

Финансовая устойчивость

Руководство для МБО «Восточноевропейское и
Центральноазиатское Объединение ЛЖВ» (ВЦО ЛЖВ)

Содержание

Предисловие.....	2
1 Концептуальная основа	4
2 Технические характеристики	6
3 Описание подходов	10
4 Дальнейшие шаги.....	13
5 Приложения	14
Иллюстрация 1: Модель Финансовой Устойчивости ВЦО ЛЖВ – уровни ФУ по мере ответственности и механизмов поддержания ФУ	14
Иллюстрация 2: Характеристики Финансовой Устойчивости в двух срезах: временном и экономическо-географическом.....	14

Предисловие

Данное руководство предназначено, в первую очередь, для менеджеров, а так же уполномоченных представителей стран-участников ВЦО ЛЖВ, заинтересованных в укреплении финансовой устойчивости (ФУ) своих организаций и сети в целом.

Актуальность Финансовой устойчивости для ВЦО ЛЖВ была определена в процессе стратегического планирования. Позже разработка руководства ФУ была оговорена в плане мероприятий как исходная точка для разработки и внедрения, эффективных мер по поддержанию финансовой устойчивости.

План мероприятий предусматривает как достижение общего понимания финансовой устойчивости всеми представителями ВЦО ЛЖВ, так и обсуждение конкретных подходов и механизмов.

Секретариат ВЦО ЛЖВ (при технической поддержке экспертов компании Curatio International Consulting Ltd) организовал консультации с вовлечением уполномоченных представителей членов Объединения. Совместными усилиями был проведен опрос уполномоченных представителей стран-участниц ВЦО ЛЖВ. Анализ результатов опроса был обсужден на рабочей встрече, как и заинтересованность, ожидания и взгляды участников по поводу концептуальных и технических аспектов Финансовой Устойчивости.

Данный документ отражает попытку ВЦО ЛЖВ согласовать единое понимание финансовой устойчивости, сформулировать технические параметры для отслеживания состояния ВЦО ЛЖВ с точки зрения финансовой устойчивости и обсудить оптимальные подходы и решения для ее поддержания.

Представленная редакция руководства является рабочей – предполагается ее усовершенствование в ходе консультаций с рабочей группой, сформированной на общем собрании ВЦО ЛЖВ в марте 2011 в городе Киеве. После доработки документ будет представлен Общему Собранию ВЦО ЛЖВ для утверждения и, тем самым, станет (в нормативном и техническом плане) основой целенаправленных усилий по поддержанию финансовой устойчивости ВЦО ЛЖВ.

Руководство состоит из нескольких глав:

- Первая глава «Концептуальная основа» посвящена определению терминов Финансовой Устойчивости в контексте деятельности ВЦО ЛЖВ. Предложенные определения и принципы отражают понимание Финансовой Устойчивости с учетом специфики стран-участников.
- В следующей главе «Технические характеристики» концептуальный образ Финансовой Устойчивости принимает более четкие очертания благодаря описанию ее основных свойств. В главе определены технические характеристики и показатели, позволяющие в реальной жизни измерять состояние Финансовой Устойчивости, как отдельных стран-участников, так и всей сети. В конечном итоге, содержание этой главы будет служить основой для построения системы отслеживания Финансовой Устойчивости, включая раннюю диагностику или оценку результативности усилий по поддержанию финансовой устойчивости.
- Как ВЦО ЛЖВ может повлиять на Финансовую Устойчивость стран-участниц и всего Объединения? Ответы на этот вопрос изложены в главе «Описание подходов». Рассмотрены основные подходы и арсенал механизмов для

Финансовая устойчивость – руководство ВЦО ЛЖВ

поддержания Финансовой Устойчивости с учетом специфики стран-участниц. Страны-участницы могут выбрать конкретные инструменты из этого арсенала во время разработки собственных планов Финансовой Устойчивости.

