

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО ЗАСТРАХОВАНЕ И ФИНАНСИ – СОФИЯ

Катедра „Финанси и застраховане“

Владимир Владимиров Милев

ФИНАНСИРАНЕ НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИЯ СЕКТОР ПО ВРЕМЕ НА КРИЗИ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен доктор

Научен ръководител:
проф. д-р Даниела Бобева

2023 г.

Дисертационният труд е с обем 161 страници и 1 страници приложение. Структуриран е в увод, изложение в три глави, заключение, използвана литература и 1 приложение. Представени са 27 фигури и 18 таблици. Списъкът с информационни източници включва 104 източника на български и английски език.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД.....	3
II. ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД.....	4
1. ПЪРВА ГЛАВА. СЪЩНОСТ, ВЪЗНИКВАНЕ И СПЕЦИФИКА НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ТЯХНОТО ФИНАНСИРАНЕ.....	5
1.1. Възникване и развитие на неправителствените организации и нестопанския сектор.....	5
1.2. Същност на неправителствените организации и третия сектор и специфики на неговото финансиране.....	7
1.3. Роля на неправителствените организации за обществото	8
2. ВТОРА ГЛАВА. МЕХАНИЗМИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИ ОРГАНИЗАЦИИ	9
2.1. Същност и функции на финансирането в неправителствените организации	9
2.2. Източници и механизми за финансиране на неправителствени организации	12
2.3. Планиране на финансирането в неправителствените организации	16
2.4. Управление на неправителствените организации и тяхното финансиране	17
2.5. Иновативно финансиране на неправителствени организации	18
3. ТРЕТА ГЛАВА. ФИНАНСИРАНЕ НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИЯ СЕКТОР ПО ВРЕМЕ НА КРИЗИ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ.....	19
3.1. Видове кризи и тяхното въздействие. Реакция на неправителствените организации ...	19
3.2. Гъвкава трансформация на неправителствените организации като възможност за устойчивост в условия на кризи.....	24
3.3. Емпирично проучване на адаптивността на неправителствените организации по време на криза.....	31
III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	33
IV. Търсени приноси	37
ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА	38

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД

Актуалност на проблема

Актуалността и значимостта на изследването в настоящия дисертационен труд се аргументират от изложената обосновка. От една страна е подчертана ролята на неправителствените организации за развитието на обществото и международното развитие, а от друга страна е подчертано значението на тяхното финансиране в условия на финансови и други кризи. Това трябва да бъде основа за тяхната устойчивост, която да обуславя развитието им, ефективното и оптималното изпълнение на дейността им. Кризите стават по-сложни и комплексни, както и различните кризи могат да се наслагват. В такива ситуации ролята на неправителствените организации, като доставчик на решения в ключови области в които частния и публичния сектор не може да предложи решение нараства. От друга страна, по време на кризи финансирането намалява и това е заплаха пред устойчивостта на неправителствените организации. Ролята на неправителствените организации и тяхната устойчивост по време на кризи не е достатъчно изследвана от науката. Парадоксът, свързан с увеличаващата се необходимост от неправителствените организации по време на кризи, докато в същата ситуация тяхното финансиране може да бъде затруднено, очертава актуалността и значимостта на изследването, като поставя и акцент върху практиките, свързани с тяхната устойчивост по време на кризи.

Основната теза на разработката е, че за финансирането на неправителствените организации по време на финансово-икономически кризи съществуват възможности, които биха довели за развитието и утвърждаването на организациите като партньор и изпълнител.

В условия на кризи ролята на неправителствените организации става все по-важна и значима, но в същото време финансирането може да бъде затруднено или недостатъчно, поради възникнали затруднения, свързани с източниците на финансиране. Това е едновременно проблем и противоречие, който може да бъде преодолян с диверсификация на източниците на финансиране и добро финансово планиране. Диверсификацията на финансиране може да бъде осъществена на подход, основаващ се на ролите на неправителствените организации като катализатори, изпълнители и партньори.

Основните хипотези:

1. Икономическата и финансова теория, която обяснява функционирането и ролята на неправителствения сектор е в развитие, като кризите през последните двадесет години дават възможност за развитието на теорията, свързана с неправителствените организации.
2. Механизмите за финансиране на неправителствените организации са пряко свързани с тяхната специфика, степен на развитие, устойчивост и оптимално реализиране на дейността, както и цялостната среда, в която развиват дейността си. По време на кризи някои механизми могат да доведат до увеличаващо се финансиране, докато финансирането чрез други механизми може да намалява, като това зависи и от самата криза.
3. Финансирането на неправителствените организации в условията на кризи е възможност организацията да бъде утвърдена като доказан и надежден партньор за предоставяне на отговор на нужди, произтичащи от самата криза, където публичният и частният сектор не могат да предоставят решения
4. Съществуват различни вътрешни и външни фактори от които зависи финансовата устойчивост на организациите, свързани с търсенето и предлагането на финансиране. Различните фактори определят цикличния и процикличния характер на финансирането. От една страна, донорите разполагат с повече средства и аналогично могат да предоставят повече средства на неправителствените организации в добри времена на икономическия цикъл, а от друга страна, неправителствените организации се нуждаят от по-голямо финансиране по време на кризи и такова може да бъде предоставено от страна на донорите като средства за справяне с кризата.
5. Необходимо е да бъдат предложени оптимизации в механизмите за финансиране на неправителствените организации, както и иновации, приложими в нормални условия както за по-оптимално изпълнение на дейността, така и за стабилността на организацията по време на финансово-икономически кризи. Тази хипотеза се проверява като се изследват възможностите за прилагане на вече съществуващи методи за адаптация и трансформация свързани с гъвкавата трансформация, които са изпитани и се използват успешно в други сфери.

II. ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД

1. ПЪРВА ГЛАВА. СЪЩНОСТ, ВЪЗНИКВАНЕ И СПЕЦИФИКА НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ТЯХНОТО ФИНАНСИРАНЕ

Първа глава разглежда теоретичната основа, същността и характеристиките на неправителствените организации, проследяват се историческите етапи на развитието на неправителствения сектор по света и в България, процеса на формирането на организациите, както и правната основа за тяхното съществуване. Очертава се същността на неправителствените организации спрямо техните видове, специфики и функции. Разгледани са застъпническите и оперативните функции на неправителствените организации в обществото.

1.1. Възникване и развитие на неправителствените организации и нестопанския сектор

Няма еднозначна позиция за това кога, по какъв начин и по каква причина в историята на човечеството възникват неправителствените организации. Въпреки че неправителствените организации във вида, в който са познати днес, са възприети като явление на последния век, за подобни по философия и функции формирования може да се твърди, че са съществували още преди новата ера.

Неправителственият сектор и организациите, част от него, възникват в тези сектори, където правителството или частният сектор не могат да предоставят решение или да задоволят нуждите. Това може да бъде по различни причини, вариращи от нежелание и липса на интерес до невъзможност. Неправителствените организации работят в сфери, където държавите, техните правителства и частният сектор, се провалят и не могат да дадат адекватен отговор на проблеми като бедност, замърсяване на околната среда, достъп до образование, хуманитарни действия и много други. Глобализацията е също фактор за налагането и развитието на неправителствените организации, поради това, че правителствата и частният сектор често не могат да предоставят отговор на нововъзникнали обстоятелства.

Историческите етапи в развитието на неправителствения сектор и неправителствените организации са силно обвързани със значителните събития в историята на човечеството и промените, които пораждат. Първият исторически етап на развитието на неправителствените от зараждането на подобни структури до 1914 г. е белязан от редица значителни исторически събития като появата на буржоазията и Просвещението, първата индустриална революция, нарастващите контакти между изтока и запада. Вторият етап на развитие на неправителствените организации е белязан от започването на Първата световна война и отношенията между държавите. Третият период на развитие на неправителствения сектор е свързан с историческите събития, обхващащи края на Втората световна война и създаването на Организацията на обединените нации, студената война и деколонизацията на Африка, появата на интернет, глобализацията, технологичното развитие и т.н.

Съвременното е периодът, в който неправителствените организации са отново в процес на трансформация, свързана с глобализацията, интернет, икономическото развитие и икономическите променливи, поява на криптовалути и блокчейн технологии, технологии за изкуствен интелект, кризи и други фактори на съвременното, които едновременно носят както възможности, така и рискове за развитието на организациите и сектора.

На световно ниво използване на термина „неправителствени организации“ води началото си от основаването на Организацията на обединените нации през 1945 г. На европейско ниво, в правната рамка на Съвета на Европа, съществуването на неправителствените организации е залегнало в чл. 11 на Конвенцията за защита на правата на човека и основните свободи. В Европейския съюз, съществуването на неправителствените организации е залегнало в Хартата на основните права на Европейския съюз. На национално ниво, отделните държави определят реда и условията за учредяване и функциониране на неправителствените организации в националното си законодателство. Българското законодателство, свързано със съществуването на неправителствени организации, е няколкократно променяно, за да предостави адекватна основа за функциониране на организациите.

