



Productive meetings. Smart strategies. Lasting impact.

Стратегии привлечения доходов для
некоммерческих организаций:

Формирование моделей финансовой устойчивости

Марк Фалоп (Mark P. Fulop), MA, MPH
mark@facilitationprocess.com

Перевод выполнен компанией
Evolution&Philanthropy (UK) филиал в РФ

Вступление

- Почему вы читаете этот документ? - трудности, возможности, идеи?
- Вопросы для обсуждения
 - Изменение обычаев и исходных условий.
 - Что осталось прежним, что изменилось?
 - Когда диверсификация источников доходов (diversity) становится слишком диверсифицированной?
 - Причины поиска автономных и надёжных источников доходов.
 - Два примера из жизни.
 - Роли, связанные с распространением информации и обеспечением подотчётности и прозрачности.

Житейская мудрость и стереотипы

- Варианты
- Диверсификация доходов – это важно.
- Низкая сумма накладных расходов – это хорошо.
- Много противоречивых суждений – это плохо.
- Заработанный доход (earned income) – панацея от всех бед.
- Целевые капиталы (эндаументы) обеспечивают выживание на протяжении длительного времени.
- Некоммерческих организаций стало слишком много.

Модель доходов: исходные положения

- Создание модели доходов – это размышление о потенциальной совокупности финансовых ресурсов, доступных вашей организации, и принятие стратегических решений о сохранении дохода, увеличении его суммы и/или расширении источников поступлений.
- Создание модели доходов и ежегодная разработка / управление бюджетом – это разные вещи.
- Создание модели доходов помогает осознать истинную стоимость услуг.

Диверсификация доходов – неверная точка отсчёта

Положительные аспекты

- Сглаживает взлёты и падения в сбалансированном портфеле (который должен обеспечивать стабильность за счёт разных сроков поступления доходов).
- Увеличивает объём поступлений за счёт привлечения дополнительных доноров.
- Создаёт возможность для роста, которая понятна членам совета директоров.

Отрицательные аспекты

- Увеличивает накладные расходы, связанные с управлением и привлечением средств.
- Каждому финансовому потоку нужен собственный / новый куратор.

