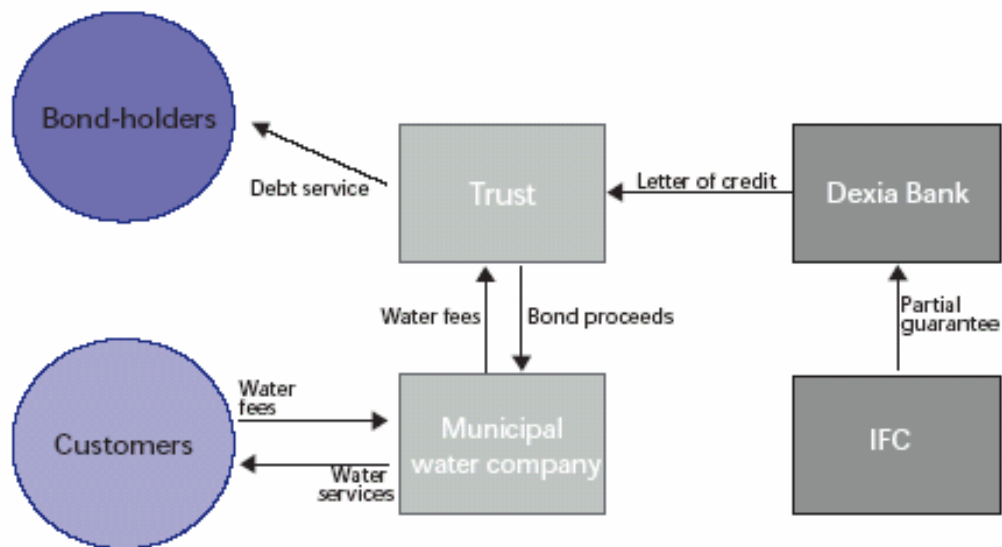
Использование гарантий по займам в контексте устойчивого жизнеобеспечения.

Хотя данный пример включает муниципалитет, а не компанию, он является хорошей иллюстрацией финансовой инновации в контексте устойчивого обеспечения, в частности использования кредитных гарантий.

Компания Tlalnepantla хотела построить завод по очистке воды стоимостью 8,8 миллионов долларов для очистки домашних канализационных стоков с целью последующего промышленного использования, экономя скудные ресурсы питьевой воды для использования там, где это действительно необходимо. Данный завод был профинансирован за счет поступлений от выпуска облигаций, поддержанных оплатой взносов потребителями. Однако, принимая во внимание тот факт, что мексиканский рынок облигаций был в большой степени неразвитым, облигации требовали дополнительного подкрепления. Частичная гарантия была предоставлена Международной Финансовой Корпорацией (МФК), которая стала ключевым фактором успеха предприятия. Точнее, гарантия была предоставлена Dexia (один из основных европейских банков, приверженных устойчивому развитию) и Dexia выписала аккредитив в счет держателей облигаций.



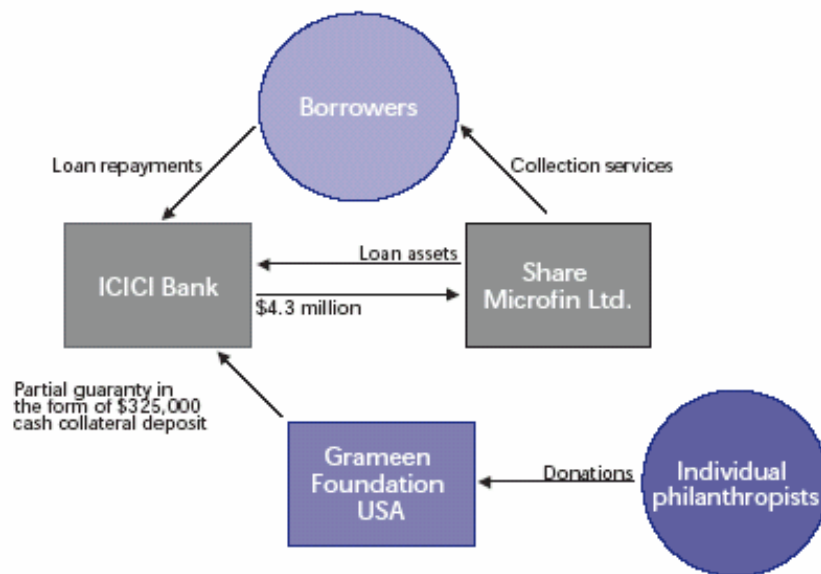
В то время, как гарантия МФК покрывала только часть сделки и не подразумевала фактических наличных расходов, она была крайне необходима для сокращения риска и таким образом позволила получить финансирование для проекта. Данная модель также должна послужить прецедентом и катализатором развития рынка муниципальных облигаций Мексики.



Банк ICICI (Индия)

Создание многоуровневой капитальной структуры, используя благотворительный капитал.

ICICI - это второй по величине банк в Индии. Побуждаемый нормативами, которые требуют от всех банков обеспечивать услуги сельским потребителям, и привлеченный величиной потенциального рынка, ICICI занялся микрофинансированием. Ниже представлена структура недавней сделки со страхованием между ICICI и SHARE, Индийской организации по микрофинансированию.



В своей основе данная сделка включала покупку банком ICICI займов на сумму 4,3 миллиона долларов у SHARE со страхованием посредством частичной гарантии от Американского Фонда Grameen (финансируемого благотворительными вкладами). SHARE получает от сделки то преимущество, что она получает возможность использования капитала и может, таким образом, продолжать рост и предоставлять капитал с более низкой финансовой стоимостью, 9 % вместо обычных 12 %-13 %, который они в настоящее время платят за займы коммерческих банков.