Неправителственият сектор, какъвто е познат днес, има кратка история, която бележи началото си с прехода от комунизъм към демокрация. През периода на демократични

промени се появяват първите неправителствени организации във вида, в който ги познаваме днес. Именно тези формирания имат значителна роля в процеса на демократична трансформация. Вторият период на развитие на неправителствения сектор в България е свързан със законодателните промени през 2000 г. и създаването на по-благоприятна рамка за неправителствените организации чрез приемане на Закон за юридическите лица с нестопанска цел и данъчни облекчения за тези организации. Третият период на развитие на неправителствения сектор в България е свързан с присъединяването на България към Европейския съюз. Благоприятната среда за развитие на сектора се създава в няколко основни посоки. Членството на България в Съюза дава възможност за достъп до финансиране на организациите от източници и фондове на ЕС.

1.2. Същност на неправителствените организации и третия сектор и специфики на неговото финансиране

Като субект на Закона за юридическите лица с нестопанска цел, неправителствените организации в България биват два вида: сдружения и фондации. Неправителствените организации могат да бъдат класифицирани и в зависимост от начин на възникване. Друг критерий за класификация на неправителствените организации е ценностите и целите им, които определят тяхната сфера на дейност. Практиката е наложила и друга класификация на неправителствените организации – спрямо географски обхват. По този критерий те могат да бъдат организации на местно ниво, национални и международни.

Финансирането на неправителствените организации представлява процес на предоставяне на средства за постигане на целите на организацията, според мисията и визията ѝ. В нестопанския сектор целите на организацията са силно обвързани с нейното финансиране и се определят още с основаването. Значителна част от факторите, които формират организационната култура и ценностите, са налични още със създаването на организацията и преди получаването на финансиране. Именно това е съществена разлика със субектите от частния сектор, където изначално целта е генериране на печалба, а подцелите са ориентирани косвено или директно към нейното максимизиране

От гледна точка на източниците на финансиране дали организацията е в частна полза или публична полза е често съществен фактор. По този начин организации които целят усвояването на средства от публични източници, обикновено насочено към обществено значими дейности като здравеопазване или образование изискване може да бъде

съответните организации да бъдат в обществена полза, докато организациите в частна ползва могат да се насочат към частни източници на финансиране.

Въпреки че неправителствените организации получават финансиране от външни източници, те са независими от тях, а финансирането се отнася само за договорените дейности и очакваните резултати. Именно тази независимост на неправителствените организации утвърждава четвъртия сектор като важен за развитието на гражданското общество.

Организационното развитие и управленските процеси в неправителствения сектор са фактор за привличане на финансиране, най-вече за развитие на капацитета за разработване на проекти, но и за постигане на прозрачност, отчетност, мониторинг и оценка на постигнатите резултати. В този контекст, мерки за устойчивост и адаптивност на организацията по време на финансово-икономически кризи трябва да бъдат заложени в организационното развитие на организацията с оглед на това осигуряването на финансиране също да бъде безпрепятствено.

1.3.Роля на неправителствените организации за обществото

Ролята на неправителствените организации като изпълнители, катализатори и партньори, има синергичен ефект и допълняемост за постигане на ефективно въздействие в различните сфери, в които изпълняват дейност. Този ефект на ролята им е видим както в обичайния оперативен контекст, така и с особено значение по време на кризи. Ролята им на изпълнители, катализатори и партньори ги прави ефективна алтернатива на съществуващите механизми за справяне с кризи и последствията от тях.

Неправителствените организации могат да имат застъпнически или оперативни функции. Функциите на застъпническите организации са насочени към законодателни промени и лобиране, докато функциите на оперативните са насочени към предоставяне на подкрепа и услуги. Съществуват и *Хибридните неправителствени организации*, които съчетават едновременно и застъпнически и оперативни функции и чрез този синергичен подход тяхното въздействие се максимализира. Оперативната роля на неправителствените организации е свързана с дейности по предоставяне на продукти или услуги на целеви групи. Водещо при оперативната роля на неправителствените организации е тяхната възможност да мобилизират ресурси оптимално, което често е трудност за частния или публичния сектор. В тази посока неправителствените

организации могат да бъдат разглеждани като алтернативни на доставчици на продукти и услуги, като тази роля е особено видима в трудни и комплексни ситуации и кризи.

Източниците на финансиране на застъпнически, оперативни или хибридни организации зависят от политиките на финансиращата организация (донора) и от нейния мандат. Практиката показва, че някои донорски организации и програми могат да финансират неправителствени организации за изпълнение на застъпнически и оперативни дейности, докато други донори се придържат към финансиране на само един тип дейност. В случаите, когато финансиращата организация предоставя финансиране само за единия тип дейност, хибридните неправителствени организации могат да използват друг източник на финансиране за другия тип дейност, като по този начин двете дейности се допълват взаимно.

2.ВТОРА ГЛАВА. МЕХАНИЗМИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Втора глава разглежда същността и функциите на процесите, свързани с финансирането на неправителствените организации, очертава източниците, механизмите и тенденциите, свързани с финансиране на неправителствените организации на местно, национално, европейско и световно ниво. Разгледани са процесите на планирането на финансирането и корпоративното управление на организациите, като условие за финансова устойчивост. Поставен е фокус и върху нови подходи, модели и тенденции за финансирането на неправителствения сектор.

2.1.Същност и функции на финансирането в неправителствените организации

Финансирането, като основа, на която се осъществява бюджетирането и всички останали свързани с него процеси, е централна част на високо, средно и ниско управленско ниво в организациите за оптимално осъществяване на дейностите и максимализиране на резултатите.

Финансирането на неправителствените организации, като предмет и обект на дейност, може са бъде класифицирано според неговата цел (финансиране за хуманитарни действия, научни изследвания и др.), според финансиращата/донорската организация (международна организация, правителство, частен сектор и др.), според метода на финансиране (грантово финансиране, краудфъндинг, чрез стопанска дейност и др.),

според механизма на финансиране (директно от донора, чрез междинна организация – оператор или по друг начин). Тези критерии и базираните на тях класификации формират моделите на финансиране на неправителствените организации, което е база за бюджетирането на дейностите и планирането на очакваните резултати.

Липсата на единен изследователски подход към финансирането като разбиране на същността му налага неговото възприемане като процес на предоставяне на финансов ресурс. Финансирането, като предмет и обект на изследователска дейност, няма конкретен фокус върху специфичните компоненти от финансовото управление като бюджетиране, счетоводство и отчетност; те са разглеждани по-скоро като взаимосвързани с финансирането фактори, съвкупно с други специфики като факторите на средата и бързо променящите се тенденции. Въздействието на факторите на средата върху финансирането на организациите може да бъде проследено както в краткосрочен, така и в дългосрочен план, съпоставено с развитието и устойчивостта на организацията. Финансирането се разглежда като процес със своите функции, причини, рискове, възможности и измерване на неговото влияние както за развитието на организацията, така и за нейните дейности и произтичащия от тях резултат.

Широкият обхват на финансирането, като предмет и обект на изследователска дейност, налага то да се разглежда от различни посоки, както и факторите за динамиката на промените в тенденциите за неговото развитие. Съществуват редица фактори, които определят бързото развитие на тенденциите, свързани с финансирането, както в неправителствения сектор, така и в публичния и частния сектор. Такъв фактор в неправителствения сектор е, например, че финансиращите организации (донори) все повече възприемат управленския подход, основан на резултати¹ и финансиране, основано на резултати², обвързано с взимане на решения за най-ефективния начин, по който средствата се изразходват.

Развитието на информационните и комуникационните технологии е друг фактор, който определя бързото развитие на тенденциите за финансиране, включително в условия на финансово-икономически кризи. Чрез тях те могат да разширят кръга от заинтересовани страни и да достигнат до нови публики, да увеличат отчетността си, да оптимизират разходите си, както дори да използват блокчейн технологии и дигитални валути.

¹ На англ. Result-Based Management (RBM).

² На англ. Result-Based Financing (RBF).

Развитието на неправителствените организации се движи едновременно от вътрешен цикъл, обвързан с проблемите на които те предоставят решение, влиянието на външната среда също е от изключително значение. Външната среда има значително въздействие върху финансирането на неправителствените организации в две основни посоки: цялостната икономическа среда и приоритетите на финансиращите организации заедно механизмите по които се предоставя както и правната рамка. Общите икономически условия на световно, регионално, национално или местно ниво могат да окажат пряко въздействие върху наличието на финансови ресурси за НПО. Икономически спадове, рецесии или финансово-икономически кризи могат да доведат до недостатъчно финансиране. По този начин благоприятните икономически условия и финансовата стабилност могат да създадат благоприятна среда за увеличаване на финансирането и наличието на ресурси.