- Осмысление Финансовой Устойчивости ВЦО ЛЖВ является основой для последующих действий в этом направлении. Какие шаги предстоит сделать ВЦО ЛЖВ для укрепления Финансовой Устойчивости? Ответом на этот вопрос является последняя глава «Дальнейшие шаги». В этой главе в общих чертах рассматривается последовательность усилий, направленных на поддержание Финансовой Устойчивости, возможные сценарии развития событий и роль ключевых действующих сторон.
- В главе «Приложения» собраны разные технические материалы («наглядные пособия»)

1 Концептуальная основа

Почему Финансовая Устойчивость актуальна для ВЦО ЛЖВ?

Финансовая Устойчивость для ВЦО ЛЖВ ассоциируется, в первую очередь, с:

- уверенностью в завтрашнем дне организации;
- возможностью расширить свою деятельность, а так же повысить роль и авторитет организации.

Финансовая Устойчивость сама по себе – не самоцель для ВЦО ЛЖВ, скорее, она является предпосылкой для устойчивого развития организации и достижения долгосрочных целей объединения всех сообществ ЛЖВ.

Что означает Финансовая Устойчивость для ВЦО ЛЖВ?

Термин «Финансовая Устойчивость» для ВЦО ЛЖВ означает:

- **состояние** (динамическое) баланса потребностей с доступными финансовыми средствами;
- **возможность** (умение) адаптироваться к изменениям финансовых потоков, поддерживая жизнедеятельность и максимальную продуктивность.

Такое определение Финансовой Устойчивости подчёркивает ее восприятие не как статического положения («если раз достигнуто, то навсегда...»), а как степень готовности организации к изменению доступности финансовых средств (как в сторону снижения, так и увеличения) и умению:

- а) выживать при нехватке ресурсов;
- б) «не терять лицо» при избытке финансовых средств.

В конечном счете, чем выше Финансовая Устойчивость ВЦО ЛЖВ, тем легче достигнуть стабильности в организационном развитии и программной (технической) деятельности в довольно динамичной и разнообразной среде.

Финансовая Устойчивость касается отдельных субъектов или всего объединения ВЦО ЛЖВ?

Финансовая устойчивость каждой организации, входящей в Объединение, является основой Финансовой Устойчивости всего ВЦО ЛЖВ.

Однако Финансовая Устойчивость ВЦО ЛЖВ не является простой совокупностью финансовой устойчивости отдельно взятых представителей стран-участниц (так же как и деятельность ВЦО ЛЖВ – это больше, чем набор мероприятий каждого члена объединения).

Безусловно, ответственность за финансовую устойчивость любого члена объединения возлагается, в первую очередь, на руководство этой организации. Но угроза финансовой устойчивости одного члена организации рассматривается как угроза Финансовой Устойчивости всего ВЦО ЛЖВ и является предметом коллективной ответственности и реагирования.

Хотя ВЦО ЛЖВ является объединением независимых организационных субъектов, оно само по себе является организацией со своими задачами, компетенциями, полем деятельности и «системами жизнеобеспечения». Следовательно, ее Финансовая Устойчивость не является отражением финансовой устойчивости членов организации и за нее отвечает управление ВЦО ЛЖВ.

Финансовая устойчивость – руководство ВЦО ЛЖВ

Исходя из вышесказанного, Финансовую Устойчивость ВЦО ЛЖВ практичнее рассматривать на 3 уровнях (Иллюстрация 1 на стр. 14):

- Первый уровень (индивидуальный) соответствует Финансовой Устойчивости **отдельно взятых членов организации**, за которую отвечает управление этих организаций;
- Второй уровень (коллективный) соответствует Финансовой Устойчивости **объединения** с общей ответственностью и механизмами реагирования (например, взаимопомощи);
- Третий уровень (организационный) соответствует Финансовой Устойчивости ВЦО ЛЖВ как **единой организации**, за которую отвечают Исполнительные Органы ВЦО ЛЖВ.