Данная структура представляет интерес для банков, желающих заняться микрофинансированием. Она также может быть более широко использована для финансирования предприятий УЖ. Она показывает, как использование ограниченного количества благотворительного капитала для подкрепления кредита позволяет предприятиям УЖ получить доступ к значительно более крупным суммам капитала традиционных финансовых институтов.

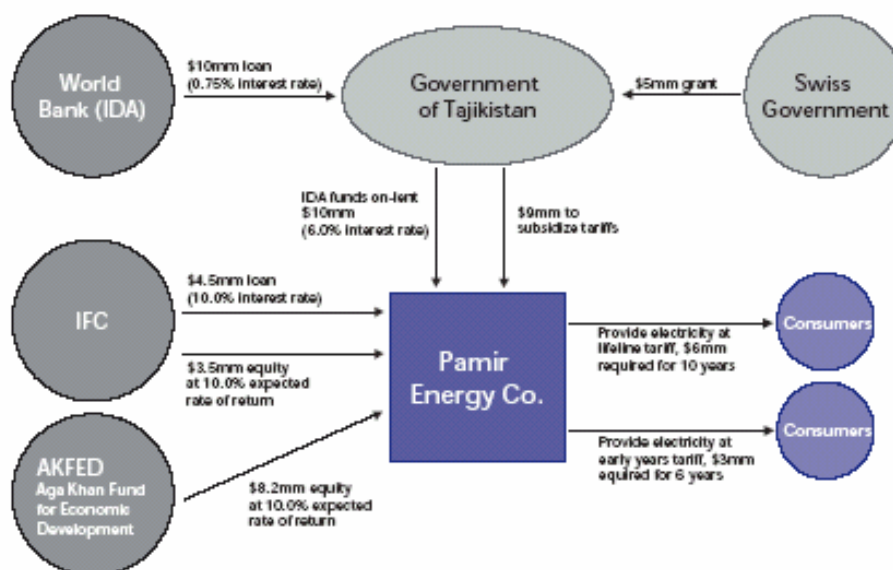
Энергетическая компания «Памир» (Таджикистан)

Совмещение источников финансирования из фондов, многосторонних и двусторонних финансовых институтов.

Энергетическая компания «Памир» была создана для помощи в решении социальных и экологических проблем в отдаленном регионе Горного Бадахшана в восточной части Таджикистана после распада Советского Союза. С упадком местной инфраструктуры многие люди были вынуждены вырубать леса на нужды отопления. Нищета, политический риск и трудности логистики в совокупности сдерживали инвестиции в строительство местной инфраструктуры электроснабжения.



Для решения этой проблемы, Фонд Ага Хана по экономическому развитию (частный благотворительный фонд) взял на себя лидирующую роль в спонсировании Памирского проекта и обратился за помощью к Международной финансовой корпорации (IFC). Совместно они определили, что лучшим способом продолжить работу было завершение и строительство различных электростанций на базе электростанций советской эпохи, в большинстве случаев гидроэлектростанций. Ключевым моментом, который бы обеспечил проекту успех, было получения финансирования и обеспечение того, чтобы потребители могли позволить себе производимое электричество. Как МФК, так и ФАХЭР произвели инвестирование в проект, МФК также предоставил заем.





По просьбе МФК, Всемирный банк присоединился к проекту с 10 миллионами долларов в форме концессионного финансирования от Ассоциации международного развития (АМР). Участие АМР обеспечило поддержку Правительству Таджикистана в выполнении социальных обязательств, используя разницу между ставкой процента АМР для правительства и ставкой, по которой фонды предоставляются проектной компании. Эти финансовые средства, вместе с грантом правительства Швейцарии в размере 5 миллионов долларов, покрыли расходы по субсидированию минимального «для поддержания жизни» уровня потребления в течение 10 лет.

3. Источники внешнего финансового капитала

Многосторонние финансовые институты (МФИ)

Раздел освещает финансирующие организации, которые содействуют развитию молодых рынков. Он ставит своей целью дать широкое представление о вселенной потенциального финансирования и о видах организаций, к которым могут обратиться компании при поиске внешнего капитала для предприятий устойчивого жизнеобеспечения. Более детальное описание этих организаций будет представлено в нашей предстоящей публикации – Бизнес-руководство для организаций, работающих в области развития.

Многосторонние финансовые институты (МФИ) обеспечивают финансовую поддержку и профессиональные консультации по экономическому и социальному развитию для развивающихся стран. Они спонсируются правительствами, но пользуются преимуществом независимого юридического и операционного статуса.

Сюда входит группа Всемирного банка, четыре региональных банка развития и много различных институтов с более узким членством и/или более узкой специализацией. Большинство этих институтов располагают миллиардами долларов в активах. Крупнейший из них - Всемирный банк - располагает активами на сумму, превышающую 200 миллиардов долларов.

Как многосторонние финансовые институты относятся к бизнесу

Как двусторонние агентства относятся к бизнесу			
	Маловероятно	Возможно	Вероятно
Проектный капитал		x	
Партнерский капитал			
ННО		x	
Местные предприятия		x	
Правительства			x
Потребители	x		

Готовность многосторонних финансовых институтов напрямую финансировать коммерческие предприятия широко колеблется; определенные институты (например, Международная Финансовая Корпорация, Межамериканская Инвестиционная Корпорация) определяют это своей миссией и подпадали бы под категорию «Вероятно»; многие другие, однако, сконцентрированы на финансировании институтов общественного сектора.