Цялостната финансова среда, както и приоритетите на финансиращите страни създава среда в която неправителствените организации се конкурират за финансиране, тъйкато основно организациите работят на проектен принцип. Именно по този начин финансирането става основен детерминанта за тяхното развитие и развитието на сектора.

От значение за финансирането на неправителствените организации, като обект и предмет на изследване, е неговият жизнен цикъл, подобен на финансирането на икономическите субекти от частния сектор. Финансирането има начален етап (организацията е новосъздадена или започва нова дейност в изцяло ново направление), етап на растеж (организацията започва да се развива и изпълнява дейности), етап на зрялост (организацията има стабилни позиции и устойчиво финансиране), и етап на спад (ролята на организацията или дейността намаляват).

Практиката в нестопанския сектор показва, че от финансирането и неговата устойчивост до голяма степен зависи развитието на една организацията, и то е пряко свързано с дефинирането на мисията и визията ѝ. Определянето на мисията и визията на организацията е сложен, комплексен и понякога дълъг процес, който е основна част от съставянето на устава на организацията. Един от най-съществените моменти при съставянето на устава на организацията е дефинирането на нейните стратегически цели, както и начините и подходите за тяхното постигане. За правилното развитие и устойчивост на организацията целеполагането трябва да предхожда финансирането.

Поради тази причина, при предоставяне на финансиране финансиращите организации (донори) би трябвало да обръщат внимание на мисията и визията на организациите.

2.2.Източници и механизми за финансиране на неправителствени организации

В практиката най-често срещаният механизъм за финансиране на неправителствени организации е чрез проекти. Организациите разработват проекти, самостоятелно или в консорциуми, и при одобрено финансиране получават средства, за да изпълнят дейностите по проекта и да постигнат очакваните резултати. Целеполагането на организацията, както и видът ѝ (оперативна или застъпническа), са определящи за това какви проекти ще изпълнява. Финансиращите организации (донори), които предоставят средства за изпълнение на проекти, могат да бъдат различни – частни и публични; местни, национални, регионални, европейски, както и международни. Именно това разнообразие на финансиращи организации обуславя редица специфики на механизмите за финансиране на неправителствени организации чрез проекти. Тези специфики са свързани както с административно-организационните процеси на донорските организации, така и с техния мандат, мисия и визия.

Финансирането на неправителствените организации на местно ниво от страна на общините е резултат от разбирането на това, че организациите подобряват средата на местно ниво, предоставят решения и възможности за развитие на база на гражданско участие. Средствата на общините за финансиране на неправителствени организации се предоставят от общинските бюджети. Финансирането на проекти е насочено към предоставяне на отговор на конкретно предизвикателство, докато финансирането на цялостна дейност е свързано с предоставяне на комплексни и пълни мерки.

Държавно финансиране са средства, които се предоставят от държавния бюджет. Финансиране, предоставено на държавно ниво, могат да бъдат средства, които се предоставят от оперативни програми, при които източникът на средства може да бъде ЕС или друг международен орган. Тук се разглежда държавното финансиране и финансирането на държавно ниво в контекста на неговото предоставяне от централния бюджет или оперативни програми на национално ниво. Държавното финансиране на неправителствени организации е пряко свързано с изградените взаимоотношения между държавата и неправителствения сектор, както и цялостните политики за развитие на гражданското общество.

Прякото държавно финансиране може да бъде предоставено на национално представени организации, които са със стратегическо значение за държавата. То се извършва с бюджетни субсидии от централния бюджет. Този механизъм предоставя устойчиво финансиране именно поради стратегическото значение на съответната организация за държавата. Финансирането на неправителствени организации от държавата чрез проекти се осъществява при установен механизъм, при който се обявяват цели и желани резултати и неправителствените организации кандидатстват. Този механизъм се нарича още грантово финансиране. Механизмът създава предпоставка за конкуренция между неправителствените организации. Финансирането чрез проекти е свързано с постигането на резултати, поради което е необходима по-голяма отчетност. Финансирането чрез субсидия не се отпуска за конкретен проект или конкретни цели. Финансирането на неправителствените организации от държавата чрез делегиране на предоставянето на услуги или обществени поръчки се осъществява чрез провеждане на конкурс или обществена поръчка. В този случай финансиращата организация (донор) трябва да има конкретна и точна визия за услугата, която неправителствената организация трябва да изпълни.

Публични източници на финансиране за неправителствени организации на международно ниво са както международни организации (като Еврейски съюз, Съвет на Европа, ООН и други с техните съответни структури), така и самостоятелни държави с респективните органи и институции. Организационните и принципните различия на тези институции определят различията на механизмите и достъпа до финансиране, който те предлагат.

Практиката показва, че Европейският съюз, като източник на финансиране на неправителствени организации, има централна роля, както на национално ниво за държавите-членки на Съюза, така и на международно ниво. Финансирането се предоставя по широк набор от направления, включващи социално приобщаване, равенство между половете и равни възможности, култура и медии, насърчаване на гражданството и гражданското участие, научни изследвания и иновации, международно развитие и хуманитарна помощ, транспорт, енергетика и информационно-

Международните организации и агенциите на ООН са друг публичен източник на финансиране на дейности на неправителствени организации, който има централно място. Неправителствените организации са ключови партньори на агенциите на ООН и именно

чрез финансирането се утвърждават партньорските взаимоотношения, които водят до цялостни и устойчиви резултати.

Друг публичен източник на финансиране за неправителствени организации са фондове и програми на други държави. Такова финансиране е свързано до голяма степен с външната политика на държавата, насочена към изграждане на стабилни взаимоотношения с други страни, чрез предоставяне на подкрепа за развитие, хуманитарна помощ, решения на социални, икономически и екологични въпроси и др. Разликата между източниците на финансиране обуславя и разликата в подходите и механизмите, по които то се осъществява. До голяма степен то зависи от политиката, приоритетите и заложените стратегически цели на финансиращата/донорската страна.

Частното финансиране е силно разпространен източник сред неправителствените организации. Към този тип финансиращи организации (донори) спадат субектите от частния сектор, както и други организации, които най-често са фондации. Спецификата на финансирането на неправителствени организации от частния сектор се обуславя от това, че за разлика от публичното финансиране, отчетността пред обществото за финансираните програми, мерки и проекти, не е строго формализирана. Субектите от частния сектор определят как да бъде разпределено финансирането не само според техните мисия, визия, но често и заради самата корпоративна социална отговорност.

Набирането на дарения е друг подход, който неправителствените организации широко използват. На практика даренията могат да бъдат както материални, така и под формата на финансови средства, чрез които организацията финансира специфичен проект или цялостната си дейност. Даренията могат да бъдат набирани чрез тематични кампании (обикновено те са в направление от специфична цел на организацията), както и без тематични кампании (така те са свързани с цялостната мисия и визия на организацията). И в двата случая репутацията на организацията, както и нейната отчетност, са централен елемент за финансирането чрез дарения. Дарителите могат да изберат да направят дарение еднократно, както и регулярно.

Към финансирането чрез дарения попадат и редица нови подходи като например краудфъндинг, като метод за колективно набиране средства. Краудфъндинга, наричан още групово финансиране представлява набиране на средства от много хора, които даряват малки суми за реализирането на определена идея или проект на организацията.

Друг източник на финансиране на неправителствените организации е чрез членски внос. Този тип финансиране се наблюдава когато разполага с ограничени възможности за финансиране от други източници. Членския внос сам по себе си представлява регулярен източник на приходи, който да обезпечава постоянните разходи на организацията, необходими за нейното съществуване.

Друг източник на финансиране на неправителствени организации е чрез извършваната от тях стопанска дейност. Съществуват две главни изисквания за стопанската дейност на НПО, които отличават организациите от фирмите – допълнителност и „обвързаност“. Законът за юридическите лице с нестопанска цел позволява на организациите да извършват стопанска дейност в случай, че дейността е свързана с предмета на основната дейност, за която са регистрирани, и използват прихода за постигане на целите на организацията, предвидени в нейния устав.

Банковите кредити за неправителствени организации не са често използван източник за алтернативно финансиране, въпреки че от него може да зависи достъпът до други източници на финансиране. При банковите заеми, лихвите и други разходи не могат да бъдат обезпечени, защото не могат да бъдат приети като допустими разходи от финансиращата организация (донор). Неправителствените организации не разполагат със средства, с които могат да ги покрият, за разлика от частния сектор, където компаниите биха могли да ги покрият с част от печалбата. Неправителствените организации имат сравнително ниска кредитоспособност и не разполагат със значителни активи, които да послужат като обезпечение на кредита. Банките предоставят кредити на неправителствени организации, но по същите ред и условия, по които и на субектите в частния сектор, въпреки че по своите функции и цели те са много различни. Преференциални условия за кредити на неправителствени организации в повечето случаи не се предлагат.

