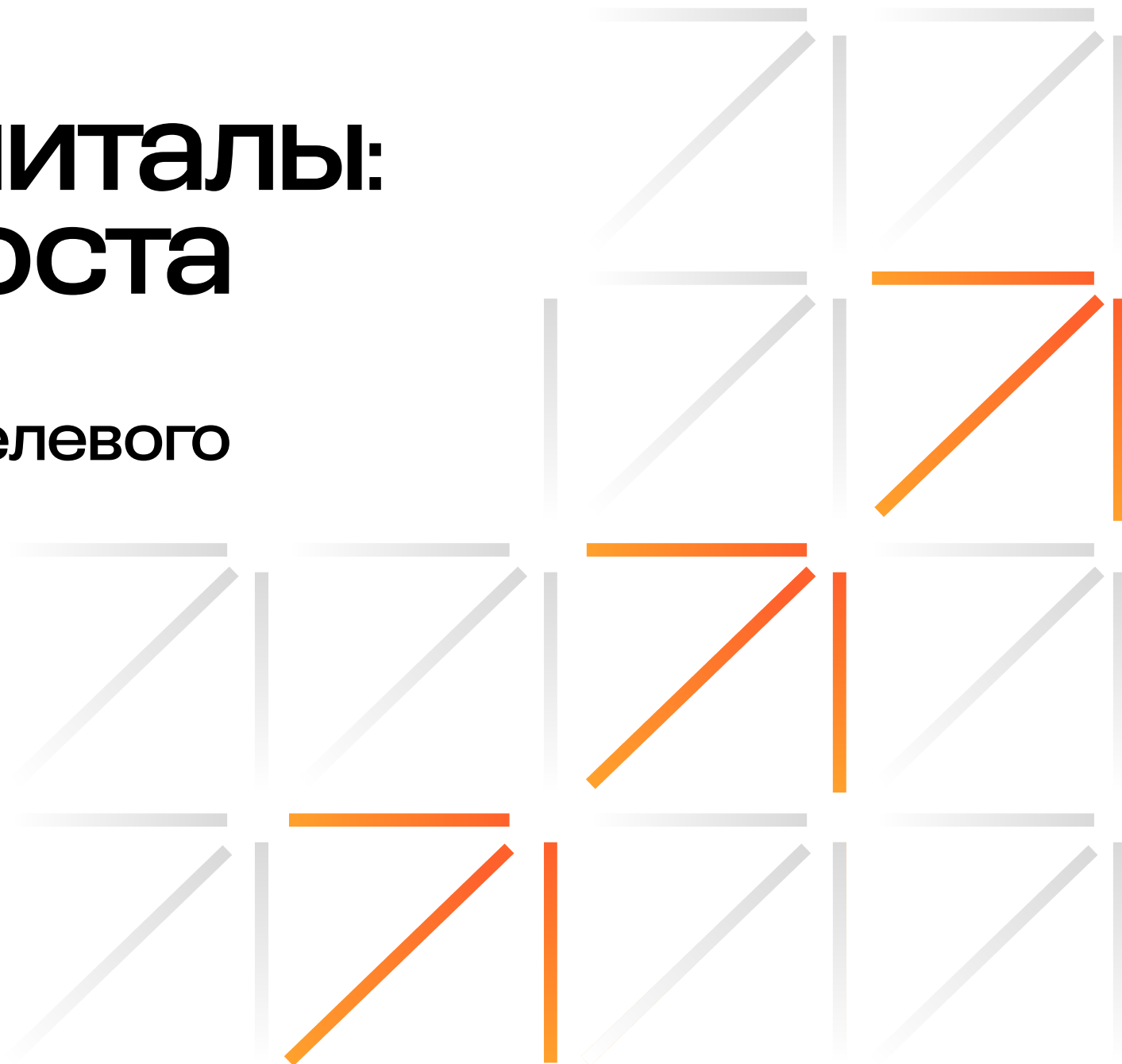


конкурс целевые капиталы: стратегия роста

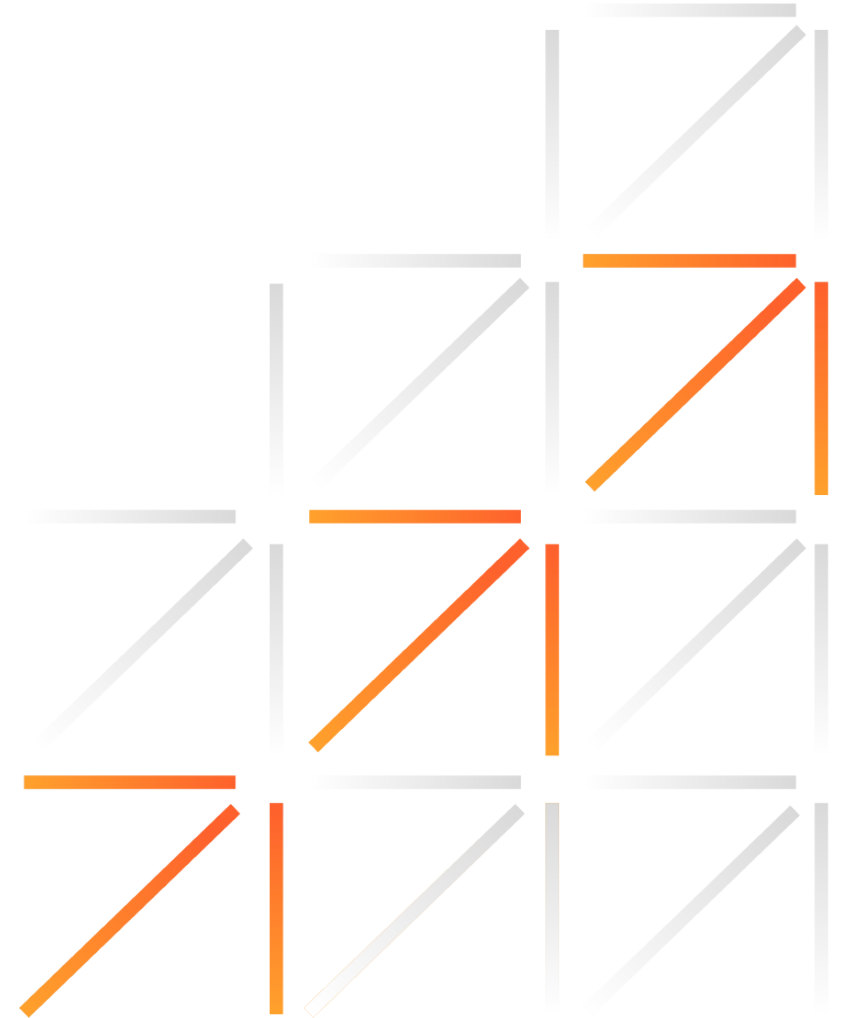
создание и развитие целевого
капитала как проект

18 февраля 2026 г.



ЦЕЛИ КОНКУРСА

- ✓ Усиление долговременных позитивных изменений – социального эффекта – от реализации благотворительных программ Фонда.
- ✓ Эффективное использование модели целевого капитала для текущей поддержки и ее масштабирование для будущих поколений.
- ✓ Поиск и продвижение новых идей и современных профессиональных стандартов управления целевыми капиталами для их внедрения и продвижения.
- ✓ Повышение информированности общественности о целевом капитале как инструменте обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости и развития некоммерческих организаций.



ЗАДАЧИ КОНКУРСА

- ✓ Обеспечить некоммерческим организациям, использующим модель целевого капитала, **финансовую и организационную стабильность для запуска или продолжения их деятельности.**
- ✓ Показать целевой капитал как эффективную модель **поддержки некоммерческих организаций.** Предоставить сотрудникам некоммерческих организаций, использующих модель целевого капитала, возможность приобрести навыки и компетенции для обеспечения устойчивого развития организации, включая их знакомство с лучшими моделями работы.
- ✓ Оказать специалистам некоммерческих организаций экспертную, информационную, консультационную, методическую и иную поддержку для применения полученных знаний о целевых капиталах в их повседневной деятельности.