МФИ обеспечивают финансирование на развитие посредством:

- долгосрочных займов, основанных на рыночной ставке процента. Для финансирования этих займов МФИ занимают на международных рынках долгосрочного капитала и перезанимают берущим в кредит правительствам в развивающихся странах.
- займов с большим сроком погашения (зачастую termed credits) с процентной ставкой гораздо ниже рыночной. Они финансируются за счет прямых вкладов правительств стран-доноров.
- грантовое финансирование - некоторые МФИ предоставляют гранты, в большинстве случаев на техническое содействие, консультационные услуги и подготовку проектов.
- долговое финансирование и/или инвестиции в акционерный капитал - некоторые МФИ предоставляют долговое финансирование и акционерный капитал компаниям частного сектора в развивающихся странах.

В целом, основное внимание большинства МФИ сосредотачивается на займах и обеспечении технического содействия правительствам. Однако МФИ проявляют возрастающий интерес к работе с институтами частного сектора включая тех, которые работают в сотрудничестве с ННО.

Группа Всемирного банка

Группа Всемирного банка - это одно из специализированных агентств Организации Объединенных Наций, поддерживаемое 184 странами-членами. Всемирный банк концентрирует собственные усилия на достижении Целей развития тысячелетия, поставленных странами - членами ООН в 2000 году и нацеленными на устойчивое сокращение бедности. Группа Всемирного банка состоит из пяти организаций:

- 1 - Ассоциация международного развития (АМР)
- 2 - Международный банк реконструкции и развития (МБРР)
- 3 - Международная финансовая корпорация (МФК)
- 4 - Многостороннее Агентство по страхованию инвестиций (МАСИ) обеспечивает страхование (гарантии) политических рисков для инвесторов и займодателей в развивающиеся страны.
- 5 - Международный центр разрешения инвестиционных конфликтов (МЦРИК) занимается урегулированием инвестиционных споров между зарубежными инвесторами и принимающими странами.

Всемирный банк (МБРР и АМР)

АМР и МБРР составляют то, что обычно известно как Всемирный банк. Их перво-

степенной миссией является предоставление займов и профессиональных консультаций правительствам развивающихся стран.

АМР: Ассоциация международного развития - предоставляет беспроцентные кредиты и грантовое финансирование, является крупнейшим в мире источником концессионной поддержки. В 2002 году АМР предоставило 8,1 миллиарда долларов на финансирование 133 проектов в 62 развивающихся странах с низкими доходами.

МБРР: Международный Банк Реконструкции и Развития - содействует устойчивому развитию, посредством займов, гарантий и услуг, не связанных с предоставлением займов. В 2002 году МБРР предоставил займов на общую сумму 11,5 миллиарда долларов по 96 проектам в 40 кредитоспособных развивающихся странах.

Как компаниям получить доступ к ресурсам Мирового Банка?

В целях финансирования предприятий устойчивого жизнеобеспечения, компания может объединить усилия с таким агентством, как Всемирный банк, несколькими различными путями:



- Содействие финансированию партнерских организаций, таких как правительства стран и менее крупных ННО (Развитие Рынков (Development Marketplace) является одной из программ, которая концентрируется на ННО)
- Как контрагент по проекту: каждый год Группа Мирового Банка занимает правительствам развивающихся стран от 15 до 20 миллиардов долларов. Это составляет около 40 000 контрактов по широкому кругу товаров и услуг (особенно в сфере инфраструктуры и коммунальных услуг)
- Как составная часть многосторонних усилий по совершенствованию местной бизнес среды.

Хотя Всемирный банк располагает значительными ресурсами и привержен целям развития, существуют два предостережения:

- Всемирный банк - это очень большая организация с множеством мелких процедур при распределении денег; многие компании при работе с Всемирным банком встречались с большими задержками и сложностями.
- Хотя Всемирный банк выражает все большую готовность работать с бизнесом, он все же сохраняет историческое недоверие к коммерческому сектору; преодоление этого и других культурных барьеров все еще остается большим препятствием.

Дополнительная информация

Всемирный банк: www.worldbank.org –данная ссылка направит вас к ресурсам по развитию частного сектора, правил по закупкам, оценке коммерческих предложений.

Организация по развитию рынка (Development Marketplace):
www.developmentmarketplace.org - содействует идеям инновационного развития посредством раннего семенного финансирования.

Похожие организации

Африканский банк развития: www.afdb.org

Азиатский банк развития: www.adb.org

Центрально-Американский банк по экономической интеграции (ЦАБЭИ):
www.cabei.org

Европейский Банк реконструкции и развития: www.ebrd.org

Межамериканский банк развития: www.iadb.org

Международный фонд развития сельского хозяйства: www.ifad.org

Исламский банк развития: www.isdb.org

Скандинавский фонд развития: www.ndf.fi

Фонд ОПЕК по международному развитию: www.opecfund.org

Международная финансовая корпорация

Международная финансовая корпорация (МФК) содействует инвестициям в устойчивый частный сектор на молодых развивающихся рынках. Созданная в 1956 году МФК является крупнейшим источником ссудного и акционерного финансирования для проектов частного сектора в развивающихся странах. В частности, она обеспечивает:

- Срочные кредиты в твердой и местной валюте
- Акционерный капитал, конвертируемые займы и промежуточное финансирование
- Частичные гарантии по займам и облигациям
- Охрану капиталов
- Услуги по управлению рисками
- Услуги по мобилизации ресурсов, включая синдицирование займов, операции на капитальных рынках и гарантированное размещение ценных бумаг.