Инвестициите също могат да бъдат разглеждани като алтернативен източник на финансиране на неправителствени организации, както и като средство за защита на активите. Инвестирането, осъществявано от неправителствени организации, изисква специфични външни и вътрешни условия, за да бъде надежден подход за устойчиво финансиране.

Иновативните модели на финансиране имат потенциал за предоставяне на решения на въпроси, за които до момента това не е било достатъчно. Поради тази причина

иновативното финансиране набира популярност най-вече сред неправителствените организации в сферата на международното развитие под акронима IF4D.

Иновативното финансиране изгражда инфраструктура с нови подходи и инструменти, чрез които то се осъществява. Характерното за неправителствените организации финансиране, което е строго обвързано с изпълнените дейности и постигнатите резултати, води до тенденция финансиращите организации да придобиват качества на инвеститори. Поради това, през последните години набират популярност инвестиции във въздействието (impact investments). Такъв инструмент са облигации за въздействие върху развитието (DIBs³), както и облигации за социално въздействие (SIBs⁴).

Зависимостта от донорско финансиране представлява сериозен риск пред НПО от поставяне на дейността им в зависимост от приоритетите на донорите и превръщането им в микро-агенции за изпълнение на проекти; тя компрометира способността им да реагират бързо по проблеми, свързани с оригиналната цел на създаването им (Ценков, Ялъмов, Галев, Антонов, Енчева, 2010). Може да бъде направен изводът, че зависимостта на неправителствения сектор от финансирането е фактор, който определя степента на неговата самостоятелност и развитие.

2.3.Планиране на финансирането в неправителствените организации

Нуждата от планиране на финансирането в неправителствените организации е обусловена от три групи фактори: източници на финансиране, техните специфики, изисквания; бързо и динамично променящата се социална, икономическа и политическа среда; самата организация, нейната мисия, функции и организационни специфики.

Стратегическото планиране задава посоката на дългосрочното развитие на организацията и именно ясното дефиниране на бъдещите цели е отправна точка за търсене на източници на финансиране, и е доказателство за финансиращите организации относно дългосрочните намерения на организацията, която желае финансиране.

За планиране на финансирането липсата на възможности за прогнозиране на получаване на средства налага неправителствените организации да използват по-комплексен подход към него. Планирането на финансирането трябва да предоставя разширен анализ в дългосрочен план на източниците на финансиране и наблюдаваните тенденции, свързани

³ От англ. *Development Impact Bonds*.

⁴ От англ. *Social Impact Bonds*.

с развитие на изискванията и механизмите, които финансиращата организация използва и подходите на финансираните организации.

Законодателните промени, касаещи третия сектор, могат да бъдат класифицирани като фактори на средата, но те оказват пряко влияние. Планирането на финансирането в неправителствените организации, включително и във връзка със стратегическото планиране, трябва да отразява съществените законодателни изисквания и промени, като по този начин се гарантира, че то няма да бъде компрометирано, както и се гарантират определени стандарти между неправителствените организации, финансиращите/донорските организации.

От гледна точка на различните източници на финансиране и техните механизми, съвместно с целите, функциите и дейностите на организацията, може да бъде направено разграничение между краткосрочно и дългосрочно планиране на финансирането, като индикатор за продължителност. До голяма степен дългосрочното финансиране на организацията е възможност за по-устойчиви резултати и надграждане на съществените решения, а краткосрочното финансиране се използва за предоставяне на отговор на нововъзникнали нужди и предизвикателства.

Съществуването на система за планиране на финансирането в организацията е необходимо независимо от размера и функциите на организацията. Системата за финансово планиране трябва да бъде реализирана на критичен и реалистичен принцип, и именно затова е динамичен процес, който адресира както развитието на организацията, така и предизвикателствата в непредвидимите фактори на средата, в която тя функционира, което го прави и често труден процес. В ситуация на криза и финансовите последици, породени от нея, от значение е мениджмънтът в дадена организация да е подготвен със система за финансово планиране, чрез която да бъде анализирано влиянието върху дейностите, които организацията изпълнява, нейното позициониране в третия сектор и като цяло.

2.4. Управление на неправителствените организации и тяхното финансиране

Организационната структура на неправителствените организации има водеща роля при определяне на неговите механизми за управление, изпълнение и отчитане. Рамката на корпоративно управление на неправителствените организации очертава стратегическото ръководство на организацията, механизмите за контрол, мониторинг и отчетност. Рамката на корпоративно управление на неправителствените организации очертава

стратегическото ръководство на организацията, механизмите за контрол, мониторинг и отчетност. Принципите на корпоративно управление са приложими за неправителствените организации и имат особено значение поради техните специфики и начини на финансиране. Корпоративното управление в неправителствените организации е приложимо за сдруженията, тъй като сами по себе си те са с корпоративно устройство. В контекста на финансирането, това е от значение защото трансформацията от политики към конкретни програмни мерки и проекти може да наложи промени в източниците на финансиране. Управителният съвет осъществява и надзор върху финансовото и нефинансовото управление – прозрачността и отчетността на оперативното управление, като тези аспекти са ключови за въпроси като превенция на финансови злоупотреби и за да бъдат изпълнени планираните дейности.

Интегрирането на корпоративно управление в неправителствените организации позволява ефективно управление на риска, като това е стратегическо значение както за устойчивостта на организацията, така и за постигане на очакваните резултати и финансирането. Рискът може да бъде финансов или нефинансов, външен или вътрешен, и трябва да бъде анализиран и управляван в тясно сътрудничество между стратегическия мениджмънт (управителен съвет) и оперативния мениджмънт (ресорен мениджмънт).

2.5. Иновативно финансиране на неправителствени организации

Иновативното финансиране изгражда инфраструктура с нови подходи и инструменти, чрез които това се осъществява. Характерното за неправителствените организации финансиране, което е строго обвързано с изпълнените дейности и постигнатите резултати, води до тенденцията финансиращите организации да придобиват качества на инвеститори.

През последните години, като иновативен подход за иновативно финансиране на неправителствените организации, инвестициите във въздействието (impact investments) набират популярност. Такъв инструмент са облигации за въздействие върху развитието (DIBs⁵), както и облигации за социално въздействие (SIBs⁶). Инвестициите във въздействието са комплексен процес, който включва редица заинтересовани страни на местно, регионално, национално или международно ниво.

⁵ От англ. *Development Impact Bonds (DIBs)*.

⁶ От англ. *Social Impact Bonds (SIBs)*.

Интегрирането на криптовалUTI във финансирането на неправителствените организации също може да бъде причислено към иновативното финансиране, въпреки че самите криптовалUTI са обект на значителна критика от различни страни, включително регулаторни органи като централните банки. Интегрирането на криптовалUTI във финансирането на неправителствените организации може да бъде в две направления: използване на съществуващи криптовалUTI или създаване на незаменими токени. Интегриране на съществуващите криптовалUTI в механизмите за финансиране на неправителствените организации може да бъде разглеждано като посока за развитие на алтернативното финансиране на сектора.

3.ТРЕТА ГЛАВА. ФИНАНСИРАНЕ НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИЯ СЕКТОР ПО ВРЕМЕ НА КРИЗИ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ

3.1. Видове кризи и тяхното въздействие. Реакция на неправителствените организации

Редица видове кризи могат да окажат въздействие върху неправителствения сектор – както финансово-икономически, така и други, които могат да имат въздействие към финансово-икономическата среда. В допълнение, специфични кризи за сферата на дейност на неправителствените организации също могат да окажат въздействие.

Кризите, специфични за дейността, която изпълнява неправителствения сектор, могат също да бъдат възможност за растеж и развитие на капацитета на организациите. Специфичните кризи за сферата, в която организациите изпълняват дейност, могат да доведат до увеличаващо се финансиране. Това е възможно когато финансиращите организации предоставят средства за справяне с кризата.

Финансовите кризи могат да бъдат породени от различни причини и фактори и поради това могат да бъдат в различни видове и форми. Финансовите кризи могат да бъдат разделени на няколко вида – банкови кризи, валутни кризи (свързани с обменния курс), кризи на външния дълг, кризи на платежния баланс, кризи на фондовия пазар (срив на фондовия пазар). Финансовите кризи оказват влияние върху всички участници в икономиката, като неправителствените организации не правят изключение.

Глобална финансова криза, засягаща всички участници в икономиката, е световната финансова криза от 2007-2008 г., която се определя като най-тежката след Голямата

депресия през 1929 г. Кризата през 2007-2008 г. създава риск от колапс на финансови институции, който е предотвратен чрез взетите от правителствата мерки, но се наблюдава срив на фондовите борси и намаляване на икономическата активност, което води до световна икономическа криза и дългова криза в еврозоната. Ситуацията оказва влияние върху всички участници в икономиката, включително върху неправителствения сектор. Различни изследвания показват, че ефектът от финансовата криза върху финансирането на неправителствените организации е видим не само в Европа и САЩ, а и по-целия свят. Отражението на финансовите кризи върху финансирането на неправителствените организации, работещи в такива райони, има не само негативно въздействие върху самия сектор, а и увеличено негативно въздействие върху самите общности и целеви групи, на които не може да се предостави цялостен отговор на нуждите поради недостатъчно финансиране. В подобна ситуация съществува и риск за вече постигнатото въздействие, което, от своя страна, оказва влияние върху планирането на следващи програми и проекти.