Истинные причины стремления к стабильности

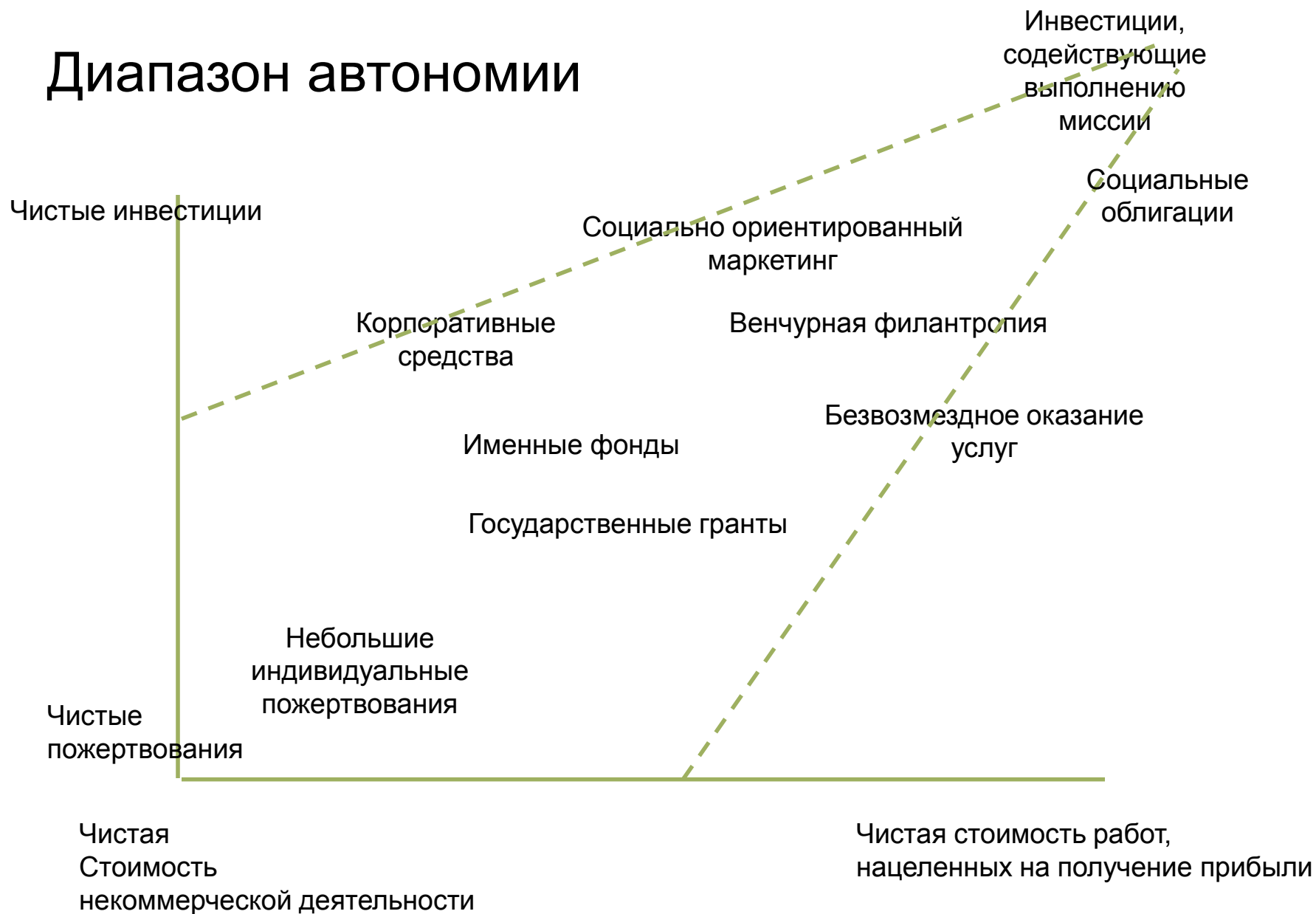
Надёжность

- Предсказуемое поступление «операционных доходов», облегчающее управление финансовыми потоками.
- Вероятность содействия росту / инновациям и возможность восполнения недостатка средств.

Автономия

- Вероятность гибкого использования доходов с целью перераспределения ресурсов по мере возникновения такой потребности.
- Средства, доступные для гибкого использования, могут содействовать росту, появлению инноваций и восполнению недостатка ресурсов.

Диапазон автономии



Данная схема опубликована в следующем источнике: Рэймонд С. / Raymond, S (2010) Финансирование НКО в трудные времена / Nonprofit Finance for Hard Times. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Какова ваша Модель доходов?

Источник финансирования	%	Автономия	Надёжность	Трудности	Возможности
Государство					
Фонды					
Корпоративные средства					
Объединенные фонды					
Крупные доноры					
Малые доноры					
Заработанный доход					

Модель доходов «в сборке»

Высокая степень	Развитые услуги, меньше инноваций и, возможно, потенциал роста	Развитые услуги и возможности для распространения опыта, инновационной деятельности и роста
	Кризисный стиль работы, незначительная способность адаптироваться к происходящим изменениям, и отсутствие роста	Способность адаптироваться к происходящим изменениям, ограниченная способность обеспечить рост
Надёжность		
Низкая степень	Автономия	Высокая степень

Способы привлечения доходов

Сообщества доноров



Схема позаимствована в следующем источнике: Фрумкин, Питер / Frumkin, Peter. 2006. Стратегическая благотворительность. Искусство и наука филантропии / Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy (Chicago: University of Chicago Press).

Когда стоит создавать социальное предприятие?



- Когда деятельность социального предприятия (СП) согласуется с миссией и основными ценностями организации.
- Когда СП становится механизмом, который увеличивает существующие активы или укрепляет потенциал организации .
- Когда СП удовлетворяет установленную, но неудовлетворённую потребность, и является откликом на запрос сообщества.
- Когда СП способствует поступлению избыточного дохода (или является финансово устойчивым).
- Когда у вас есть «предпринимательская жилка», которая поможет правильно спланировать деятельность, а также терпение, которое поможет дождаться положительной отдачи.