Как компаниям получить доступ к ресурсам МФК?

Миссия МФК заключается в содействии деловой активности в развивающихся странах. Как результат этого, большая часть ее работы связана с бизнесом. Главными кандидатами на получение финансирования от МФК являются проекты с относительно высоким уровнем местного участия и владения. Обратиться к МФК за финансированием могут также местные партнеры с прочным положением на рынке.

До сегодняшнего дня МФК редко предоставляла прямые ресурсы транснациональным компаниям, но она очень активно содействует развитию местного частного сектора. Идеальными кандидатами на получение финансирования МФК являются многие местные бизнес-партнеры, поставщики и дистрибьюторы. МФК не исключает возможности инвестирования в предприятия транснациональных корпораций, расположенных в развивающихся странах; так как она признает положительное воздействие, которое могут произвести эти предприятия. Проект будет принят на рассмотрение в том случае, если будут предоставлены убедительные доказательства отсутствия возможности получить традиционное финансирование, и что МФК сможет привнести в этот проект больше, чем просто прямой финансовый вклад. Шансы на получение финансирования возрастут, если будут ясно представлены социальные и экологические преимущества проекта.

На что обращает внимание МФК при инвестировании?

В своей главной инвестиционной деятельности, МФК планирует получить традиционные коммерческие доходы. Однако она готова взять на себя разнообразные риски, которые инвесторы традиционного частного сектора не приняли бы. МФК уверена, что ей удастся делать это, достигая при этом целевой ставки дохода за счет собственных экспертных знаний, приобретенных за долгие годы инвестирования в развивающиеся страны.

МФК ищет проекты, которые имеют следующие черты:

- Большой потенциал вклада в развитие
- Отсутствие доступа к традиционному коммерческому финансированию
- Разумное участие местной компании и/или местного дочернего предприятия
- Соответствуют или превосходят социальные и экологические стандарты
- Потенциал долгосрочного сотрудничества посредством расширения и воспроизведения подобных проектов
- Надежная поддержка опытных управленческих команд
- Ясная необходимость в комплексе услуг МФК (консалтинговые услуги и услуги по финансированию)
- Наличие нескольких возможностей групповой поддержки в пределах МФК/МБ

Какие специализированные ресурсы финансирования можно получить у МФК?

- Организация корпоративного гражданства (CCF)
- Организация содействия МСП и Программа связей между МСП (CBF)
- Организации по региональному развитию проектов (PDF)
- Организации по содействию проектам в сфере окружающей среды (EOF)
- Глобальная программа защиты окружающей среды (GEF)
- Угольный фонд Нидерландов (INCaF)

В числе этих фондов, CBF, PDF и EOF имеют высокую степень свободы действия при работе с компаниями, которые не являются клиентами МФК. Однако, во всех случаях без исключения, МФК рассматривает использование этих организаций и программ для поддержки компаний, в которые она ранее уже инвестировала. Таким образом, есть преимущества в том, чтобы структурировать проект таким образом, чтобы получить долговое либо акционерное финансирование от МФК. Так же, как и подать заявку на финансирование от одного из этих специализированных организаций.



CCF концентрирует внимание на поддержке проектов с положительным социальным (нежели экологическим) воздействием. CCF предоставляет гранты в размере от 10 000 до 150 000 для софинансирования технической помощи в содействии деятельности по корпоративной гражданственности.



CBF объединяет Программу Содействия МСП и Программу Связей между МСП. Программа Содействия МСП выдает гранты от 50 000 до 500 000 долларов на финансовые и бизнес-услуги, которые поддерживают МСП, улучшают бизнес-среду, в которой они работают, и совершенствуют использование компаниями информационных технологий. Программа Связей между МСП предоставляет ресурсы в натуральной форме для разработки и внедрения местных ресурсов МФК и внешних специальных источников финансирования и профессиональных услуг для поддержания МСП.



PDF занимается распределением натуральных ресурсов из региональных отделений Программы по Региональному Развитию Проектов, расположенных в Африке, Южной Азии, Китае, Юго-Восточной Европы и Тихоокеанском регионе, для организаций, находящихся на ранней стадии развития. Гранты на внешнее техническое содействие обычно варьируются от 50 000 до 1 миллиона долларов. Ключевыми критериями являются: долгосрочная прибыльность, масштабность и необходимость в техническом содействии. Это наиболее приемлемо для местных партнеров ННО и МСП.



ЕОФ разделяет проекты на две категории: инициативы чистого производства и инновационные проекты. Инициативы чистого производства внедряют процесс реструктуризации для увеличения эффективности потребляемых мощностей и сокращения издержек по снижению уровня загрязнения. Гранты на техническое содействие по инициативе чистого производства варьируются от 10 000 до 200 000 долларов, а гранты на со-финансирование капитальных расходов до 1 миллиона долларов. Инновационные проекты используют достижения технологического прогресса для создания местных экологических преимуществ. Грантовое финансирование варьируется от 10 000 до 200 000 долларов; в дополнение, доступно долговое и акционерное финансирование до 2 миллионов долларов. Ключевыми критериями при инвестировании являются: инновации, долгосрочная прибыльность, сильные спонсоры, очевидная необходимость специальных источников финансирования в связи с более высокими, нежели обычно, издержками или ожиданием большего риска.