Периодът на световната финансова криза и последвалата дългова криза в Европа съвпада с периода на първите години на членството на България в ЕС. Тези два аспекта оказват влияние върху неправителствения сектор – България също е засегната от финансовата криза и това има своето отражение върху участниците в икономиката. В същото време страната вече е член на ЕС и са налице нови възможности за европейско финансиране, включително за неправителствени организации, като много от тях през този период се преориентират към наличните източници от ЕС. От гледна точка на финансирането на неправителствения сектор, поради членството на България в ЕС, през този период някои от предходните източници на финансиране вече не са налични.

Нефинансовите кризи могат да имат различна форма и обхват. Най-често те са свързани с природни или предизвикани от човека бедствия или други извънредни ситуации и засягат всички сфери на дейност. Оказвайки влияние на всички сфери на дейност, тези кризи имат силно влияние върху икономиката и участниците в нея, включително неправителствените организации. В условия на подобни кризи, редица неправителствени организации имат значителна роля за навременно предоставяне на отговор на ситуацията и преодоляване на последствията от нея.

Реакцията на различните неправителствени организации по време на подобни кризи зависи до голяма степен от техните специфики, дейности и капацитет, и това може да се

види в няколко посоки, описващи както предизвикателства, така и възможности. Това, от своя страна, е свързано с тяхното настоящо и бъдещо финансиране. По посока на устойчивостта в условия на подобна криза дадена организация може да бъде в невъзможност да продължи да изпълнява планираните си дейности, което води до невъзможност за постигане на цели и резултати, и това представлява сериозен проблем и заплаха за финансирането, тъй като то е пряко свързано с резултатите. Това, от своя страна, е свързано с адаптивността на организациите. В подобна ситуация те могат да адаптират дейностите си и така отново да постигнат очакваните резултати, с които да бъде защитено финансирането, но с пре моделирани дейности и подходи. Такива ситуации могат да предизвикат и трансформации в самите вътрешни механизми на функциониране на организацията, да оптимизират процесите, и това да има отражение върху финансирането. По посока на развитие, подобни кризи представляват и възможност на организациите да разширят своите дейности, за да предоставят отговор на нововъзникналите предизвикателства и нужди.

Изключително важно е да се отбележи, че в подобни ситуации устойчивостта и адаптивността не зависят само от самите организации и неправителствения сектор, а и от източниците на финансиране и финансиращата страна и доколко те позволяват пре моделиране на дейности и очаквани резултати, както и предоставяне на допълнително финансиране, което да обезпечи други ресурси, необходими за изпълняването на дейности в подобен контекст.

Подобна нефинансова криза е започналата през март 2020 г. глобална пандемия от COVID-19 и последващите мерки от правителствата за нейното овладяване. Пандемията и взетите мерки оказват влияние върху икономиката в краткосрочен и дългосрочен план. В краткосрочен план мерките за овладяване на пандемията доведоха до спиране на дейността на различни участници в икономиката, като дейности на редица неправителствени организации също бяха засегнати. Взетите мерки за ограничаване на пандемията възпрепятстваха изпълнението на проектите на организациите, което оказва ефект върху тяхното финансиране. Подобни кризи могат да породят и други проблеми, например нарушени вериги за доставки вследствие на ограничаващите пандемията мерки и ускорено потребление след разхлабването на мерките, като част от факторите, предизвикващи инфлацията.

Безпрецедентната ситуация с пандемията показва, че финансовите кризи са различни по своя произход и същност. Те оказват негативно влияние както краткосрочно, така и дългосрочно. Участниците в икономиката, включително и неправителствените организации, не могат да извършват дейност и това води до намалена икономическа активност, което има съответното отражение в публичния и частния сектор като източници на финансиране на неправителствения сектор. Намалената икономическа активност, от своя страна, води до по-ниски приходи и печалби в частния сектор, от които следват по-високи дефицити в публичния сектор.

По отношение на дейностите, изпълнявани както от застъпнически, така и от оперативни и хибридни неправителствените организации, голяма част от дейностите в тях бяха отложени, отменени, а когато беше възможно, те бяха адаптирани за осъществяване във виртуална среда. Други дейности продължиха да бъдат изпълнявани по подобен начин, по който са изпълнявани преди пандемията, но се наложи допълнително да бъдат осигурени предпазни средства, което изисква допълнителни средства.

Нефинансови кризи като непредвидени събития могат да бъдат например природни или предизвикани от човека бедствия, които също да оказват въздействие и върху техническите аспекти на финансирането на неправителствените организации. Това може да се случи при повредена или нефункционираща банкова инфраструктура, например поради спиране на електричеството, поради бедствена ситуация (военни действия, наводнения и земетресения). В такава ситуация е невъзможно да бъде осъществен трансфер на средства както от финансираща към неправителствена организация, така и от неправителствена организация към нейните служители и доставчици. Това води до невъзможност за усвояване на финансиране, невъзможност за осъществяване на дейности, и липса на постигане на резултати и цели. Невъзможността за осъществяване на финансови операции допълнително усложнява ситуацията, в която неправителствените организации предоставят отговор, често животоспасяващ.

Участници във всяка сфера на дейност са държавни органи и публични институции, международни организации, частен сектор, както и неправителствени организации. Различните неправителствени организации изпълняват дейности в различни сфери, а различните сфери могат да бъдат засегнати от специфични за тях кризи. Това отново има отношение към финансирането на неправителствените организации в двете посоки – тяхната устойчивост и тяхното развитие. В допълнение, с течение на времето, при

специфични за определена сфера кризи и нарастващи нужди и налично финансиране, организации могат да разширят дейността си към съответната сфера, както и да се провокира създаване на нови организации. Въпреки това обаче финансирането, свързано с възникнала криза, не може и не трябва да се разглежда като устойчиво финансиране. Това налага организациите, които възникват или разширяват дейностите си в условия на криза, да се стремят към диверсификация на финансирането и търсене на нови източници. От гледна точка на допълнителното финансиране, възможността за разширяване на дейността на организациите от други сфери и създаване на изцяло нови организации е както възможност, така и риск. Това е възможност за разширяване на организациите и цялостно на сектора, но и риск от разширяване и създаване на организации без необходимата експертиза, опит и стандарти, което потенциално би довело до слабо постигане на резултати и цели, риск от финансови и нефинансови злоупотреби, водещ до дискредитиране.

Друг риск и предизвикателство при финансирането на проекти, програми и дейности на неправителствените организации в отговор на кризи, е това, че, поради поставяне на фокуса единствено или основно върху текущата криза, могат да бъдат пренебрегнати други програми, проекти и дейности и това да доведе до тяхното неуспешно или неефективно осъществяване. Това, от своя страна, може да доведе до поставяне на предизвикателства пред вече постигнати резултати. Именно затова целевото финансиране за предоставяне на отговор на кризи трябва да има разработени механизми за очертаване на цялостния оперативен контекст и ситуация, в която проектите и програмите се осъществяват.

Съществен проблем при тези кризи е, че те могат да възникнат и ескалират непредвидимо, като в началните етапи на кризата, които са и най-критични, организациите не разполагат с достатъчно финансиране, за да предоставят отговор и да обезпечат дейностите си в отговор на кризата с наличното финансиране, както и в много случаи доброволен труд. В този случай е от изключителна важност технологичното време, необходимо за променяне на договорените параметри и финансиране между финансиращата и финансираната неправителствена организация при съществуващите програми и проекти, както и отварянето на нови процедури за набиране на проекти и предоставяне на финансиране.

3.2. Гъвкава трансформация на неправителствените организации като възможност за устойчивост в условия на кризи

Неправителствените организации са изправени пред бързо променяща се среда и е необходима трансформация, за да останат ефективни и устойчиви на кризи. Това налага съществени и дълбоки трансформации както на отделните неправителствени организации, така и на целия сектор. Това е цялостен процес, в който аспектите на финансирането присъстват във всички компоненти.

Финансиращите страни, включително международни организации, правителствени агенции и частни фондации, стават все по-фокусирани върху ориентирани към резултатите подходи и базирани на доказателства решения. Те очакват неправителствените организации да демонстрират въздействието на работата си и да носят отговорност за резултатите си. Това изисква организациите да възприемат нови начини за измерване и отчитане на въздействието си, както и да бъдат по-прозрачни и отговорни в своите операции.