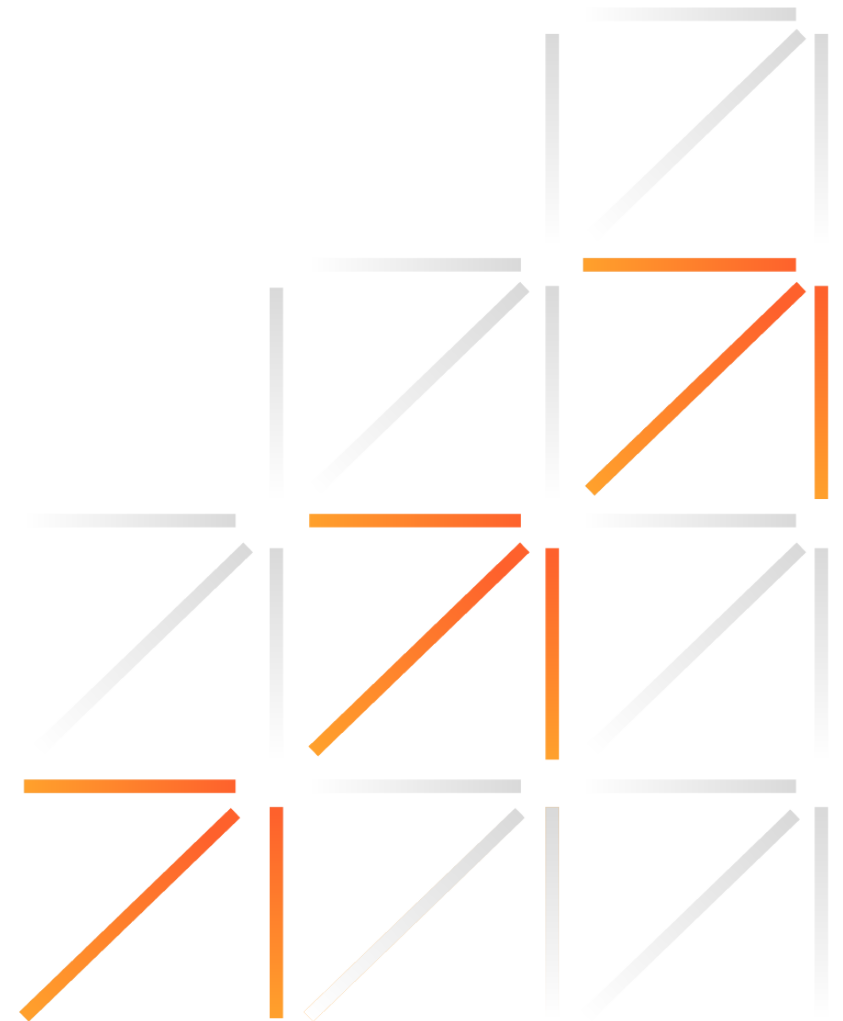


ГРАФИК КОНКУРСА



ГРАФИК КОНСУЛЬТАЦИЙ

21 января

Принципы и
правила
конкурса

03 февраля

Целевой капитал
как
управленческий
выбор:
возможности и
ограничения

10 февраля

Заполняем
разделы
заявки

18 февраля

Создание и
развитие
целевого капитала
как проект



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Заявка

Концепция

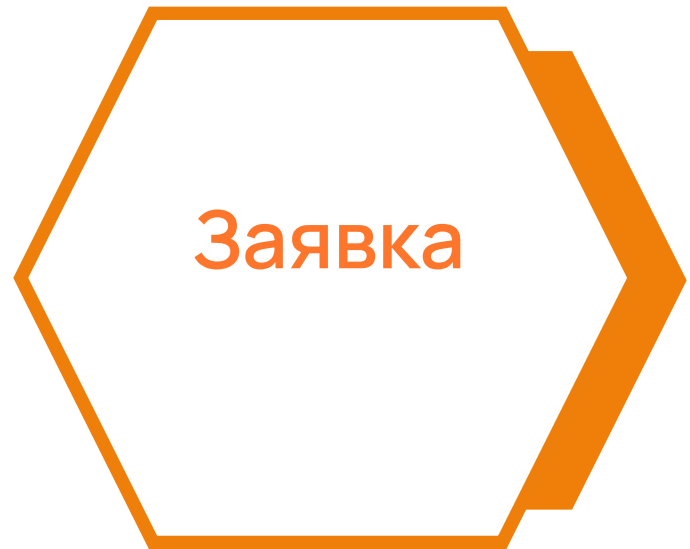
Организация

Проект

Команда проекта



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



- Целостность: логичность, связность, грамотность изложения.