2 Технические характеристики

Как можно характеризовать Финансовую Устойчивость ВЦО ЛЖВ?

Исходя из определения Финансовой Устойчивости, ее природа двойственная – ее можно рассматривать как:

- **Состояние** (баланса) на протяжении определенного отрезка времени
- **Потенциал (готовность)** адекватно реагировать на изменения в финансовых потоках

Состояние Финансовой Устойчивости нельзя отождествлять с финансовым состоянием организации или качеством финансового управления (сферы управленческой или бухгалтерской финансовой отчетности), хотя для поддержания Финансовой Устойчивости очень важно грамотное финансовое управление (например, финансовое планирование – бюджетирование проекта или организации).

Состояние Финансовой Устойчивости, скорее всего можно охарактеризовать не объёмом финансовых поступлений, а **разнообразием и природой источников** финансирования и **продолжительностью гарантированного финансирования**:

- Чем меньше зависимость от одного типа источника финансирования (международного донора, частного донора, государственного бюджета и т.д.) или одного источника финансирования, тем выше финансовая устойчивость
- Чем больше доля государственного заказа¹, тем выше финансовая устойчивость
- Чем больше доля поступлений из долгосрочных проектов или чем дольше продолжительность заказов/проектов, тем легче поддерживать финансовую устойчивость

Что касается Финансовой Устойчивости, как умения адаптироваться к изменениям в финансовых потоках, основной характеристикой является:

- а) знание возможных последствий и предпринимаемых мер для сохранения баланса
- б) умение действовать **по заранее оговоренному** плану.

Потенциал организации, в ее устойчивости перед нежелательными изменениями финансовых потоков, также потенциал организации можно охарактеризовать степенью уязвимости ее активов. Отсутствие долгосрочных активов, например материальных, таких как недвижимость, материально-техническая база («орудия труда»), а так же человеческих – профессиональных и лояльных кадров повышает уязвимость организации в сторону резкого снижения финансовых потоков и увеличивает масштаб причиненного ущерба, то есть снижает Финансовую Устойчивость.

Финансовую Устойчивость ВЦО ЛЖВ стоит рассматривать в двух срезах:

- Временном
- Экономическо-географическом

Понимание Финансовой Устойчивости во временном срезе помогает подобрать оптимальные подходы для укрепления Финансовой Устойчивости, а так же сформировать адекватные ожидания. Можно обеспечить Финансовую Устойчивость в краткосрочной перспективе, но, не избежать оказаться в кризисе в долгосрочной перспективе (исчерпывая механизмы пригодные для поддержания Финансовой

¹ Подразумевается финансирование из государственного (центрального или местного) бюджета независимо от механизмов финансирования (государственные закупки, прямое бюджетирование, гранты, потребительские ваучеры и т.д.)

Финансовая устойчивость – руководство ВЦО ЛЖВ

Устойчивости в относительно короткий промежуток времени). Следовательно, на Финансовую Устойчивость стоит смотреть как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Где проходит грань между краткосрочной и долгосрочной перспективой? Для определенных стран эта грань лежит в пределах 12-18 месяцев, для других – 24-36 месяцев.

Экономическо-географический срез помогает охарактеризовать Финансовую Устойчивость с учетом различий, в первую очередь

- а) в среде жизнедеятельности организации стран-участников;
- б) в уровне организационной зрелости или в организационной культуре (в определенной мере).

С практической точки зрения (для характеристики Финансовой Устойчивости), стран-участников можно разделить на два кластера²:

- Страны с присутствием Глобального Фонда (ГФ) – Страны СНГ (кроме России) и Грузия;
- Страны без Глобального Фонда (например, Россия, Польша, Эстония, Латвия, Литва).