Заработанный доход не является эквивалентом социального предприятия

- Существуют ли иные способы увеличения существующих активов или усиления потенциала организации:
 - Аренда дополнительных помещений;
 - Установление дифференцированных тарифов за оказание услуг;
 - Проведение тренингов или консультирование;
 - Другое?
- У вас есть «предпринимательская жилка», которая необходима для планирования деятельности, и терпение, которое поможет дождаться положительной отдачи.



«Операционные доходы» против «капитала»

Операционные доходы

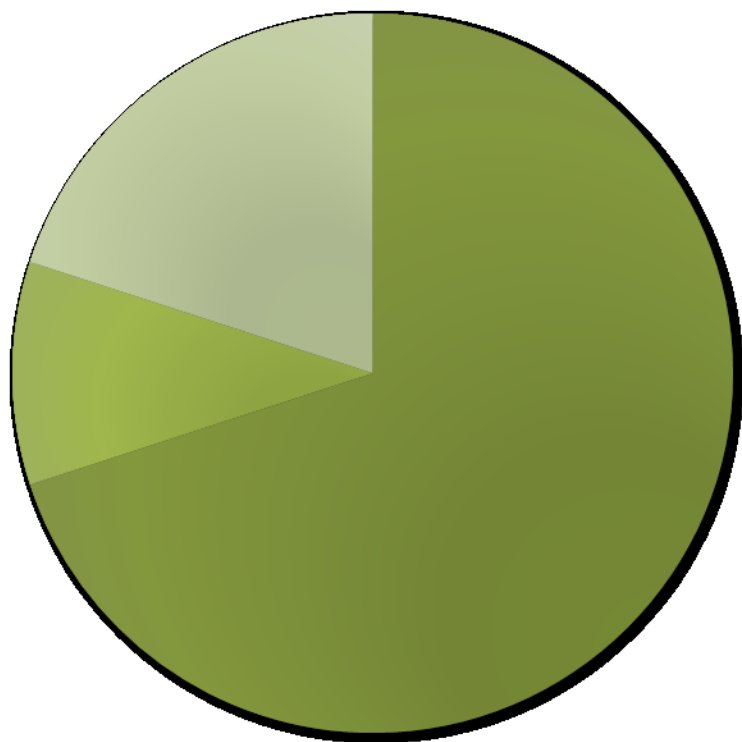
- Средства на оплату счетов.
- Средства для покрытия расходов, связанных с оказанием услуг.
- Операционные доходы требуют управления «доходами и расходами».

Инвестиционный капитал

- Инвестиции в развитие активов.
- Инвестиции в укрепление потенциала.
- Инвестиционный капитал не имеет отношения к основным операциям.