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



- соответствие целям конкурса;
- актуальность развития целевого капитала для организации – получателя дохода от целевого капитала;
- устойчивость и жизнеспособность концепции после окончания поддержки;
- комплексность предлагаемых решений, технологий и методов;
- реалистичность бюджета: соответствие объема и основных статей расходов заявленным целям и результатам.



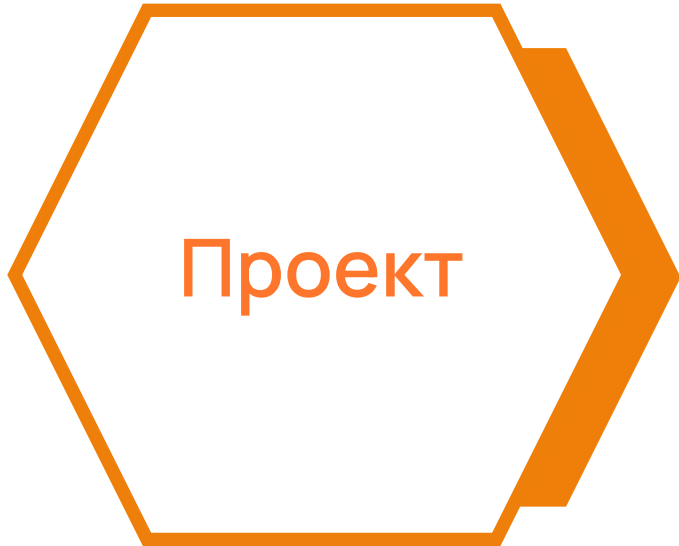
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



- репутация в профессиональном сообществе, у благополучателей, достижения в сфере своей деятельности;
- информационная открытость: возможность широкого доступа к информации об организации и результатах ее деятельности;
- организационная зрелость и потенциал, в том числе с учетом результатов самооценки;
- прозрачность и верифицируемость информации о деятельности, в т.ч. финансовые показатели;
- финансовая модель: размер и структура годового бюджета, механизмы и объем фандрайзинга, состав партнеров и жертвователей, имущество в собственности, наличие и размер целевого капитала.



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



- актуальность и востребованность для организации;
- комплексность и последовательность предлагаемых решений и плана действий;
- риск-менеджмент: оценка рисков проекта и реалистичность плана по управлению ими (снижение / предотвращение рисков);
- устойчивость: жизнеспособность изменений после окончания поддержки, в т.ч. вклад организации и привлекаемые ресурсы;
- реалистичность бюджета: соответствие затрат заявленным целям и результатам;
- партнерский потенциал: целесообразность и эффективность партнерства с выбранными менторами; их мотивация к участию, баланс ролей, привлекаемые ресурсы партнеров.



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



- профессионализм команды: опыт, профессиональные достижения, баланс компетенций для достижения заявленных результатов и обеспечения их устойчивости после завершения поддержки;
- управленческие компетенции, в том числе, опыт управления целевыми капиталами.



ДВЕ ТРАЕКТОРИИ ПРОЕКТОВ

Создание целевого капитала

- Целевого капитала нет.
- Как встроить новый механизм в систему управления?

Развитие целевого капитала

- ЦК сформирован, но существующая модель недостаточно зрелая/требуется стратегическое масштабирование.
- Как сделать существующий механизм зрелым, устойчивым и стратегически значимым?



ПРОЕКТ — ?