Два критерия отличают эти кластеры:

- долгосрочная перспектива для стран с присутствием ГФ отсчитывается обычно с 12 месяцев, тогда как для остальных – с 24 или 36 месяцев (учитывая длительность циклов финансирования \ планирования)
- В портфеле финансирования для стран-участников без присутствия ГФ доминирует государственный заказ, из семейства институциональных доноров в основном находящихся за границей³; в то же время в другом кластере основным источником являются проекты поддержанные ГФ, а так же международные доноры, в основном с представительством внутри страны.

Основные характеристики Финансовой Устойчивости с учетом природы (состояние и потенциал) временных и экономическо-географических срезов можно суммировать следующим образом (Иллюстрация 2 на стр. 14):

- Основное различие Финансовой Устойчивости между кластерами стран отмечается в краткосрочной перспективе (горизонт, которого и так различается между этими кластерами): если в странах без присутствия ГФ наличие Государственных Заказов и дохода от профильной деятельности⁴ является определяющим фактором финансовой устойчивости, то наличие долгосрочного проекта (финансирования) и диверсификация финансово портфеля (по типам доноров и количеству доноров) лучше характеризует Финансовую Устойчивость в странах с присутствием ГФ.

² Кластер = (от английского *cluster* - гроздь, пучок) Условная группа стран объединенных минимум по одному общему признаку (критерию)

³ Пример Латвии, где ГФ никогда не оказывал поддержку, показывает, что этот критерий не совсем подходит для стран, где ГФ не работал и при прекращении деятельности не передавал однозначно ответственность финансирования на Государство; несмотря на это, ради упрощения схемы, такие страны относятся к кластеру, где ГФ в данный момент не оказывает финансовую поддержку

⁴ Общественные (неправительственные) Организации, как обычно, не ограничены законодательством, иметь доход от профильной (коммерческой) деятельности, если доходы от такой деятельности не превышают установленную квоту и используются организацией для достижения целей в соответствии с уставом. Независимо от национального законодательства, любая общественная организация может отказаться от такого дохода по моральным соображениям или из-за ограничений в самом уставе организации

Финансовая устойчивость – руководство ВЦО ЛЖВ

- Что касается повышения потенциала адаптации к изменениям в финансовых потоках для любой страны одинаково важно:
 - В краткосрочной перспективе – наличие плана финансовой устойчивости
 - В долгосрочной перспективе – инвестиции в профессиональные ресурсы
- Вдобавок к вышесказанному, Финансовая Устойчивость в долгосрочной перспективе для стран без присутствия ГФ желательно характеризовать долей низко ликвидных (долгосрочных) материальных активов (например, недвижимость, средства передвижения, офисная техника и т.д.) – чем больше доля таких активов, тем выше потенциал организации выдерживать снижение финансовых потоков

Каким способом можно измерить уровень Финансовой Устойчивости ВЦО ЛЖВ?

Исходя из определения Финансовой Устойчивости (ее природе и трех уровней по мере распределения ответственностей) и основных характеристик описанных выше, нетрудно выявить показатели, с помощью которых можно определить уровень Финансовой Устойчивости.

При отборе показателей кроме основных критериев (чувствительность и специфичность) учитывается в первую очередь практичность, т.е. возможность их расчета без особых сложностей (например, дополнительного сбора информации) и легкость в интерпретации.

Показатели можно разделить на шесть групп по природе объекта измерения («Состояние баланса» и «Потенциал/Готовность адаптироваться») и уровням (индивидуальный, коллективный и организационный). Дополнительно, показатели можно группировать как измерители процесса/потребляемых ресурсов и результатов (*process/input and output/outcome indicators*).