Диверсификация доходов: вклад в укрепление потенциала организации

Если что-то вам подходит, то это «что-то» на вас и работает



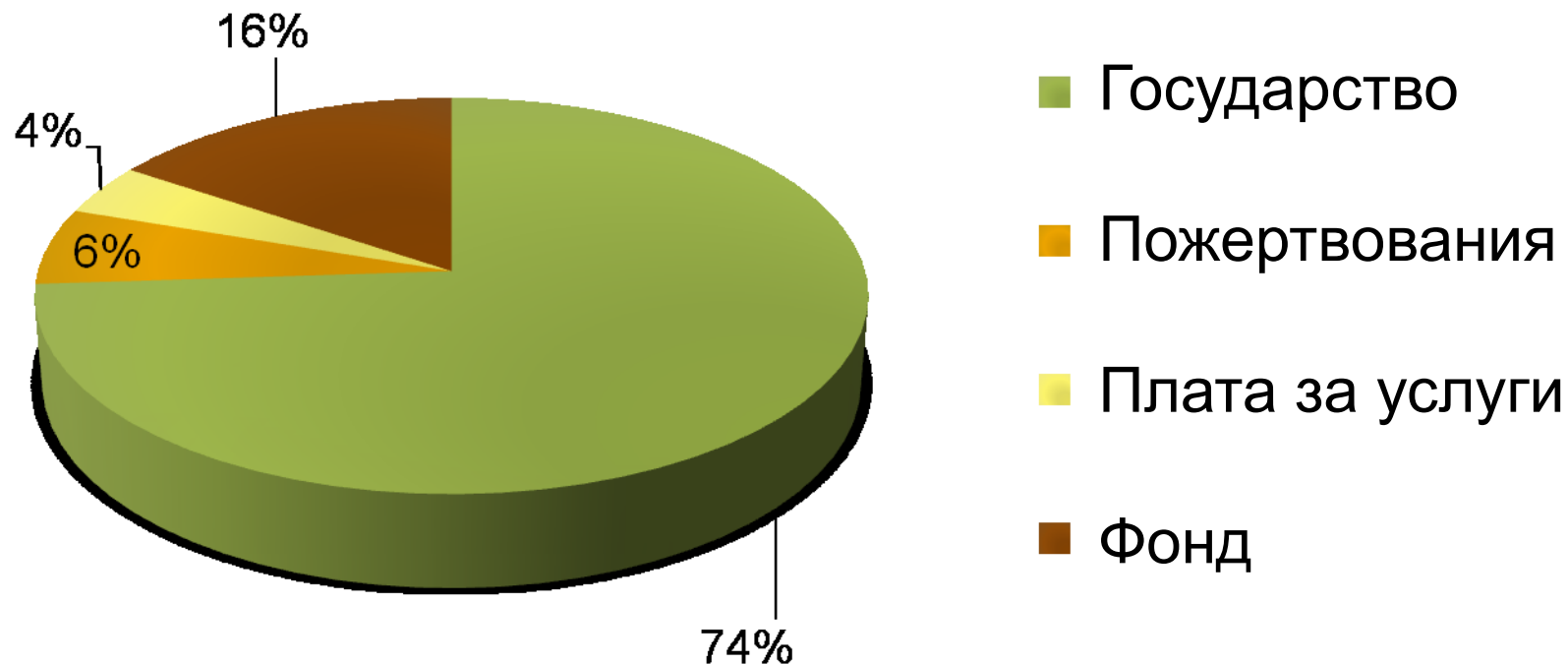
- Надёжные источники – пополняются государством
- Автономные источники – малые пожертвования / события
- Автономные источники – дифференцированные тарифы

Изучение практики (Case Studies): ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

- Оцените текущее положение дел и определите возможности.
- Опираясь на сильные стороны своей организации, составьте план, стимулирующий создание новых сильных позиций. Вполне возможно, что для реализации этого плана потребуются провести подготовительную работу.
- Подумайте о способах укрепления существующих отношений и развитии новых контактов, которые необходимы для воплощения вашего плана.
- Помните о том, что обновление модели финансирования потребует времени и ресурсов.
- Осуществляйте мониторинг эффективности, последовательно выполняйте намеченные планы, и корректируйте свои действия, если для этого есть основания.

