

ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Некоммерческие организации (НКО) небезосновательно считаются организациями, которые руководствуются миссией. Оценивая успешность НКО, специалисты уделяют первоочередное внимание таким результатам / эффектам деятельности, как трудоустройство, общественная безопасность, результаты воспитания / образования и стабильность семьи. Наряду с этим, НКО являются предприятиями с собственной бизнес-моделью, которая способствует успешному выполнению программ и стабильной работе организации. Значительный экономический спад, который наблюдался на протяжении двух лет, затронул многие НКО и поставил под вопрос устойчивость наиболее распространённых моделей НКО. Лидеры каждой некоммерческой организации должны объективно оценить результативность и эффективность сложившихся структур и быть готовыми к тому, что подходы к работе придётся изменить.

В некоммерческих организациях бизнес-модель никогда не бывает статичной. Структура и состав доходов, расходов и капитала развивается поэтапно, реагируя на внешние события и ориентируясь на внутреннюю стратегию. Вместо того, чтобы бояться «разрушения модели», лидеры НКО должны подготовиться к переходу на другую бизнес-модель, а также к инвестициям ресурсов, необходимых для поддержания работ по выполнению миссии и развитию сообществ. Подготовка к таким изменениям включает четыре этапа:

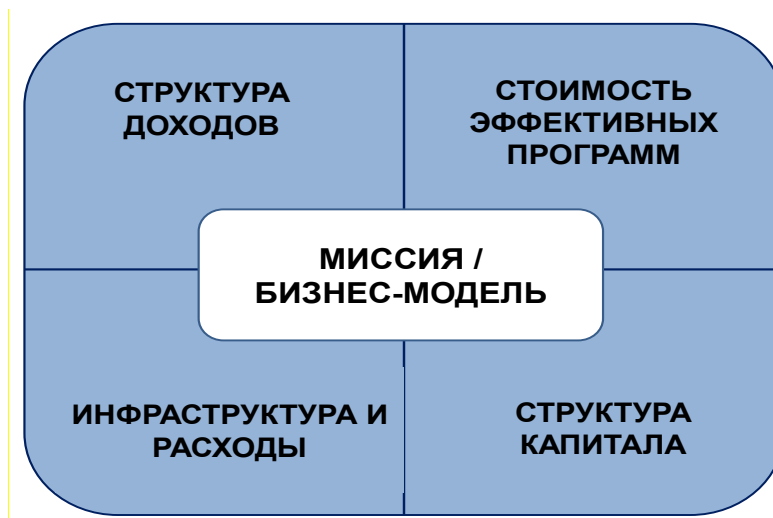
- Формирование отчётливого представления о действующей бизнес-модели;
- Диагностика существенных недостатков;
- Прогноз и планирование структуры, устраняющей прежние недостатки и способной показать свою эффективность в краткосрочной и среднесрочной перспективе;
- Проведение необходимых и, возможно, суровых реформ.

Попытка найти идеальные или однозначные ответы на вопросы в данном случае будет неконструктивной и вряд ли приведёт к успеху. Организации растут, меняются, сокращают объёмы работ и снова меняются. Это сложный процесс, требующий от сотрудников и совета директоров целеустремлённости и единого представления о конечной цели, непосредственно связанной с выполнением миссии.

КОМПОНЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Финансовая структура некоммерческих организаций состоит из четырёх основных компонентов, которые показаны на схеме (см. далее). Их совокупность представляет собой бизнес-модель, посредством которой НКО создаёт ценности для сообщества и обеспечивает устойчивость предприятия. Четыре компонента тесно взаимосвязаны между собой, и каждый из них реагирует на недостатки или изменения, происходящие в трёх других сегментах. Первый этап – формирование представления о действующей модели – начинается с углублённого изучения и анализа этих элементов. Диагностика существенных недостатков требует реалистичной оценки как внешних экономических факторов, так и ранее принятых решений и действий руководства. Прогнозирование и планирование может

привести к значительным изменениям, которые затронут основную деятельность и программы организации.