Неправителствените организации, особено в условия на кризи, са доказан партньор, доставчик и катализатор за изпълнение, и именно поради това достъпното за тях финансиране нараства. От своя страна, нарастващото финансиране води до появата на повече организации, създавайки по-конкурентна среда. Това налага те да бъдат разпознаваеми и да демонстрират своето уникално предложение за стойност, за да привлекат и задържат финансиране, което изисква от тях да бъдат иновативни, гъвкави и адаптивни към променящите се нужди и изисквания, както и да бъдат устойчиви на кризи от всякакво естество.

Бързият темп на технологичните промени и дигитализацията създават нови възможности за неправителствените организации да оптимизират управленческите процеси, да достигнат до повече общности, заинтересовани страни и финансиращи организации. Поради това неправителствените организации трябва да предприемат гъвкава трансформация (Agile Transformation), за да бъдат адаптивни в подходите, за да могат да отговорят на променящите се нужди и да продължат да оказват положително въздействие. Тъй като неправителствените организации получават повече финансиране и имат по-голямо въздействие, те са изправени пред повишен контрол и изисквания за отчетност и прозрачност. Организациите трябва да гарантират, че разполагат със силни

управленски структури, финансов контрол и процеси за управление на риска, за да отговорят на тези изисквания.

Нарастващите нужди от гъвкавост в сектора на неправителствените организации доведоха до нарастващ интерес към прилагането на гъвкави методологии. Гъвкавата трансформация в неправителствените организации има потенциал да подобри организационната ефективност и адаптивност, като същевременно изпълнява по-добре програми, проекти и дейности, постига цели и демонстрира резултати, и това има отражение върху финансирането. Задвижването на промяната на неправителствена организация поставя фокус върху приоритизирането на обстоятелства, които могат да се контролират, например трансформация на гъвкава организация, базирана на данни – както финансови, така и оперативни, дигитализация, изграждане на доверие и репутация както вътре, така и отвън.

Това е особено важно в кризисни ситуации или в контекст, в който традиционните методи на планиране, управление и финансиране, базирано на резултатите, може да не са ефективни. Гъвкавите методологии насърчават и прозрачността и комуникацията, които могат да подобрят сътрудничеството и ангажираността на заинтересованите страни. Това има стратегическа роля както за взаимоотношенията между финансиращата страна и финансираната организация, така и за финансираната страна и други заинтересовани страни за оптимизиране на процеса на изпълнение на дейности и постигане на резултати. Гъвкавите методологии дават приоритет на предоставянето на стойност и насърчават непрекъснатото подобрене чрез редовни ретроспекции и предходен опит. Това може да доведе до оптимизиране на разходите, като същевременно постигнатите резултати имат по-голяма стойност.

Все пак трябва да се отбележи, че гъвкавата трансформация в неправителствените организации не е без предизвикателства. Гъвкавите методологии може да не са подходящи за всички видове проекти или програми, както и да не бъдат приложими във всеки оперативен контекст. Освен това неправителствените организации могат да се сблъскат с ограничения, като ограничени ресурси, политическа нестабилност и културни различия, които могат да затруднят изпълнението на гъвкавата трансформация. Въпреки тези предизвикателства, има все повече доказателства за ползите от гъвкавата трансформация в неправителствените организации. Организациите, които успешно са приели гъвкави методологии, отчитат подобрения в изпълнението на проекти,

ангажираността на заинтересованите страни и цялостното въздействие. Тъй като секторът с нестопанска цел продължава да се развива и адаптира към новите предизвикателства, вероятно е през следващите години да има повече НПО, които приемат гъвкава трансформация. Неправителствените организации, които могат успешно да приемат подходи, базирани на гъвкави методологии, ще бъдат по-добре подготвени да обслужват нуждите на общностите и заинтересованите страни в един постоянно променящ се свят.

В условия на кризи слабостите на организациите се изострят и потенциално решение на тази уязвимост може да бъде прилагане на гъвкави методологии. Гъвкавите методологии са набор от принципи и практики, които дават приоритет на гъвкавостта и адаптивността, непрекъснатото подобрене, сътрудничество и комуникации. Този набор от принципи може да бъде приложен за развитието на неправителствените организации и тяхното финансиране, както и устойчивостта им на кризи. Гъвкавите методологии могат да бъдат приложими и за финансиращите организации, като това може да доведе до изменение на съществуващите или създаване на изцяло нови механизми за финансиране, приложими в кризисен или бързо променящ се контекст. Те са приложими за трансформация както на процесите в организацията в посока на изпълняване на дейности, така и за трансформация на самата организация, нейната структура и процеси. Такава трансформация може да бъде например децентрализацията и създаването на локални и регионални структури на организацията, като по този начин организацията може да привлече локални или регионални източници на финансиране.

Гъвкавостта и адаптивността са от стратегическо значение за организации, работещи в динамична, несигурна среда, или в условия на криза. Този подход позволява на неправителствените да реагират бързо на променящите се нужди и обстоятелства, което е от решаващо значение за организации, които разчитат на финансиране от външни източници. Гъвкавостта и адаптивността могат да предизвикат трансформации на ориентацията на организацията към финансиращите организации, като това може да е съпроводено с трансформация и реформа на самата организация – например, ако до момента организацията е била само застъпническа или оперативна, може да се трансформира в хибридна; ако организацията е изпълнявала програми, проекти и дейности централизирано, трансформацията може да доведе до децентрализиране както на дейностите, така и на структурите на организацията. Гъвкавостта е адаптивна за отношенията с финансиращата организация, като позволява на организацията да се

адаптира към приоритетите на финансиращите страни, без да се измества фокуса, както и да предостави навременни и адекватни решения в сферата, в която работи. Гъвкавостта и адаптивността трябва да следват както изначалното целеполагане в организацията, така и планирането на дейности и резултати. По този начин организацията може да свърже рисковете с очакваното постигане на резултати, като едновременно управлява рискове и оптимизирано изпълнява дейности.

Непрекъснато подобрене, като друг компонент на гъвкавата трансформация, е от съществено значение за организациите за оптимизиране на програми, проекти и дейности и за постигане на целите им. Това става чрез непрекъснат мониторинг и оценка с помощта на качествени и количествени индикатори, идентифициране на области за подобрене и правене на корекции, както в процес на изпълнение на съществуващи и планирането на нови програми и проекти, така и за дългосрочното и стратегическото планиране в неправителствените организации. Непрекъснатото подобрене, като системен подход на мониторинг и оценка, води до по-висока прозрачност на организацията. Това е от стратегическо значение поради високите изисквания на финансиращите организации към начините, по които средствата се усвояват и ресурсите се използват ефективно за постигане на очакваните резултати. Непрекъснатото подобрене се отнася и за идентифициране на рискове и слабости в ранни етапи, които могат да бъдат препятствия пред изпълнението на дейностите, което да има своето отражение върху финансирането. Непрекъснатото подобрене се отнася и за подобряване на процесите за вземане на решения в организацията, като силно свързани с механизмите за финансиране. По този начин могат да се въведат системи и платформи в организацията за непрекъснато подобрене, включващи мониторинг и оценка, регистриране на рискове, управление на изпълнението.

От съществено значение за организации, които разчитат на партньорства и мрежи, са сътрудничеството и комуникацията. Чрез използването на гъвкави методологии, неправителствените организации могат да насърчат по-добро сътрудничество и комуникация със своите финансиращи страни, партньори и заинтересовани страни. По този начин организациите могат да участват в процеса на планиране на програмите на източниците на финансирането, да участват в механизми за координация на финансиране и дейности, както и да демонстрират постигнатите цели и резултати. Сътрудничеството и комуникацията са инструмент, с който организациите могат да придобиват видимост и

да изграждат репутация – както пред финансиращите организации, така и пред широката общественост и бенефициентите, които обслужват.

Данните и управлението на информацията са друг фактор за гъвкавата трансформация, отнасящ се както за вътрешни данни, свързани с процесите в организацията, така и за външни данни, свързани със средата и сферата, в която организацията извършва дейност. Събирането и обработката на данни е начин и за прогнозиране на оперативните и финансовите параметри за изпълнение на дейности, програми и проекти. Този подход е приложим и в ситуация на кризи, като събрани данни от предходна криза могат да бъдат използвани за прогнозиране в условия на друга финансова или нефинансова криза. В контекста на финансиране на неправителствени организации, данните от финансовата криза от 2007-2008 г. могат да бъдат използвани за прогнозиране на бъдеща финансова криза; данните от кризата, свързана с пандемията, могат да бъдат използвани за планиране в условия на бъдещи нефинансови кризи, засягащи всички сфери на дейност. Събирането на данните, като подход за прогнозиране на финансови и оперативни параметри на дейности, програми и проекти на неправителствени организации, може да бъде прилагано не само по времева посока, но и географска. Като подход това е приложимо най-вече за международни неправителствени организации, които могат да събират и обработват данни, които могат да бъдат използвани за планиране в друг подобен контекст, където организацията започва да изпълнява дейности за пръв път.