GEF предоставляет гранты, займы с низкой ставкой процента, частичное гарантирование рисков и/или акционерный капитал ожидания в размере от 200 000 до 10 миллионов долларов на покрытие природных издержек по проектам, которые создают глобальные экологические преимущества. Ключевыми критериями при инвестировании являются: одобрение принимающей страны, инновации, долгосрочная прибыльность, воспроизводимость и коэффициент полезного действия свыше минимальных установленных договоренностей.



INCaF организует договора долгосрочной покупки по сокращению парникового эффекта (углеродные кредиты) по проектам, связанным с эффективностью использования энергии; возобновляемой энергией; переходом к более экологичным видам топлива; сокращения выделений парникового газа угольными шахтами и мусорными свалками, а также сокращения сжигания отходов. Критерием INCaF при инвестировании является то, что предложенный проект должен сокращать выделения парникового газа относительно установленных в каждом конкретном регионе уровней.

Дополнительная информация

Общая информация по МФК: www.ifc.org

Похожие организации

Капитальные партнеры Корпорации развития содружества: www.cdcgroup.com

Европейский инвестиционный банк: www.eib.org

Европейский инвестиционный фонд: www.eif.org

Межамериканская инвестиционная корпорация: www.iic.int

Скандинавский инвестиционный банк: www.nib.int/en/

Двусторонние агентства развития

Двусторонние агентства развития предоставляют профессиональные консультации и финансовую поддержку развивающимся странам. В отличие от МФИ, двусторонние агентства финансируются только одним правительством. Финансовая поддержка, которую предоставляют двусторонние агентства, включает гранты, займы и акционерные инвестиции. Подобно МФИ, двусторонние агентства увеличили усилия на финансовой поддержке частного сектора. Об этом все возрастающем обязательстве свидетельствуют новые фонды и программы, которые поддерживают коммерческие проекты (недавно созданные некоторыми крупными двусторонними агентствами). Однако многие двусторонние агентства сохраняют некоторое историческое недоверие к коммерческим предприятиям; преодоление этих и других культурных барьеров может быть довольно сложным.

Правительства развитых стран обычно используют двусторонние агентства как первостепенный канал для Программы Содействия Зарубежного Развития (ODA). Масштаб этой помощи значителен. США обеспечивает более 10 миллиардов долларов в год и каждая из других четырех стран предоставляет более 4 миллиардов долларов.

Как двусторонние агентства относятся к бизнесу			
	Маловероятно	Возможно	Вероятно
Проектный капитал		x	
Партнерский капитал ННО			x
Местные предприятия Правительства		x	x
Потребители	x		

Управление по международному развитию Соединенного Королевства (DFID)

Управление по международному развитию (DFID) - это департамент Правительства Соединенного Королевства ответственное за содействие устойчивому развитию и сокращению бедности. DFID концентрирует свои усилия на беднейших странах Африки региона ниже Сахары и Азии, а также осуществляет активную деятельность в странах со средним доходом, включая те, которые находятся в Латинской Америке и Восточной Европе.

DFID работает совместно с правительствами, которые привержены Целям развития тысячелетия. Оно объединяет общие усилия с частным сектором, академическими институтами, исследовательским сообществом и многосторонними финансовыми институтами (включая Всемирный банк, агентства ООН и Европейскую Комиссию). DFID также предоставляет финансирование посредством организационных программ, таких как прогрессивные фонды (Challenge Funds).

Как компании могут получить доступ к ресурсам DFID?

DFID и другие двусторонние агентства по развитию все более заинтересованы в поиске возможностей работы с частным сектором для достижения целей данных агентств по сокращению бедности в развивающемся мире. Однако, кроме некоторых инновационных фондов, ставящих своей целью поддержку частного сектора, большинство их грантов и займов направляются правительствам и ННО.

Прогрессивный фонд по развитию деловых связей (BLCF) поощряет и поддерживает связи между индивидуальными компаниями в развивающихся странах и/или с международными партнерами. Эти товарищества должны повысить конкурентоспособность и создать ясные преимущества для бедных. Фонд развития деловых связей предоставляет гранты в размере от 50 000 до 1 миллиона долларов. Например, фонд предоставил грант на сумму 150 000 долларов консорциуму Горнодобывающей компании Ботсваны, Африканского Центра Развития Удобрений Зимбабве и консалтинговым компаниям США для оценки осуществимости пере-

работки отходов добычи в коммерчески оправданные микроудобрения и строительный кирпич.

Дополнительная информация

Общая информация по DFID: www.dfid.gov.uk

Подробную информацию по конкретным фондам, спонсируемым DFID, вы сможете найти на домашней страничке под ссылкой «Программы Финансирования и Стипендии».

Прогрессивные фонды: www.challengefunds.org

Фонд инфраструктуры развивающейся Африки:
www.emergingafricafund.com/first.html

Похожие организации

Канадское агентство по международному развитию (CIDA): www.acdi-cida.gc.ca

Датское агентство по международному развитию (DANIDA): www.um.dk

Французское агентство развития (AFD): www.afd.fr

Программа технического сотрудничества Германии (GTZ): www.gtz.de

Японское агентство по международному развитию (JICA): www.jica.go.jp

Программа сотрудничества в области развития Нидерландов: www.minzuba.nl

Инвестиционный фонд Норвегии для развивающихся стран: www.norfund.org

Агентство по международному развитию Швеции (SIDA): www.sida.se

Агентство по развитию и сотрудничеству Швейцарии (DEZA): www.deza.ch

Агентство США по международному развитию (USAID): www.usaid.gov

Список двусторонних агентств по развитию по странам:

www.smommuseum.ch/files/humanitarian/bilateral.html

Частные благотворительные фонды

Частные благотворительные фонды - это институты, которые ставят своей целью благотворительность и социальные преимущества, и спонсируемые отдельными лицами и частными организациями. Традиционно фонды, которые ставили своей целью содействие развивающимся странам, направляли свои финансовые ресурсы ННО. С недавнего времени, однако, некоторые фонды используют новые финансовые инструменты в форме займов, гарантий по займам и акционерного капитала, и направляют часть их коммерческим предприятиям, работающим в регионах с низким доходом. Хотя существует возможность работы фондов с компаниями в области бизнеса устойчивого жизнеобеспечения, эту область только начинают исследовать и до настоящего времени существует только несколько практических примеров этого.