При подготовке этого обзора использовались результаты исследований и статьи, опубликованные фондом Nonprofit Finance Fund и консалтинговой организации Bridgespan Group. Для более подробного ознакомления с материалами рекомендуем посетить веб-сайты этих организаций. Также, фонд Nonprofits Assistance Fund предлагает ознакомиться с собственными разработками - многочисленными инструментами и ресурсами по данной теме.

ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Чтобы завершить процесс разработки прогноза и плана преобразований, необходимых для выхода на следующий этап, оцените текущее состояние четырёх финансовых компонентов бизнес-модели.

Структура доходов

Диверсификации доходов традиционно считается удачным вариантом финансового планирования в некоммерческой организации. Однако подумайте о том, что каждая разновидность дохода требует от НКО освоения нового направления бизнеса.

Государственные контракты, пожертвования частных доноров и гранты фондов требуют своей особой инфраструктуры, экспертной поддержки и контактов. В большинстве случаев НКО используют один или два основных источника доходов, которые дополняются ещё одним или двумя второстепенными источниками. [Лишь немногие НКО способны успешно справляться с задачей управления 6-7 различными видами бизнеса.] Рост доходов осуществляется путем разработки надежных систем и укрепления отношений, ориентированных на данные источники. Диверсификация очень заманлива в тот момент, когда вы видите, насколько трудно заменить основной источник дохода. Многие НКО, действующие в сфере социальных услуг, оказались в такой ситуации в результате увеличения доли поступлений в виде государственного финансирования – того самого источника, который в течение последних нескольких лет истощился больше всего.

- Каков основной источник доходов организации?
- Каким образом видоизменяется доступность или стабильность данного источника?
- Имеете ли вы другие существенные или второстепенные виды дохода, которые в дальнейшем можно активизировать, опираясь на существующие системы и компетенции?
- Если вам необходимо получить новый вид дохода, то обладаете ли вы капиталом или потенциалом для инвестиций в построение нового бизнеса?

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

Инфраструктура и расходы

В течение последних двух лет НКО жили в режиме строгой экономии и постоянно сокращали расходы. Чтобы сохранить услуги / программы, некоммерческие организации во многих случаях сокращали административные расходы, несмотря на то что эффективное руководство, управление, лидерство и фандрайзинг являются ключевыми гарантиями здоровья организации на долгосрочную перспективу. Теперь, когда сэкономлено всё что можно и даже больше, некоммерческим организациям следует объективно взглянуть на то, как они работали раньше, и определить пути изменения структуры расходов без ущерба для жизненно важной инфраструктуры НКО. Как показывает практика, бюджеты НКО зачастую разрабатываются на основе предыдущего бюджета, в котором что-то прибавляется или убавляется с учётом объёмов и типов имеющихся ресурсов. Такой процесс является отражением привычного подхода - «мы всегда делали именно так». Устойчивая бизнес-модель требует нового мышления. В силу того, что расходы на персонал в общей сумме затрат обычно составляют 60% или даже больше, реформа, как правило, сопровождается пересмотром функций и обязанностей сотрудников. Сокращение штата или окладов является не обязательной мерой, однако в результате преобразований могут появиться новые должности. Чтобы найти различные пути выполнения целей организации, каждый сегмент расходов должен пройти строгую ревизию.

- Какие три вида расходов являются самыми значительными?
- Каким образом вы можете оценить эффект и значение этих трёх видов расходов для выполнения стратегии?
- Какими альтернативными структурами или вариантами можно воспользоваться для получения аналогичных результатов?
- Каковы сильные и слабые стороны существующей инфраструктуры?
- Каких результатов можно добиться при наличии более устойчивых систем и необходимой поддержки?

