

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОГО ЗДОРОВЬЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Действуя в обществе, которое (если верить IBM) за последние два года произвело 90% всех когда-либо созданных данных, следует заботиться о предотвращении информационной перегрузки. Это требование имеет непосредственное отношение к НКО, чьи лидеры должны соизмерять финансовые возможности с выполнением миссии, одновременно обеспечивая постоянный приток сведений, подтверждающих социальную и финансовую эффективность организаций. Ограниченный штат финансовых специалистов НКО вынужден работать с множеством источников финансовой информации, поэтому нет ничего удивительного в том, что лидеры и сторонники/доноры НКО зачастую не способны создать отчётливую и привлекательную финансовую картину, которая могла бы наполнить сведения организаций глубоким смыслом.

Каким образом руководители НКО, доноры и консультанты в процессе изучения финансовых данных могли бы определять наиболее значимую информацию? Какие методики и показатели помогут нам сориентироваться в информационном массиве, чтобы реально оценить финансовое здоровье НКО?

Финансовые индикаторы имеют разное значение. Далее предлагается краткий список показателей, составленный американским Фондом поддержки НКО (Nonprofit Finance Fund / NFF) на основе многолетнего опыта оказания финансовой и консультационной помощи некоммерческим организациям. Перечисленные сведения можно встретить в документах, отражающих историю организаций, таких как заключения аудиторов и формы налоговой отчётности 990, а также в документах, ориентированных на перспективу – во внутренних бюджетах и в финансовых планах.

Вы долгое время пытались освоить премудрости работы с цифрами? Платформа [Financial SCAN](#) («Финансовый сканер»), разработанная фондом NFF и агентством GuideStar, поможет провести анализ, который с помощью графиков и удобных панелей визуализации данных (дэшбордов) проиллюстрирует тенденции, касающиеся финансовой эффективности организации. Помимо этого, пользуясь данным инструментом, вы узнаете, как выглядят финансовые показатели и параметры одной НКО в сравнении с данными организаций, действующих в одной сфере/регионе.

ПОКАЗАТЕЛИ, УКАЗАННЫЕ В ОТЧЁТАХ О ДОХОДАХ:

- **Надёжность финансовых поступлений.** Суть предложения фонда NFF заключается в том, чтобы на смену чрезмерному вниманию к соотношению заработанных и предоставленных доходов (ratio of earned to contributed revenue) пришла оценка надёжности поступлений (revenue reliability) - изучение учётных сведений организации о неоднократном поступлении средств, которые не ограничены какими-либо условиями и предоставляются из года в год для поддержки текущей деятельности. Надёжные доходы не всегда поступают из одного источника и в одном и том же размере. Тем не менее, данная информация позволяет достаточно точно прогнозировать уровень дохода, основываясь на исторических сведениях об эффективности НКО и понимании динамики рынка. Рабочее определение «надёжного дохода», которое использует команда фонда NFF, выглядит следующим образом (комментарии читателей приветствуются!):

Надёжный доход – это расчётная сумма заработанных и предоставленных доходов, определяемая на основе сведений о неоднократных поступлениях в предыдущих периодах.

В частности, это могут быть суммы, вырученные от продажи билетов, членские взносы или оплата за обучение – доходы, которые организация регулярно получала на протяжении 3-5 лет. Что касается «предоставленной поддержки», то гарантами надёжных доходов подобного типа, как правило, является штат сотрудников, которые успешно занимаются вопросами развития и привлекают индивидуальную / институциональную поддержку из года в год. Чтобы прогноз будущего надёжного дохода был реалистичным, специалисты NFF советуют использовать средние «исторические» показатели эффективности или уменьшать предполагаемую сумму с учётом изменений окружающего контекста. Например, если в течение последних трёх лет ваша организация ежегодно получала от продажи билетов от 100 000 до 125 000 долларов, а в следующем году экономическая ситуация, вероятнее всего, будет неблагоприятной, то «надёжная» сумма не должна превышать 80 000 долларов.

- **Стабильность превышения доходов над расходами.** Здоровье [бизнес-модели](#) определяется наличием надёжного дохода, который покрывает операционные расходы и является источником дополнительных инвестиций, предназначенных исключительно для выполнения миссии. Некоммерческая организация – это налоговый статус, а не способ деятельности: положительные операционные результаты (доходы, которые не ограничены условиями и превышают расходы НКО) являются показателем профессионального управления финансами. Желая избежать убытков, организация не допускает передышки в ситуации, когда что-то идёт не по плану. Тем не менее, начиная с 2008 года (когда в рамках ежегодного опроса [State of the Sector Survey](#) фонд NFF впервые определил процент НКО, включающих в отчёты информацию о так называемых «излишках» - превышении доходов над расходами), данный показатель никогда не поднимался выше 40%.
- **Полное покрытие всех издержек.** Лидерам НКО предлагается поставить финансовые цели, обозначив такую сумму доходов, которая позволила бы не только покрывать прямые/косвенные операционные расходы, но также была бы достаточной для *полной* компенсации всех издержек, связанных с ведением дел организации. Соответствующие дополнительные затраты не отражаются в отчётах о финансовых поступлениях, однако «излишки» доходов (surplus) могут оказаться теми дополнительными средствами, которые необходимы для удовлетворения конкретных потребностей НКО в течение определённого периода времени. «Скрытые издержки» (такие как амортизация основных средств и сокращение основной задолженности) отражаются в балансовых отчётах и тоже покрываются за счёт «излишков». Несмотря на то что ежегодное покрытие всех издержек, связанных с бизнесом НКО, является для большинства организаций «желаемым» результатом, данный подход способствует укреплению устойчивости и жизнеспособности НКО в долгосрочной перспективе.