Некоторые корпоративные благотворительные фонды, хотя и не имея возможности напрямую поддерживать своего коммерческого «родителя», заинтересованы в исследовании путей использования коммерческих механизмов для увеличения стоимости собственных финансовых ресурсов и это может иметь место в секторе, в котором их головная компания располагает экспертными знаниями. Эти дальновидные благотворительные фонды предлагают возможности проверки новых моделей бизнеса УЖ. В совокупности, благотворительные фонды США располагают активами на сумму около 470 миллиардов долларов и несут нормативное обязательство выдавать по меньшей мере 5 % от этой суммы. Стоимость совокупных активов Европейских фондов оценивается от 200 до 400 миллиардов долларов.

Как благотворительные фонды относятся к бизнесу			
	Маловероятно	Возможно	Вероятно
Проектный капитал	x		
Партнерский капитал			x
ННО			
Местные предприятия		x	
Правительства	x		
Потребители		x	

Фонд Рокфеллера



Фонд Рокфеллера - это глобальный благотворительный фонд, концентрирующийся на пяти программных направлениях: изобретательность и культура, безопасность пищи, инвестиции в здоровье, работающие общества и глобальное включение. Фонд располагает активами на сумму около 2,6 миллиардов долларов, и в 2002 году профинансировал проектов на общую сумму 184 миллионов долларов. Фонд Рокфеллера финансирует организации, которые способствуют достижению его целей. А это означает, что он главным образом поддерживает ННО. Однако, иногда он предоставляет финансовую поддержку, либо напрямую либо косвенно, коммерческим организациям, цели которых совпадают с программными целями фонда.

Например, Фонд осуществляет Программу венчурных экспериментов (ProVenEX). ProVenEx занимается инвестированием в предприятия на начальной стадии развития или в растущие предприятия, которые поддерживают программные области фонда. Эта одна из более прямых попыток фонда работать с коммерческим сектором.



Как компании могут получить доступ к ресурсам Фонда Рокфеллера?

Вместо предоставления внешнего капитала компаниям, фонды наиболее вероятно будут способны обеспечить финансированием операционных партнеров. Некоторые располагают крупными размерами капитала доступного им и смогут сыграть важную роль в финансировании бизнеса УЖ. Роль фонда Рокфеллера по отношению к транснациональным компаниям остается косвенной, однако, он может оказать важное воздействие на проект в целом. Финансирование из фонда Рокфеллера стало решающим звеном в крупном проекте (описанном ниже), в котором участвовали множество общественных и частных партнеров, включая транснациональные корпорации.

Фонд Рокфеллера предоставил Фонду проницательности (Acumen Fund), -ННО, занимающаяся инвестициями в социальные предприятия (как коммерческие предприятия, так и ННО), - грант в размере 2,8 миллиона долларов. Одной из таких инвестиций стал кредит компании A to Z (производителю пологов в Танзании) - производство, которое является ключевым элементом борьбы против малярии. Компания A to Z занимается производством высокоэффективного, долговечного, обработанного средством против насекомых анти-малярийного полога, который продается в восточной Африке по 5 долларов. Заём фонда Проницательности помог расширить операции компании для того, чтобы удовлетворить растущий спрос на

продукт.

Товарищество, созданное компаниями Sumitomo Chemicals Co., ExxonMobil, международной Организацией Здравоохранения (МОЗ) и UNICEF поддержало компанию A to Z как предоставлением технологии, так и каналами распределения. Exxon, осознавая потенциал этого бизнеса по производству пологов, использует собственные заправочные станции в качестве центров распределения с целью помощи в решении издавна присутствующей проблемы распределения на молодых развивающихся рынках. В результате на газозаправочных станциях Exxon выросли продажи, таким образом, делая этот проект экономически жизнеспособным и в тоже время социально выгодным.

Дополнительная информация

Общая информация по Фонду Рокфеллера: www.rockfound.org

Похожие организации

Фонд Авина: www.avina.net

Форум Беладжио: www.bfsd.org

Фонд Билла и Мелинды Гейтс: www.gatesfoundation.org

Фонд Давида и Лусиль Пэкард: www.packfound.org

Фонд МакАртура: www.macfound.org

Институт Открытого Общества: www.soros.org

Благотворительные Трасты Пью: www.pewtrusts.com

Фонд Тэда Тернера/ООН: www.unfoundation.org

Фонд Форда: www.fordfound.org

Фонд Сколла: www.skollfoundation.org

Траст Вэлкам: www.welcome.ac.uk

Фонды социальных займов и венчурные фонды

В настоящее время растет сообщество фондов социальных займов и венчурных фондов, инвестирующих в коммерческие предприятия, которые имеют, ко всему прочему, социальную и экологическую миссию. Данный набор социальных и финансовых мотивов меняется от фонда к фонду; к тому же, наряду с социальными и/или экологическими преимуществами, большинство фондов ожидают, что инвестиции произведут конкурентоспособные финансовые доходы. Многие из этих фондов концентрируют внимание на компаниях, расположенных в развивающихся странах, или на тех, которые изначально обслуживают потребителей из этих стран.