Уровни Финансовой Устойчивости	Свойства Финансовой Устойчивости	
	«Состояние Баланса»	«Готовность адаптироваться»
Индивидуальный	Доля финансирования из долгосрочных проектов в общем портфеле финансирования в течение последующих 6 месяцев	Наличие плана финансовой устойчивости, соответствующего техническим требованиям
	Количество источников финансирования	Соотношение неликвидных (долгосрочных активов) к краткосрочным активам (в течение финансового года ⁵)
	Степень диверсификации источников финансирования по природе источников (соотношение финансирования из трех типов источников – государственный бюджет, доноры, доход от профильной деятельности)	Соотношение инвестиций (в рост профессионализма ключевых кадров и командного духа) к общим расходам за отчетный период (финансовый год).
	Степень зависимости от одного источника финансирования за отчетный период – наличие	Соотношение количества профессиональных кадров способных предоставлять

⁵ Обычно «финансовый год» совпадает с календарным (1 Января – 31 Декабря), но иногда цикл финансового планирования и отчетности у доноров различается от календарного года (например, начинается 1 Ноября и заканчивается 31 Октября следующего года).

Финансовая устойчивость – руководство ВЦО ЛЖВ

Уровни Финансовой Устойчивости	Свойства Финансовой Устойчивости	
	«Состояние Баланса»	«Готовность адаптироваться»
	одного источника, который превышает 60% всех поступлений от доноров	технические (консалтинговые) услуги на рынке к общему количеству профессиональных кадров
Коллективный	Количество членов-организаций демонстрирующее желательный уровень Финансовой Устойчивости от всего количества организаций участвующих в системе «коллективной защиты»	Соотношение членов организаций, которые участвуют в механизме «коллективной защиты» к количеству всех членов объединения
		Соотношение финансовых средств в «резервном фонде» к поступлениям от доноров за отчетный период
Организационный	Доля финансирования из долгосрочных проектов в общем портфеле финансирования в течение последующих 6 месяцев	Наличие плана финансовой устойчивости, соответствующего техническим требованиям
	Степень зависимости от одного источника финансирования за отчетный период – наличие одного источника, который превышает 60% всех поступлений от доноров	Соотношение количества профессиональных кадров способных предоставлять технические (консалтинговые) услуги на рынке к общему количеству профессиональных кадров

Вышеперечисленные показатели имеют иллюстративный характер – каждая организация, объединение могут выбрать те показатели, которые лучше соответствуют их требованиям.

Возможно использование так называемых комбинированных показателей, с помощью которых можно ранжировать членов организаций по степени финансовой устойчивости:

- Степень базисной Финансовой Устойчивости: Готовность к краткосрочной перспективе (например, наличие Плана Финансовой Устойчивости)
- Степень повышенной Финансовой Устойчивости: Демонстрирует приемлемое состояние баланса в краткосрочной перспективе
- Степень продвинутой Финансовой Устойчивости: Демонстрирует готовность к долгосрочной перспективе (с помощью инвестиционных показателей в профессиональные кадры или долгосрочные активы)

3 Описание подходов

Как ВЦО ЛЖВ собирается поддерживать Финансовую Устойчивость стран-участников и всего Объединения?

Подходы по поддержанию Финансовой Устойчивости ВЦО ЛЖВ можно разделить на две категории (используя модель деления Финансовой Устойчивости **по уровням в зависимости от ответственности** - Иллюстрация 1 на стр. 14):

- Подходы для первого и третьего уровня Финансовой Устойчивости (индивидуального и организационного)
 - Отслеживание Финансовой Устойчивости организации;
 - Разработка и внедрение Плана Финансовой Устойчивости организации (ПФУ).
- Подходы для второго уровня (коллективного) Финансовой устойчивости
 - Налаживание системы «раннего оповещения» угрозы Финансовой Устойчивости членам Объединения;
 - Система коллективной взаимопомощи для поддержания Финансовой Устойчивости членов Объединения.

Стоит подчеркнуть, что участие в системе коллективной взаимопомощи для поддержания Финансовой Устойчивости происходит **на добровольной основе** (при изъявлении желания членом Объединения) **при соблюдении двух условий:**

- Наличие у организации Плана Финансовой Устойчивости (отвечающей техническим требованиям)
- Регулярная отчетность по оговоренным показателям (в рамках системы «раннего оповещения»).