ПОКАЗАТЕЛИ, УКАЗАННЫЕ В БАЛАНСОВЫХ ОТЧЁТАХ:

- **Умение управлять задолженностью.** Задолженность является важнейшим финансовым инструментом, который может повысить способность организаций влиять на «приливы и отливы» денежных средств, необходимых для поддержания операционной деятельности, приобретения и обновления материальных активов и т.д. Но в силу того, что работа с долговыми обязательствами зависит от возможностей организации погашать задолженность, долги могут становиться реальной проблемой. Оценив долговые обязательства НКО в виде процента от общей стоимости активов, можно показать, сколько задолжала организация в соотношении с тем, что она имеет. Если этот процент подбирается к 50%, то умение НКО управлять задолженностью может оказаться сомнительным, что, в свою очередь, может поставить под угрозу выполнение программ и оказание услуг.
- **Умение работать с материально-техническими ресурсами.** Если НКО является собственником какого-либо имущества/оборудования, то в течение определённого периода времени организация обязана позаботиться о его обслуживании и замене. Поэтому специалисты фонда NFF уделяют внимание резервам, созданным по решению совета директоров для обновления и замены материально-технических ценностей. Если нет официальных резервов, то следует выяснить, существуют ли адекватные уровни ликвидности, позволяющие ответить на вопросы, касающиеся замены нагревателя для воды или соблюдения правил организации доступа к различным сервисам/помещениям для людей с ограниченными физическими возможностями (ADA regulations). Помимо этого, косвенным вспомогательным показателем для оценки остаточной стоимости основных средств может послужить аккумулированная амортизация. Однако имейте в виду, что стоимость актива, указанная в бухгалтерских документах, не отражает его рыночной стоимости. Определить реальный размер будущих затрат на ремонт и замену основных средств может технический специалист.
- **Достаточная ликвидность.** Существует несколько способов определения ликвидности и способности имеющихся ресурсов поглощать риски и адаптироваться к новым возможностям. Фонд NFF зачастую оценивает ликвидность по затратам, произведённым в течение нескольких месяцев, которые организация способна покрыть за счёт имеющихся (или доступных) денежных средств, использование которых не ограничено какими-либо условиями (unrestricted cash). Результаты последнего опроса [State of the Sector Survey](#) свидетельствуют о том, что в 2013 году

56% респондентов будут располагать денежными средствами, которых может хватить на три месяца (или менее). Как правило, наличие денежных средств менее чем на три месяца является весьма опасной ситуацией для НКО. Тем не менее, «точный» показатель ликвидности формируется в результате изучения нескольких параметров, включая стратегические приоритеты организации, волатильность (изменчивость) доходов, потребности НКО в основных средствах, и общую экономическую ситуацию.

В процессе проведения подобного финансового анализа следует помнить о том, что цифры способны много поведать о финансах организации, но их возможности всё же ограничены. Специалисты фонда NFF убеждены в том, что без понимания стоящего за цифрами контекста ни один анализ нельзя считать завершённым. Балансовые отчёты или бизнес-модели не могут быть «правильными», если они не укрепляют способность организации обеспечивать управление в непредсказуемой ситуации, адаптироваться к новым обстоятельствам и строго придерживаться социально значимой миссии.

Кроме того, данные показатели являются полезной отправной точкой. Если вы работаете в НКО, воспользуйтесь ими, чтобы сфокусировать внимание сотрудников и совета директоров на создании более объёмной картины. Если вы сторонник/донор НКО, попробуйте использовать эти индикаторы в качестве основы для проверки финансовых сведений организации. Изучение ключевых показателей финансового здоровья позволит подкрепить ваше мнение фактами, свидетельствующими о том, что решения в организации принимаются с учётом данных, способных поддержать выполнение миссии в настоящий момент и в последующие годы.

Более подробную информацию об автоматизации анализа такого типа с помощью инструмента [Financial SCAN](#), можно получить [здесь](#).

Источник:

Nonprofit Finance Fund, 04 апреля 2013 г.

<http://www.nonprofitfinancefund.org/blog/top-indicators-nonprofit-financial-health>