Как фонды социальных займов и венчурные фонды относятся к бизнесу			
	Маловероятно	Возможно	Вероятно
Проектный капитал		x	
Партнерский капитал			
ННО		x	
Местные предприятия			x
Правительства	x		
Потребители	x		

Е+Со – фонд социальных займов

Е+Со предоставляет услуги по развитию бизнеса и небольшие займы и стартовый капитал коммерческим предприятиям, которые расширяют обеспечение услугами по чистой энергии сельскому населению в Латинской Америке, Азии и Африке. В настоящее время Е+Со располагает, в собственном распоряжении и в 58 инвестиционных проектах по развитию предприятий, 13,5 миллионами долларов. Стартовые инвестиции Е+Со, обычно, отражают условия и сроки, приближенные к рыночным, но Е+Со готов принять на себя относительно высокий уровень риска, при этом, не требуя эквивалентных ставок дохода по венчурному капиталу.

Как компании могут получить доступ к ресурсам E+Co?

E+Co осуществляет финансирование и предоставляет консалтинговые услуги малым предприятиям, не крупным, и предлагает следующее:



- Капитал совместным предприятиям, в которых акционером является крупная компания
- Финансирование МСП и других операционных партнеров в цепи создания стоимости устойчивого обеспечения

Например, NOOR (инвестиционный проект E+Co) является компанией по услугам и развитию энергетики в сельской местности в городе Маракеш, Марокко. Она финансирует мелкие энергетические компании с целью обеспечения (возобновляемого) электричества 40 000 мелких сельских городов, вероятность подключения которых к сети в течение следующего десятилетия отсутствует.

E+Co профинансировал необходимость в капитале NOOR в соответствии с бизнес-планом на покрытие оборотного капитала. Он также содействовал переговорам между Международным Отделением Shell по Возобновляемым источникам Энергии – Shell International Renewables – и двумя видными Марокканскими инвесторами. В результате, NOOR получил акционерные инвестиции в размере 750 000 долларов, 39 % которых обеспечила компания Shell. В настоящее время NOOR работает с национальной компанией по коммунальным услугам (ONE) для установки 7 000 домашних солнечных установок в Тароудате, которые будут продаваться в кредит на три года.

Дополнительная информация

E+Co: www.energyhouse.com

Инвестиционная Четверка: www.foursome.net

Похожие организации

Фонд проницательности: www.acumefund.org

Фонд экономического развития Ага Хана: www.akdn.org

Фонд Андромеды: www.andromeda-fund.com/index.html

Фонд поддержки предприятий в сфере окружающей среды: www.eeaf.org

Фонд защиты окружающей среды: www.globalenvironmentfund.com

Фонды поддержки малых предприятий: www.seaf.com

Банк Триодос: www.triodos.com (смотрите раздел Фонды)



Инвестиционная четверка – социальный венчурный фонд

Инвестиционная четверка - это расположенная в Лондоне компания по управлению инвестициями с двумя фондами венчурного капитала: Фонд Четверки и Фонд Фортуны. Фонд имеет в распоряжении 80 миллионов долларов. Четверка занимается инвестициями в компании, которые создают ощутимые выгоды для жизни людей.

Как компании могут получить доступ к ресурсам Четверки?

Четверка инвестирует в компании, находящиеся на начальной стадии развития, которые имеют значительные перспективы роста. Она, в основном, осуществляет операции в Соединенном Королевстве, но также рассматривает инвестиции в Западную Европу и Северную Америку. Четверка не финансирует проекты на молодых развивающихся рынках, но к ней можно обратиться за продуктами или технологиями для предприятий устойчивого жизнеобеспечения. Например, Четверка осуществила инвестиции в Exosect, расположенный в Великобритании производитель экологически чистых средств по контролю за вредителями для каждого отдельного вида.

Для предприятий устойчивого жизнеобеспечения менеджеры должны рассмотреть привлечение таких фондов как Инвестиционная четверка, которые смогут предоставить проектный капитал совместному предприятию, привносящему на рынок технологию и располагающему потенциалом содействия развитию.

Микрофинансирующие институты

Микрофинансирующие (также известные как микрокредитующие) организации занимается предоставлением небольших займов (от 50 до 6 000 долларов) имеющему собственное дело населению. Эти люди не обслуживаются традиционными банками по разным причинам: высокая степень ожидаемого риска, недостаток банковской инфраструктуры в бедных населенных регионах и высокие транзакционные издержки относительно величины займа. За последние 25 лет, сфера микрофинансирования выросла до 7 000 институтов в 43 странах мира и обслуживает 19 миллионов человек, проживающих в развивающихся странах. Из их числа, 11 миллионов представлены женщинами, которым было выдано займов на 7 миллионов долларов, а средний уровень выплаты по ним достигает 96-98 %.

С учетом высоких транзакционных издержек, связанных с обслуживанием бедных и отдаленных деревень, займы, обычно, выдаются по ставке процента от 20-40 %. По стандартам развивающегося мира эти ставки могут показаться высокими. Однако, ставки процента по другим местным займам, зачастую, колеблются от 100-200 %.

Потребители микрофинансирования стремятся брать и реинвестировать эти малые займы в проекты с высоким коэффициентом оборачиваемости для содействия становлению собственного бизнеса.