Гъвкави методологии, като Scrum и Kanban, първоначално са развити за целите на разработка на софтуерни продукти, но след това започват да се прилагат в широк спектър от области, включително управление на проекти, разработване на продукти и предоставяне на услуги. Тези методологии могат да бъдат приложени и в неправителствения сектор.

Методологията Scrum се основава на гъвкавите принципи за прозрачност, проверка и адаптация. Тя е предназначена да помогне на екипите да отговорят на променящите се изисквания, да приоритизират работата си и да доставят стойност своевременно. Scrum предоставя рамка за организиране и управление на работата, като гарантира, че всички участващи в проекта са съгласувани и фокусирани върху постигането на възможно най-добрия резултат. От гледна точка на финансирането, това е от значение както при традиционните подходи, при които финансирането е свързано само с постигане на предварително определени резултати, така и в случаите, когато финансирането се

предоставя на принципа на бенчмаркинг, когато представянето на организацията се сравнява с други организации в подобен контекст. По този начин се създава конкуренция на неправителствените организации и методологията Scrum може да бъде решение за трансформация на организацията, за да бъде по-конкурентна, поради това, че в основата на идеологията на методологията е решаването на комплексни проблеми с предоставянето на ценен продукт и услуга, както и непрекъснато усъвършенстване. Основната метрика при Scrum е скоростта и това прави метода подходящ при реакция на кризи.

Чрез приемането на принципите на Scrum за целите на финансирането на неправителствените организации може да се подобри капацитетът за управление и прогнозиране на риска, включително финансовия риск. По този начин може да се гарантира, че проектите се изпълняват ефективно, което води до постигане на резултати и цели спрямо логическата рамка на проекта или програмата, за да отговаря на принципите на финансиране, базирано на резултатите. Свързването на риска с резултата е от съществено значение за ефективното управление на риска, защото осигурява ясно разбиране за това как рисковете могат да повлияят на проекта или целите на организацията. Тази информация е от решаващо значение за вземане на информирани решения относно стратегии за намаляване на риска и ефективно разпределяне на ресурсите. Ако конкретен риск има голяма вероятност за реализиране и силно въздействие върху резултата, стратегията за намаляване на риска може да включва прилагане на мерки за намаляване на вероятността от възникване на риска или за минимизиране на въздействието.

Чрез принципите на Scrum може да се подобри прозрачността и проследимостта на процесите, свързани с финансирането в неправителствените организации, като осигурява рамка за непрекъсната комуникация между екипите за изпълнението на програми и проекти, финансиращите страни, както и други външни заинтересованите страни. Това може да помогне за проследяване на напредъка на изпълнение на проекта и да се вземат информирани решения относно финансирането, както и да се реагира в случай на възникнал риск, тъй като в условията на криза рисковете се увеличават и е необходимо да бъдат положени повече усилия за тяхното управление и минимизиране.

Прилагането на Scrum в неправителствените организации може да повиши ефективността чрез приоритизиране на работните процеси и разпределяне на ресурсите

по-ефективно. Едно от основните предизвикателства пред неправителствените организации при управлението на ресурсите и финансирането е необходимостта от балансиране на краткосрочните и дългосрочните цели. От една страна, неправителствените организации трябва да гарантират, че разполагат с достатъчно финансиране, за да предоставят отговор на нуждите и да реагират при извънредни ситуации, включително кризи. От друга страна, те трябва да планират дългосрочната устойчивост на своите дейности, програми и проекти, която трябва да бъде финансово обезпечена и това налага възприемане на стратегически подход към управлението на ресурсите и финансирането. Това изисква неправителствените организации да бъдат гъвкави, адаптивни и отзивчиви към променящите се обстоятелства, като в същото време са отчетни и прозрачни в своите операции.

Kanban е гъвкав метод за управление на проекти, който е широко възприет в различни сектори, включително неправителствени организации. Kanban може да се разглежда като визуален инструмент, който помага на екипите да управляват работата и да подобряват потока от информация и задачи. Това го прави подходящ за прилагане в неправителствените организации за изпълнение на програми и проекти, както и за тяхното финансиране. Методологията предполага и включване на обратната връзка и опита. Именно поради това Scrum може да се разглежда като по-подходящ метод за трансформация в периодите, когато усилията на неправителствените организации се справят с криза. Kanban е приложим както за трансформация на финансираните неправителствени организации, за да могат по-ефективно да усвояват финансирането в нормални или кризисни условия, така и за финансиращите организации, за създаване на по-оптимизирано финансиране на програми и проекти, водещи до конкретни резултати и въздействие.

Kanban може да се използва в различни ситуации, включително и кризи, където проектите могат да бъдат сложни и комплексни. Визуалната същност на Kanban улеснява екипите да разберат състоянието на задачите и проектите, както и потока на работа. Освен това Kanban улеснява идентифицирането на слабостите и рисковете, както и приоритизирането на задачите и управлението на ресурсите. От гледна точка на финансирането, визуалният подход на Kanban позволява визуализация на финансовите потоци в процеса на изпълняване на дейностите и резултатите, които се постигат. Това спомага за мониторинг на индикаторите на изпълнението и въздействието и надгражда финансирането и управлението, базирано на резултати.

Чрез Капан неправителствените организации могат да включат всички заинтересовани страни и участници в процеса на планиране на финансирането, включително финансиращите организации и общностите, за които организацията изпълнява програми и проекти, като по този начин се подобрява планирането и отчетността в трите посоки – общности, заинтересовани страни и финансиращи организации.

1.3. Емпирично проучване на адаптивността на неправителствените организации по време на криза

Проучването се превежда в периода юни-декември 2021 г. Проучването предоставя баланс в участието на фондации (43%) и сдружения (57%) за разглеждане на финансирането на неправителствения сектор. От анкетираните организации, 5% са регистрирани като организации, действащи в частна полза, докато останалите 95% са регистрирани като организации в обществената полза. Дали организацията е частна или обществена е фактор, който полза отразява начина, по който тези организации привличат и усвояват средства, както и какви източници са налични за тях. Фактът, че 95% от анкетираните организации са установени като организации, насочени към обществената полза, носи важна информация.

От анкетираните организации 44% осъществяват стопанска дейност, докато останалите 56% не осъществяват такава. Организацията, които интегрират стопанска дейност в своя модел, са в състояние да генерират приходи от тази дейност, което им предоставя допълнителна автономия при управлението на своите ресурси.

Водещата група от организации, съчетаващи от 1 до 10 служители (60%). Това разкрива, че множество неправителствени организации изпълняват дейност с по-малки екипи, като това може да се дължи на редица фактори - включително и финансирането. Други организации са с по-голям брой служители, включително тези с 11-20, 21-30, 31-40, 41-50 служителя (съответно 12%, 8%, 6% и 4%). Тези организации с по-големи екипи обикновено имат по-широк обхват на дейност и може би работят в по-сложни и мащабни проекти, което означава, че те могат да усвояват по-голямо финансиране.

Финансирането на НПО може да произтича от Европейския съюз (ЕС) и частни източници. Финансирането от ЕС подпомага проекти с голям обхват и насърчава международното сътрудничество. Вторият по важност източник е частното финансиране, предоставяно от частни дарители, фондации и некомерсиални партньори.

Този вид финансиране предоставя гъвкавост на НПО, но държавното финансиране е ограничено поради сложни регулации и изисквания.

По данните от проучването, над половината от анкетираниите организации се явяват членове на международни мрежи (51%). Също така, значителна част от организациите участват в международни консорциуми (26%). Този вид сътрудничество позволява на НПО да събират ресурси и експертиза от различни източници, за да работят по общи цели и да усвояват съвместно средства. Сравнително малка част от организациите разполагат с клонове в чужбина (5%). Значителен обаче остава броя на организациите, които нямат международен опит (15%) и това показва, че са необходими усилия за развитието на капацитета на тези организации.

По-малък брой организации заявяват, че финансирането отговаря на техните нужди в голяма степен (38%). По-голям процент от организациите изразяват, че финансирането не отговаря в ниска степен на техните нужди (46%). Неутралните отговори (16%) могат да бъдат отразяване на липсата на мониторинг и оценка на финансирането спрямо функционирането на организацията.

Мнозинството на анкетираниите организации (88%) заявяват, че има силна зависимост между постигнатите от тях резултати и последващото финансиране. Същевременно, малка част от организациите са неутрални по този въпрос (12%). Този аспект може да бъде обяснен с разнообразието на НПО и техните финансови модели.

Голяма част от анкетираниите организации (70%) посочват, че не участват в ниска степен в обсъждането и планирането на програмите на финансиращите организации. Същевременно, съществува дял организации (16%), които участват във висока степен в обсъждането и планирането на програмите на финансиращите организации. Неутралните отговори (14%) могат да изразяват по-скоро липса на интерес за участие в планирането на финансирането на финансиращите организации.