Изучение практики: услуги для населения

Услуги населения не ориентированы на



Стратегические задачи и возможности

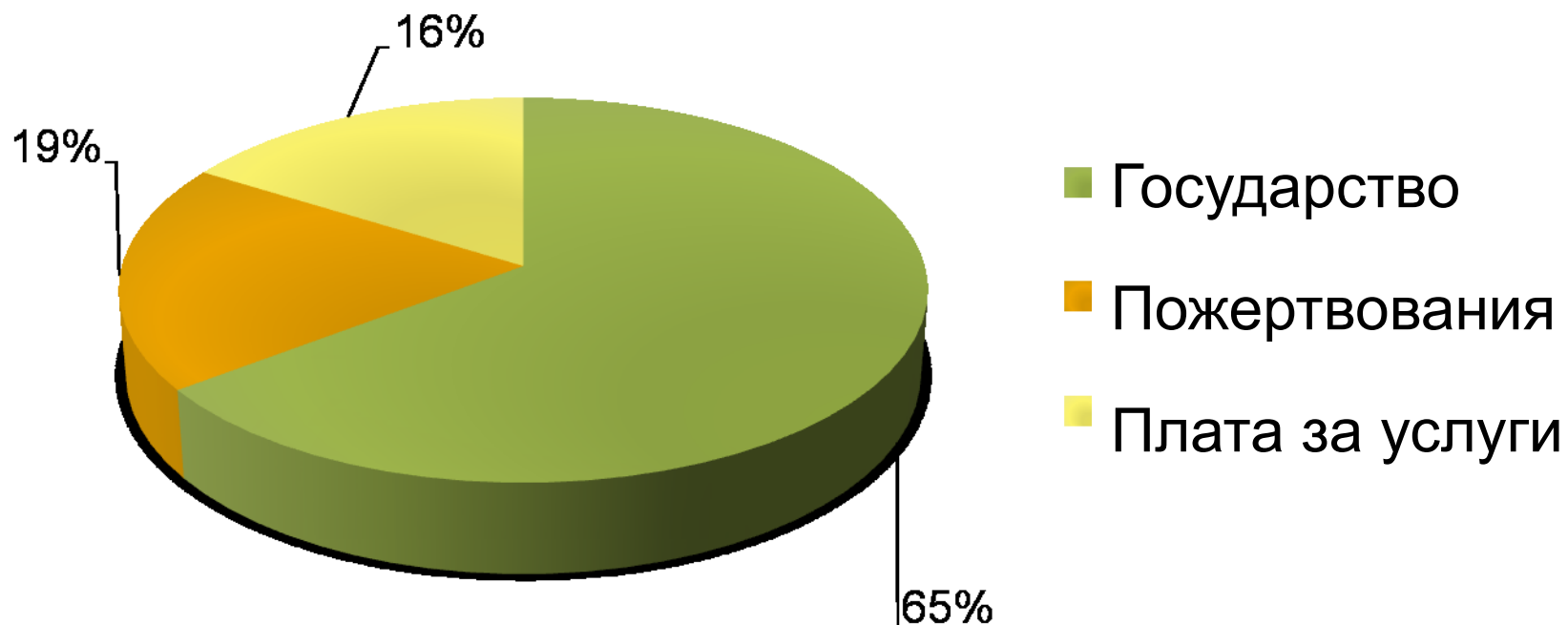
- Постепенное сокращение трёх государственных контрактов в течение нескольких лет привело к увеличению разрыва между доходами и реальной стоимостью услуг. Два надёжных контракта сокращаются и предлагают низкую степень автономии, а один контракт предоставляет достаточно высокую свободу действий.
- Исполнительный директор берёт на себя все заботы о фандрайзинге; время от времени организацию поддерживают члены совета директоров (60% пожертвований) – Специалистов по развитию нет.
- Эквивалент полной занятости - 9,5 ставок; 13 сотрудников; заработная плата не меняется на протяжении двух лет; льготы – оплачиваемый отпуск, 200 долларов на профессиональное развитие и оплата 75% от страховой премии.
- Заявки на финансирование не получают высокой оценки, и отказы поступают чаще, чем доходы. Предложения организации проигрывают «базовым потребностям». Поступающие средства, как правило, не предназначены для использования по усмотрению организации (низкая степень автономии).
- Более 100 добровольцев и 1 200 клиентов/год никогда не получают предложений поддержать организацию, за исключением пассивных рассылок с просьбой сделать пожертвование.
- Платные тренинги для населения в большинстве случаев приносит прибыль.

Каким образом можно изменить Модель

- Задумайтесь о приведённом выше сценарии из жизни некоммерческой организации и, если возникнет желание, приукрасьте эту историю...
- Составьте список возможностей и трудностей, с которыми сталкивается организация, и разработайте стратегию изменения ситуации. Приведите аргументы в пользу своей стратегии.
- Определите шаги, которые помогут организации «обрести форму», необходимую для изменения способов формирования доходов.
- Каким образом вы проинформируете о своих планах ключевых стейкхолдеров?
- Какие показатели, по вашему мнению, необходимо отслеживать, и каким образом?