Самое малое, что можно сделать для поддержания Финансовой Устойчивости, это так называемые «пассивные» подходы: отслеживание руководством организации степени Финансовой Устойчивости собственной организации или отслеживание Секретариатом ВЦО ЛЖВ степени Финансовой Устойчивости членов объединения. Без существования заготовленных мер по реагированию на ухудшение Финансовой Устойчивости такой подход позволяет провести своевременную диагностику, но не обеспечивает эффективность при исправлении ситуации.

Принципиальная разница более активных подходов заключается в том, что организация заранее предвидит по возможности последствия угрозы Финансовой Устойчивости и может выбрать самый оптимальный вариант развития событий по подготовленным сценариям.

Подходы по поддержанию Финансовой Устойчивости можно группировать по их **направленности** – поскольку Финансовую Устойчивость можно рассматривать как уравнение из двух составляющих – расходы и доходы:

- Подходы для снижения (или перераспределения) расходов с минимальным ущербом для жизнедеятельности организации;
- Подходы для повышения доходов в соответствии с миссией и стратегией организации.

Какие механизмы нужны для взаимодействия каждого подхода по поддержанию Финансовой Устойчивости?

Механизмы - Пассивные Подходы

Так называемые «пассивные подходы» основываются на традиционных механизмах оценки и отчетности. Налаживание системы отслеживания Финансовой Устойчивости отдельно взятых субъектов или всего Объединения может быть осуществлено в рамках внедрения Планов Финансовой Устойчивости или независимо от него (на начальном этапе).

На уровне стран организации имеют полную свободу при выборе методов и показателей по отслеживанию собственной Финансовой Устойчивости. Желательно, что бы показатели выбирались из общего методологического руководства ВЦО ЛЖВ (M&E Guidelines), что позволило бы одинаково интерпретировать результаты и провести сравнительный анализ.

Что касается отслеживания Финансовой Устойчивости на уровне Объединения в рамках **коллективной системы «раннего оповещения»**, методология измерения (паспорт индикаторов) и формат отчетности разрабатывается Секретариатом ВЦО ЛЖВ и после утверждения Общим Собранием становится стандартным инструментом для всех членов организации желающих участвовать в системе коллективной взаимопомощи.

Механизмы - Активные Подходы

Разработка и внедрение Планов Финансовой Устойчивости является основным подходом для поддержания Финансовой Устойчивости. В этих документах определяется весь арсенал инструментов, которые будут использованы организацией для поддержания Финансовой Устойчивости в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Подход не ограничивается только разработкой и утверждением Плана Финансовой Устойчивости – он должен внедряться и прогресс в выполнении обязательств в рамках этого документа должен четко отслеживаться.

Грамотно составленный (полноценный с технической точки зрения) **План Финансовой Устойчивости** включает в себя:

- Оценку Финансовой Устойчивости (в прошлом) и прогноз на обозримое будущее (на срок действия данного плана)
- Описание и анализ окружающей среды и факторов, которые могут отрицательно влиять на Финансовую Устойчивость:
 - Предвиденные факторы, снижающие Финансовую Устойчивость (например, завершение проекта в сроках предусмотренных договором);
 - Непредвиденные факторы (риски), при реализации которых может возникнуть кризисная ситуация (например, прекращение финансирования до истечения срока проекта, увеличения налогового бремени и т.д.)
- Финансовый анализ структуры не прямых расходов (расходов на жизнеобеспечение и развитие организации) и источников их финансирования
- Описание механизмов восстановления баланса:
 - Описания сценариев сокращения не прямых расходов и обеспечения жизнедеятельности организации при разных уровнях снижения финансирования;
 - Описание ряда мероприятий направленных на повышение финансирования (или изменения структуры финансирования) или ссылка на отдельно существующий План Мобилизации Финансовых Средств (Fund-raising Plan);