По данните, почти всички анкетирани организации (98%) заявяват, че считат, че функционирането и дейностите им могат да бъдат засегнати от кризи. Само малка част от организациите (2%) заявяват обратното, т.е. считат, че тяхната устойчивост и функциониране не са подложени на влияние при кризи.

Според данните, голяма част от анкетираниите организации (84%) заявяват, че е възможно дейностите им да бъдат засегнати от кризи, специфични за тяхната сфера на дейност.

Малка част от организациите (16%) заявяват, че не могат да бъдат засегнати от кризи, специфични за тяхната сфера на дейност.

Според данните, по-голямата част от анкетираниите организации (62%) посочват, че не разполагат с план за устойчивост по време на криза, който включва аспектите за финансирането на организацията. Срещу този фон стои по-малка част от организациите (38%), които разполагат със стратегия и план за действие по време на кризи, включващи аспектите за финансиране.

Според данните, половината от анкетираниите организации (50%) посочват, че възможността за реструктуриране на финансирането им е в ниска степен. Част от организациите (35%), които оценяват, че финансирането им може да се реструктурира във висока степен в случай на криза.

По данните от проучването, над половината от анкетираниите организации (58%) заявяват, че са запознати с програми за финансиране, свързани с отговор на криза. Въпреки този положителен аспект, съществува и значителен брой организации (42%), които не са запознати с подобни програми за финансиране.

Данните от проучването, по-голямата част от анкетираниите организации (57%) заявяват, че в момента не изпълняват програми и проекти, насочени към справяне с криза. Значителна част от организациите (43%) изпълняват програми и проекти, насочени към справяне с криза.

По-голямата част от анкетираниите организации (70%) посочват, че не са разширили дейността си в отговор на кризата. Съществува и значителен брой организации (30%), които са разширили дейността си, за да предоставят отговор на кризата.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисертацията разглежда финансирането на неправителствени организации като обект на изследователска дейност, поставяйки акцент върху връзката му с бюджетирането, целеполагането и мисията на организацията. Съществуват различни видове неправителствени организации и различни подходи за класификация. Индивидуалната специфика на организацията е от значение за нейното финансиране. Целите и мисията на дадена неправителствена организация се определят с нейното създаване и са основа за

финансирането на организация. Те са определящи за нейното развитие, както и това за финансирането ѝ. Именно поради това финансирането е силно свързано с постигането на резултати чрез изпълняване на дейности. Това налага висока степен на отчетност и използване на индикатори.

Неправителствените организации сформират третия сектор. Те имат своята специфика, изразена в това, че субектите не целят генериране на печалба, а постигане на висши цели. Финансирането е необходимост за обезпечаване на дейностите за постигане на тези цели. Цялостното развитие на третия сектор се определя от достъпа и възможностите за финансиране на организациите. В по-голямата си част финансирането на неправителствените организации е предоставяно от източници, независими от тях, и се осъществява по различни механизми. Възможностите за финансиране се определят от мисията, целите и политиките на финансиращата организация (донор).

Финансирането, източниците и финансиращите организации могат да бъдат класифицирани по няколко критерии в зависимост от източника и нивото, на което се предоставят, като това има отражение в спецификата, като се прилагат и различни подходи и механизми за финансиране. Различни външни фактори, свързани със спецификата и със социалния, икономическия и политическия контекст, могат да окажат влияние върху финансирането на организацията.

За устойчивостта на организацията е важно използването на различни източници на финансиране, както и аспектите на финансирането, да бъдат заложили в стратегическото и дългосрочното планиране. Финансирането на неправителствените организации е сложен и многоизмерен процес, който налага използване на системи за неговото планиране. Планирането на финансирането е централен компонент в стратегическото планиране на неправителствените организации. В контекст на кризи, значението на неправителствените организации нараства, но в същото време финансирането им може да бъде затруднено или недостатъчно. Съществен фактор за устойчивостта на неправителствените организации по време на кризи е източниците на финансиране да бъдат диверсифицирани. Диверсификацията трябва да бъде залагана в планирането на финансирането, както и в стратегическото планиране на организацията, ориентирано спрямо ролята, които неправителствените организации заемат – на катализатори, изпълнители и партньори.

В условия на кризи ролята на неправителствените организации става все по-важна и значима, но в същото време финансирането може да бъде затруднено или недостатъчно, поради възникнали затруднения, свързани с източниците на финансиране. Това е едновременно проблем и противоречие, който може да бъде преодолян с диверсификация на източниците на финансиране и добро финансово планиране. Диверсификацията на финансиране може да бъде осъществена на подход, основаващ се на ролите на неправителствените организации като катализатори, изпълнители и партньори.

Корпоративното управление играе ключова роля в осигуряването на финансовата устойчивост на неправителствените организации. Ефективните управленски рамки насърчават разумно финансово управление, оценка на риска и дългосрочно стратегическо планиране. Неправителствените организации със стабилни управленски структури е по-вероятно да установят стабилни финансови практики, като бюджетиране, финансов контрол и рамки за управление на риска, които подобряват способността им да се справят с кризи. Освен това корпоративното управление улеснява идентифицирането и смекчаването на финансовите рискове, позволявайки на организациите да се адаптират към променящите се обстоятелства и да приведат финансовите си стратегии в съответствие с променящите се приоритети на донорите. Този проактивен подход към финансовата устойчивост увеличава вероятността за осигуряване на текущо финансиране по време на кризисни периоди, тъй като донорите са по-склонни да подкрепят организации, които демонстрират устойчивост и дългосрочна жизнеспособност.

Гъвкавата трансформация може да бъде метод чрез който неправителствените организации да реагират бързо и ефективно на променящите се нужди по време на кризисни ситуации. Гъвкавите принципи, като итеративно планиране, непрекъсната обратна връзка и бързо вземане на решения, насърчават среда, която улеснява бързата адаптация и разпределение на ресурсите. Гъвкавите методологии, като Scrum или Kanban, позволяват на неправителствените организации да приоритизират задачите, да управляват рисковете и да разпределят ефективно ресурсите. Тази адаптивност и гъвкавост при разпределението на ресурсите са особено важни по време на кризисни периоди, тъй като НПО трябва да реагират своевременно на възникващите нужди. Като демонстрират способността си да оптимизират използването на ресурсите и да се адаптират към променящите се обстоятелства. Гъвкавата трансформация насърчава

финансовата устойчивост в НПО чрез насърчаване на непрекъснато подобрене и ефективност. Гъвкавите методологии наблягат на прозрачността, сътрудничеството и редовните вериги за обратна връзка, които позволяват на НПО да идентифицират и адресират неефективността и да оптимизират използването на ресурсите.

IV. ТЪРСЕНИ ПРИНОСИ

Въз основа на изпълнението на изследователските задачи и проверката на хипотезите в дисертационния труд, могат да бъдат изведени следните приноси с научно-приложен характер:

- 1) Чрез анализ на ефекта от кризите върху финансирането на неправителствените организации се доказва зависимостта, свързана с понижаване на финансирането за неправителствения сектор по време на кризи. Това е аргументирано от автора като своеобразен парадокс, тъй като в тези периоди необходимостта от изпълнението на функциите на тези организации е още по-висока.
- 2) Аргументирана е ролята на неправителствените организации като партньори, катализатори и изпълнители в ключови сфери - особено такива, в които правителствата или частния сектор не могат да предоставят отговор, като са изследвани начините по които тези организации се утвърждават като доказан партньор на правителствата.
- 3) Мотивирано е разглеждането на кризите като възможност за повишаване на финансирането на организацията чрез анализа на спецификите на организацията, финансиращата страна и кризата и изследването на взаимовръзките между тях.
- 4) Отправени са препоръки за повишаване на финансовата устойчивост и оптимално функциониране на неправителствените организации по време на кризи, чрез конкретни предложения за прилагане на методите на гъвкава трансформация (agile transformation).
- 5) Установено е чрез емпирично проучване проведено сред 50 неправителствени организации, че техните функции, дейности, цели и устойчивост на постигнатите резултати са силно уязвими от кризи. Установява се, че кризата може да бъде и възможност, тъй като редица организации са разширили дейността за предоставяне на отговор на криза.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Milev V. (2023) *Prospects for virtual currencies in the non-governmental sector*, VUZF Review (p. 4-14)

Милев В. (2023) *Бизнесът като доставчик на решения в хуманитарната сфера*, Международна научна конференция „Икономиката на бъдещето“, ВУЗФ, 2023 (стр. 332-341)

Милев В. (2022) *Финансиране на неправителствения сектор по време на криза в контекста на ситуацията с бежанците от Украйна*, Бежанците: днес и утре, бр. 11(02)/2022, БСБМ, ВКБООН, ISSN 2683-1120 (стр. 64-69)