Изучение практики: услуги для населения

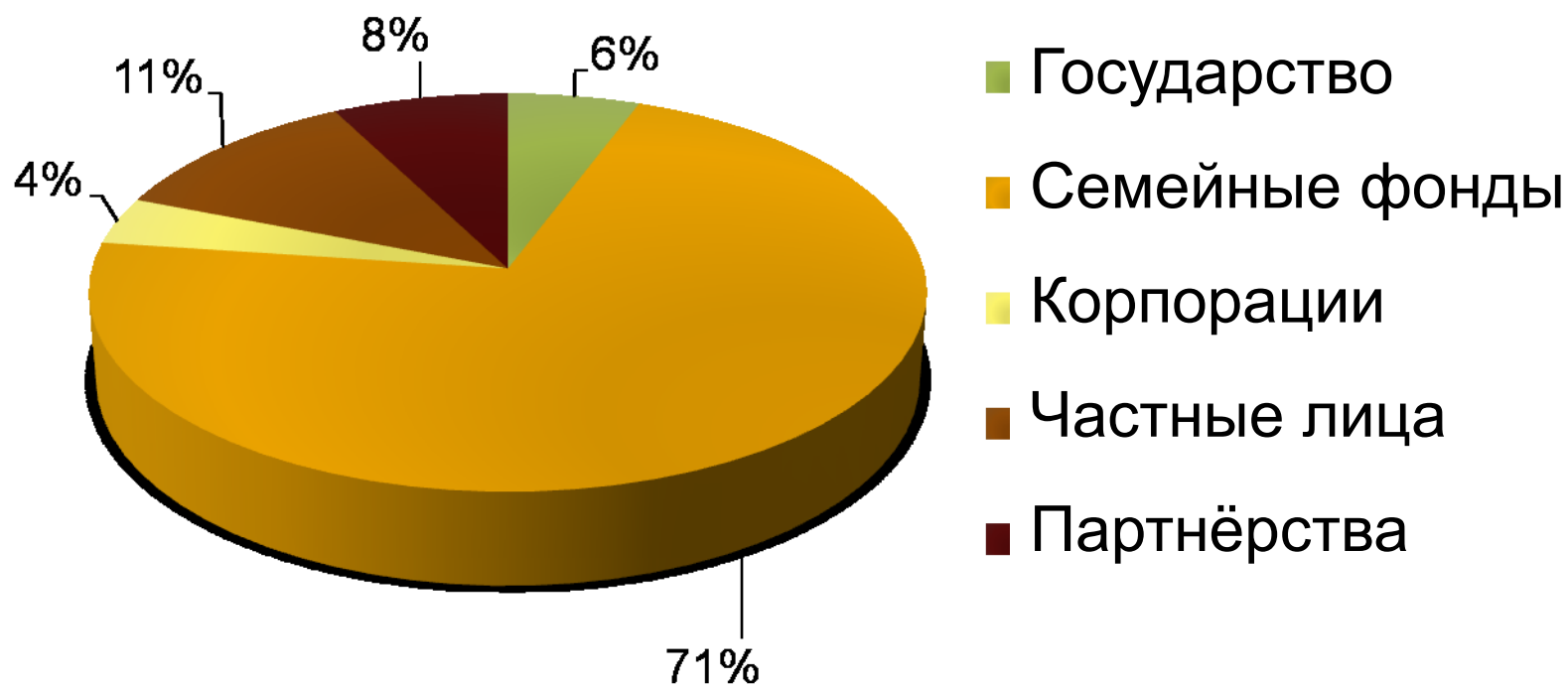
Услуги уникальны, но не ориентируются на



Стратегический подход

- Вовлечение совета директоров в разработку плана фандрайзинга и его воплощение в течение одного года.
- Наём специалиста по написанию заявок с целью укрепления взаимопонимания с фондом.
- Повышенная активность совета директоров и наличие плана привлечения грантов являются предпосылками для найма специалиста, который будет координировать вопросы развития организации посредством расширения аудитории доноров, продвижения платных услуг, и работы с инвестиционным капиталом.
- Использование финансов, не ограниченных условиями (unrestricted funds), для оплаты рабочего времени, необходимого для проведения платных тренингов.
- Перемещение акцента в общении с окружением на культивирование партнёрских отношений с инвесторами.