Стоимость эффективных программ

Отчётливое представление о реальной стоимости программ позволяет некоммерческим организациям принимать верные решения и правильно определять ценности и приоритеты для портфелей услуг. Действительная стоимость программ включает затраты, имеющие непосредственное отношение к программной деятельности, а также общие расходы на аренду помещения, содержание офиса, на технологии и коммуникации. Для реализации программ также имеют значение человеческие ресурсы, ведение бухгалтерского учёта и выполнение других административных функций. Данные затраты должны быть рационально и последовательно распределены между программами. Реальная стоимость программ может значительно отличаться от сумм, указанных в контрактах. Зачастую она намного превышает цены, по которым третьи стороны или финансирующие организации оплачивают программы и услуги НКО. Разницу между стоимостью и ценой некоммерческие организации восполняют за счёт благотворительных взносов, основных операционных фондов, заработанного дохода или резервных фондов. Распределение имеющихся ресурсов в целях субсидирования программ относится к категории наиболее важных финансовых решений некоммерческой организации. Поэтому, принимая подобные решения, следует уделять особое внимание миссии, конечным результатам (социальному эффекту) и стратегии.

- Известна ли вам реальная стоимость программ или основных программ? Используете ли вы данную информацию для определения стоимости каждой программы или отдельного вида услуг?

- Принимая решения о субсидировании программ, нуждающихся в дополнительном финансировании, учитываете ли вы такие параметры, как соответствие миссии и эффективность программ?
- Располагает ли организация достаточными ресурсами для субсидирования своих программ? Если нет, то учитываются ли в процессе принятия решений о сокращении или изменении размера финансирования такие аспекты, как соответствие миссии и эффективность программ?

Структура капитала

Не имея доступа к источникам прироста собственного капитала, некоммерческие организации накапливают его постепенно, посредством проведения фандрайзинговых мероприятий и кампаний по сбору средств на строительство / содержание зданий, посредством создания эндаументов (целевых капиталов), а в удачные годы – даже за счёт избытка доходов («бюджетного профицита»). Чтобы понять структуру капитала, следует изучить состав активов организации. Многие НКО обладают значительными активами, но они практически неликвидны, потому что инвестированы в здания и долгосрочные целевые капиталы, либо представлены денежными средствами, которые ограничены какими-либо условиями (restricted cash). НКО-сектор недооценивает роль капитала на протяжении многих лет, уделяя некоторое внимание балансовым отчётам и чистым активам. Ценность оптимальной структуры капитала никогда не была столь очевидной, как в настоящий момент, потому что неограниченный оборотный капитал (unrestricted working capital) даёт возможность инвестировать ресурсы в такие изменения, как развитие программ, новые инициативы в сфере фандрайзинга, брендинг и маркетинг. Также, капитал НКО представлен в виде финансовых обязательств организации, таких как различные виды залога, долгосрочные облигации и иные обязательства. Структура и потребности в денежных средствах для обеспечения данных обязательств могут значительно влиять на гибкость финансовой политики некоммерческой организации и состояние её денежных потоков.

- Какие два актива организации являются самыми крупными? Они ликвидны или неликвидны, ограничены или неограниченны?
- Вносят ли существенный вклад в выполнение миссии / программной стратегии два или три самых крупных актива?
- Какие два финансовых обязательства являются самыми крупными?
- Согласуется ли структура данных обязательств с деятельностью и бюджетом организации?

Информация об организации

Миссия фонда Nonprofits Assistance Fund заключается в укреплении финансового здоровья некоммерческих организаций, содействующих повышению жизнеспособности сообществ.

Наши эксперты в сфере финансов помогают некоммерческим организациям приобрести компетенции, позволяющие действовать в непредсказуемой ситуации, финансировать новые направления деятельности и решать стратегические задачи. Мы выполняем миссию, помогая вам добиваться успеха.

С более подробной информацией о наших финансовых продуктах, тренингах, ресурсах и консультациях по финансовым вопросам для НКО можно ознакомиться на веб-сайте www.nonprofitsassistancefund.org.