Финансовая устойчивость – руководство ВЦО ЛЖВ

- Описание объёма и продолжительности дефицита финансовых средств после исчерпывания на уровне организации, всех механизмов восстановления Финансовой Устойчивости (при желании участвовать в системе коллективной взаимопомощи для поддержания Финансовой Устойчивости).
- Описание механизмов поддержания Финансовой Устойчивости в долгосрочной перспективе:
 - Развитие профессиональных ресурсов;
 - Увеличение долгосрочных активов.
- Матрица оценки и отслеживания Финансовой Устойчивости с указанием изначальных и целевых показателей, потоков информации (методикой сбора и вычисления), лиц ответственных за отчетность
- План действий по поддержанию Финансовой Устойчивости (временные рамки, последовательность и взаимосвязи, лиц ответственных за выполнение)
- Бюджет (необходимость в ресурсах) для осуществления этого плана

Система Коллективной Взаимопомощи для поддержания Финансовой Устойчивости членами Объединения включает несколько механизмов:

- Механизм, направленный на **повышение финансирования** определенных членов Объединения (стоящих перед угрозой резкого снижения Финансовой Устойчивости) с помощью:
 - Прямой финансовой поддержки – вовлечение организации в региональный проект (осуществляемый через Секретариат ВЦО ЛЖВ);
 - Непрямой Финансовой поддержки – лоббирование интересов членов Объединения среди региональных и глобальных доноров с целью привлечения средств на финансирование проектов осуществляемых непосредственно членами Объединения;
 - Прямой Технической поддержки – участие в разработке проектных предложений членов Объединения для получения финансирования от доноров или государственного бюджета
- Механизм прямых финансовых вливаний из **общего стабилизационного фонда** при определенных обстоятельствах и в объёмах установленных заранее (например, в «Положении о деятельности Общего Стабилизационного Фонда ВЦО ЛЖВ» утвержденным Общим Собранием); стоит отметить, что аккумуляция финансовых средств в Общий Стабилизационный Фонд (ОСФ) может быть осуществлено из нескольких источников:
 - Доходы от коммерческой деятельности (например, предоставление технических/консалтинговых услуг через Секретариат ВЦО ЛЖВ);
 - Из накладных расходов проектов, разработанных и осуществляемых через Секретариат ВЦО ЛЖВ в размере, заранее установленный в «Положении о деятельности Общего Стабилизационного Фонда ВЦО ЛЖВ»
 - Доход от процентов по депозитам (при размещении средств ОСФ в банках) или в виде дивидендов от инвестиций (при размещении средств ОСФ в финансовые инструменты)
- Механизм **Координаторов По Стране** (country focal points) как крайняя мера поддержания активности сообщества ЛЖВ в странах, где временно законсервирована деятельность члена Объединения

4 Дальнейшие шаги

Что нужно сделать для укрепления потенциала ВЦО ЛЖВ с точки зрения поддержания Финансовой Устойчивости?

После утверждения данного документа Общим Собранием предстоит разработать **детальный «План Действий по укреплению Финансовой Устойчивости ВЦО ЛЖВ»:**

- на основании:
 - понимания Финансовой Устойчивости, подходов и механизмов для поддержания Финансовой Устойчивости изложенных в этом документе и
 - результатов оценки Финансовой Устойчивости членов Объединения
- в соответствии с пунктом 1.3.2 План Внедрения Стратегии (2011-2015) ВЦО ЛЖВ.

План Действий вероятнее всего будет сфокусирован на следующие направления:

1. **Разработка и внедрение Планов Финансовой Устойчивости** членов Объединения и ВЦО ЛЖВ (как единой организации):
 - 1.1. Разработка и утверждение методологического руководства по созданию Плана Финансовой Устойчивости;
 - 1.2. Выявление потребности в технической поддержке для разработки Планов Финансовой Устойчивости и предоставление технической поддержки;
 - 1.3. Оценка соответствия Планов Финансовой Устойчивости техническим требованиям изложенным в Руководстве;
 - 1.4. Отслеживание внедрения Планов Финансовой Устойчивости членами Объединения и Секретариатом ВЦО ЛЖВ
2. Создание и внедрение **системы «раннего оповещения» угрозы Финансовой Устойчивости** членам Объединения
 - 2.1. Разработка и утверждение единой методологии отслеживания Финансовой Устойчивости, включающиеся в себя:
 - 2.1.1. Паспорта показателей (методология расчета показателя, описание информационных потоков, интерпретацию значений показателя);
 - 2.1.2. Формат отчетности (содержания и критерии качества).
 - 2.2. Процедуры обратной связи
3. Создание и внедрение механизмов **Коллективной Взаимопомощи:**
 - 3.1. Разработка и утверждение общих процедур (правил) участия в механизме Коллективной Взаимопомощи;
 - 3.2. Разработка и утверждение «Положения о деятельности Общего Стабилизационного Фонда ВЦО ЛЖВ»
 - 3.3. Разработка и утверждение механизмов а) оценки эффективности механизмов Коллективной Взаимопомощи б) его усовершенствования

5 Приложения

Иллюстрация 1: Модель Финансовой Устойчивости ВЦО ЛЖВ – уровни ФУ по мере ответственности и механизмов поддержания ФУ

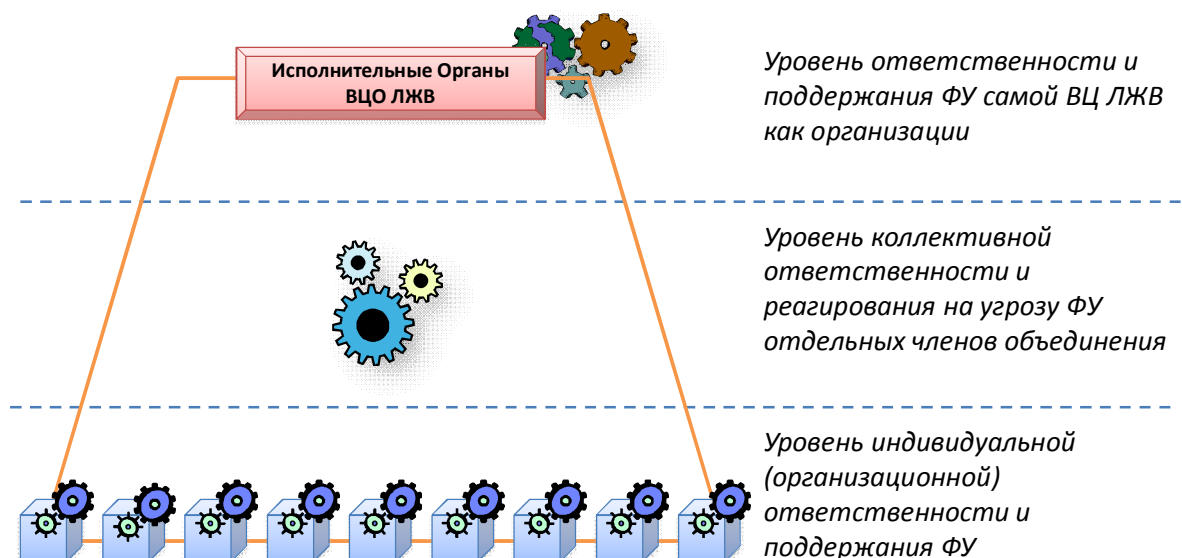


Иллюстрация 2: Характеристики Финансовой Устойчивости в двух срезах: временном и экономическо-географическом

Страны без ГФ	<ul style="list-style-type: none"> Наличие Государственного заказа Доход от профильной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> Наличие плана финансовой устойчивости 	<ul style="list-style-type: none"> Инвестиции в профессиональные ресурсы
	<ul style="list-style-type: none"> Наличие долгосрочного проекта Финансирование разными донорами 		
Страны с ГФ			
Краткосрочная			Долгосрочная