Изучение практики: развитие школьного образования



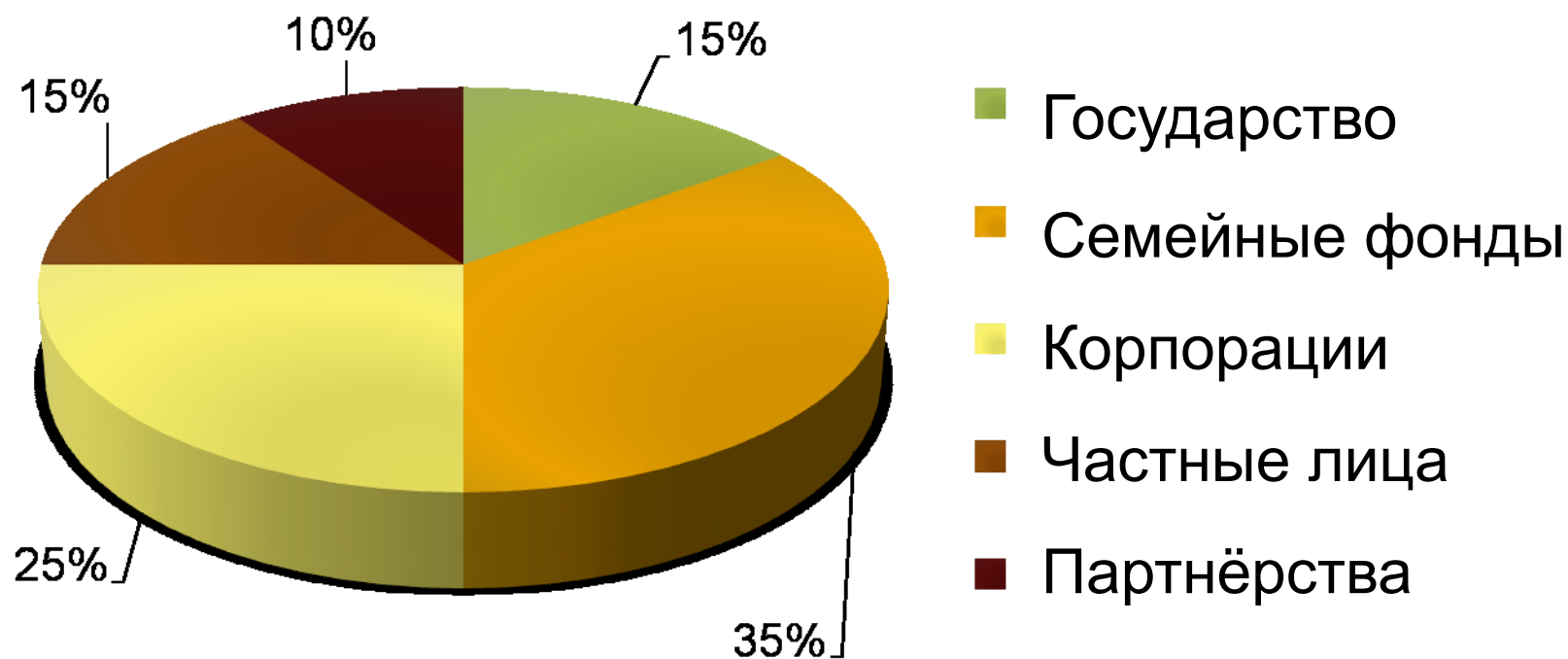
Стратегические задачи и возможности

- Организация недавно преобразовалась из инициативы местного уровня в более солидное небольшое учреждение.
- Эквивалент полной занятости – 4 ставки; 11 сотрудников; частичная занятость, льготы практически отсутствуют.
- Семейные фонды взяли на себя долгосрочные финансовые обязательства (на несколько лет).
- Несмотря на то что государственное финансирование образования в целом сокращается, сведения о результатах программы складываются в привлекательную историю, способную конкурировать за ограниченные бюджетные ресурсы. Три программы в данной сфере нацелены на удовлетворение одних и тех же потребностей, но используют разные подходы.
- Организация пока ещё слишком мала и в настоящий момент занимается поиском надёжной и стабильной модели финансирования.
- Учредитель имеет весьма ценные связи в сообществе, а также некоторые контакты с корпорациями.