Как микрофинансирующие институты относятся к бизнесу			
	Маловероятно	Возможно	Вероятно
Проектный капитал	x		
Партнерский капитал			
ННО		x	
Местные предприятия		x	
Правительства	x		
Потребители			x

ACCION International

Организация ACCION International предоставляет микрозаймы имеющим собственное дело индивидам в Латинской Америке, Африке и странах Карибского Бассейна, для которых микропредприятия являются основным источником дохода. Основным заемщиком является беднейшее население, обычно, в случае первого займа, не имеющее средств для обеспечения кредита. 65 % этих заемщиков представлены женщинами.

	<p>Какую поддержку ACCION International может предоставить бизнесу устойчивого жизнеобеспечения?</p> <p>Доступ к капиталу посредством таких микрофинансирующих институтов как ACCION International предоставляет компании возможность оказать помощь потребителю при финансировании продукта с высокой первоначальной стоимостью. Он также сможет сыграть важную роль для развития небольших по масштабу сетей распределения и поставок с низким уровнем издержек.</p>
---	---

То, каким образом ACCION оказывает поддержку местным предпринимателям, проиллюстрировано историей о небольшом производителе мебели в Гватемале. Его мастерская располагала только ручными инструментами, и для производства одного дивана ему требовалось три дня. Свой первый заем, предоставленный

партнером ACCION в Гватемале, Джenezисом (Genesis), он использовал для покупки электрической пилы. После получения шестнадцатого займа, его мастерская была полностью оснащена инструментами, включая современный отрезной станок со столом. В настоящее время, взяв с округи на работу нескольких молодых ребят, он производит по дивану в день.

Микро-финансирование является сугубо местным, поэтому важно найти подходящего местного партнера. Ссылки, которые мы приводим ниже, являются информацией либо об основных микро-финансирующих организациях, осуществляющих деятельность в нескольких регионах, либо о ресурсах поиска местных организаций.

Дополнительная информация

ACCION International: www.accion.org

Похожие организации

FINCA: www.villagebanking.org

Oikocredit: www.oikocredit.org

Grameen Bank: www.grameen-info.org

Организация Свободы от Голода: www.freedomfromhunger.org

Rabobank: www.rabobank-ict.nl/ssr

Grameen Foundation USA (предоставляет список фондов по странам):
www.gfusa.org

Microfinance Gateway (справочник организаций, связанных с микро-финансированием): www.microfinancegateway.org

Приложение

Дополнительные ресурсы по капиталу ожидания

Финансовые инициативы ООН по защите окружающей среды (UNEP FI):

- Главная страница: www.unepfi.net
- Доклад 2002-2003 об устойчивом венчурном финансировании
- Доклад – финансирование в целях устойчивого развития (при содействии Всемирного банка и МВФ) – Август 2002
- Справочник по финансированию устойчивого энергообеспечения: www.fse-directory.net

Проект «Инициатива по новым предприятиям» Института мировых запасов обеспечивает услуги по поддержке создания жизнеспособных предприятий: www.new-ventures.org

Организация Blended Value Map (Карта смешанной стоимости) исследует взаимодействие экономического и социального блага. Она включает разделы по социальному инвестированию, стратегической благотворительной деятельности и устойчивому развитию: www.blendedvalue.org

Программа финансирования товариществ в области глобального сельского энергоснабжения ликвидирует разрыв между финансирующими структурами, предпринимателями и потребителями. Она ставит своей целью увеличение инвестиций в проекты и программы по сельской энергетике, а также предоставляет перечень документов и статей, фокусирующихся на стартовом капитале: www.gverp.org

Проект RISE является инициативой бизнес-школы Колумбийского Университета, который занимается изучением социальных предприятий. Проект предоставляет доклады по двойному инвестированию и справочник по инвесторам: www.riseproject.org

О МБСУР

Международный бизнес-совет по устойчивому развитию (МБСУР) является коалицией из 170 международных компаний, объединенных общим обязательством устойчивому развитию посредством трех столпов экономического роста, экологического равновесия и социального прогресса. Наши члены представлены 35 странами и 20 промышленными секторами. Мы также имеем преимущество работы с глобальной сетью из 50 национальных и региональных бизнес советов и партнерских организаций. Включающих около 1000 бизнес лидеров.

Наша миссия

Обеспечить бизнес-лидерство, будучи катализатором изменений в направлении устойчивого развития, продвигать концепцию эко-эффективности, инноваций и корпоративной социальной ответственности.

Наши цели

Наши цели и стратегические направления:

- Бизнес-лидерство: быть лидирующим бизнес-защитником проблем, связанных с устойчивым развитием.
- Развитие политики: участвовать в развитие политики для создания рамочной структуры, которая позволит бизнесу привнести высокую степень эффективности в устойчивое развитие.
- Лучшая практика: демонстрировать бизнес-прогресс в управлении вопросами окружающей среды и ресурсов и корпоративной социальной ответственности, и поделиться наилучшим практическим опытом наших членов
- Глобальные связи: внести вклад в устойчивое будущее для развития стран и наций в переходный период.

Непризнание

Данный доклад издан от имени МБСУР. Подобно другим докладам МБСУР, он является результатом совместных усилий членов секретариата и руководителей нескольких компаний членов. Предварительные варианты были изучены широким кругом членов, таким образом, обеспечивая то, что документ представляет взгляды всех членов МБСУР. Однако, это не означает того, что каждый член полностью согласен с каждым словом.