Каким образом можно изменить Модель

- Составьте список возможностей и трудностей, с которыми сталкивается организация, и разработайте стратегию изменения ситуации. Приведите аргументы в пользу своей стратегии.
- Определите шаги, которые помогут организации «обрести форму», необходимую для изменения способов формирования доходов.
- Каким образом вы проинформируете о своих планах ключевых стейкхолдеров?
- Какие показатели, по вашему мнению, необходимо отслеживать, и каким образом?

Изучение практики: развитие школьного образования



Стратегический подход

- Проведение событий для доноров и брифингов с инвесторами с целью обсуждения стратегического плана и направлений деятельности. Со временем организация рассчитывает подписать соглашения об оказании стабильной финансовой поддержки.
- Инвестиции в создание маркетинговых / брендинговых материалов, необходимых для усиления работы по привлечению корпоративных инвестиций.
- Преобразование «рабочего совета директоров» в «руководящий орган», который более открыт для взаимодействия с широкой аудиторией.
- Укрепление контактов с инициативой «От колыбели до карьеры» (Cradle-to-Career) и попытка установления контактов с инициативами губернатора в сфере раннего обучения.
- Привлечение специалистов, входящих в территориальные объединения грант-мейкров.

Распространите информацию о своих планах



- Сообщите о своих планах стейкхолдерам и действующим донорам.
- Информировуйте стейкхолдеров и действующих доноров о прогрессе.
- Повысьте интенсивность коммуникаций, сделав свою организацию чуть более прозрачной и подотчётной, чем прежде.

Общий список принципов

- Управление существующим бюджетом и отчётливое представление о настоящей стоимости программ и услуг имеет значение.
- Автономия и надёжность – главные козыри сторонников диверсификации источников финансирования.
- Некоммерческие организации зачастую нуждаются не только в операционных доходах, но и в капитале.
- Бизнес-планирование является компонентом качественного стратегического планирования, либо данные процессы осуществляются одновременно.
- Коммуникации, подотчётность и прозрачность не относятся к категории необязательных задач.
- Если что-то вам подходит, то это «что-то» на вас и работает.

Facilitation & Process, LLC – это консалтинговая фирма с головным офисом в Портленде, штат Орегон, США. Обращаясь к нам, вы становитесь не просто клиентом, но, скорее партнёром, который стремится разработать стратегию, повысить эффективность и добиться успеха. Мы разрабатываем уникальные подходы, которые предназначены для удовлетворения ваших потребностей. Самую большую пользу от сотрудничества с нами получают те организации, которые устали от использования одних и тех же устаревших разработок, и готовы к воплощению новых, творческих и действенных решений. Мы помогаем оценить окружающий контекст и более широкую местную экосистему, в которой действует организация. Мы учим мыслить системно, с прицелом на будущее.

Чтобы поддержать вашу готовность к поиску новых решений, мы предлагаем широкий спектр сопутствующих услуг, таких как оценка эффективности; фасилитация; различные виды планирования (стратегическое планирование, бизнес-планирование и планирование устойчивых социальных изменений / эффектов); выездные мероприятия и иные события, нацеленные на развитие компетенций совета директоров и команды организации; и развитие коммуникаций с местным сообществом.

Первичная консультация проводится бесплатно.

Марк П. Фалоп (Mark P. Fulop), MA, MPH

mark@facilitationprocess.com

(503) 928-4082

Skype: [facilitation.process](https://www.skype.com/partner/facilitation.process)

Веб-сайт: <http://www.facilitationprocess.com>

Твиттер: <http://www.twitter.com/facilitationpro>

Фейсбук: <http://www.facebook.com/facilitationprocess>

Linked In: <http://www.linkedin.com/in/markfulop>

Google+ <http://gplus.to/facilitationProcess>