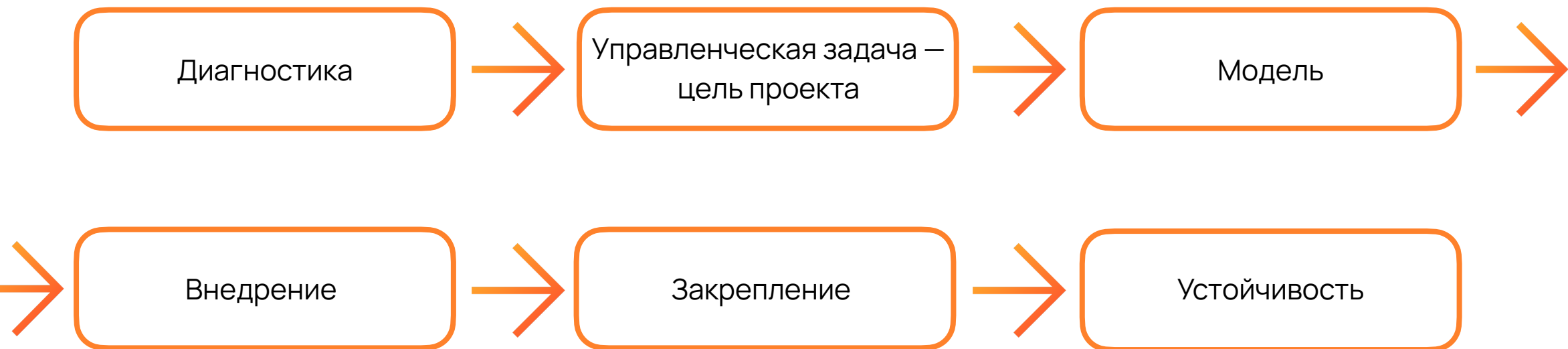
- Проект — это ограниченный по срокам (36 месяцев) комплекс управленческих решений и действий, направленных на создание или развитие целевого капитала как инструмента системных изменений в управлении и обеспечении финансовой устойчивости организации.
- В основе проекта — управленческий вызов/дефицит текущей модели управления/задача перехода на новый уровень
- Проект всегда предполагает изменение.



ПРОЕКТ В ОДНОЙ СХЕМЕ



ЛОГИКА ПРОЕКТА (ЭТАПЫ)



ДИАГНОСТИКА

Если ЦК еще не создан

Что диагностируем:

- управленческая зрелость;
- текущая финансовая модель;
- зависимость от источников;
- горизонт планирования;
- репутационный капитал;
- готовность к долгосрочному инструменту.



Действительно ли организации нужен целевой капитал?

Если ЦК создан

Что диагностируем:

- управленческая зрелость;
- текущая финансовая модель: объем капитала, динамика пополнения; доходность; инвестиционная стратегия;
- стратегия маркетинга и фандрайзинга;
- работа органов управления;
- использование дохода от управления.



Где в системе сбой или не реализуется потенциал в полной мере?

ДИАГНОСТИКА

Инструменты диагностики:

- Оценка организационной зрелости;
- SWOT – анализ;
- Аудит ресурсов (человеческих, финансовых, технологических и др);
- Бенчмаркинг.

Не «застревайте» в диагностике.

Будьте честными, оценивайте фактическое состояние, а не желаемое.

Результаты диагностики — основа для управления изменениями организации.



Цель проекта

Цель проекта организационного развития – новое состояние системы.

В цели проекта важно показать, как создание/развитие целевого капитала становится инструментом организационного роста, и к какому измеримому результату это приведет в горизонте трех лет.

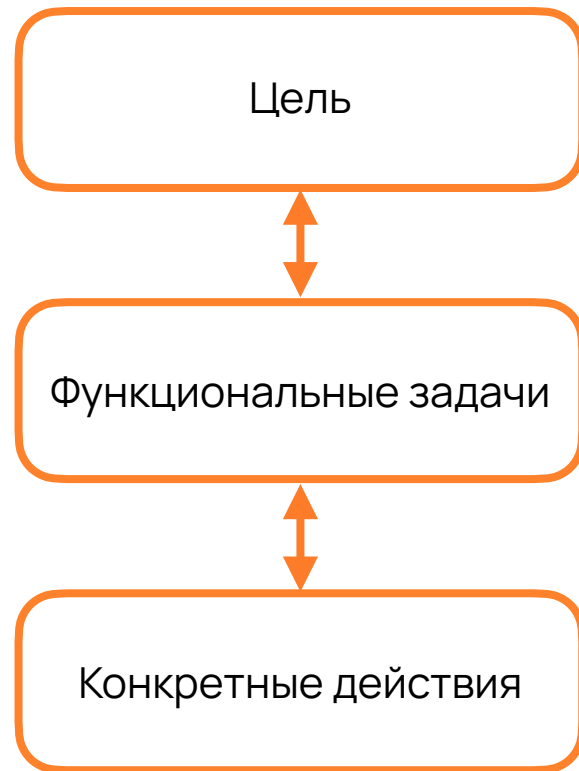
✗ Цель = мероприятие
«Разработать стратегию развития целевого капитала».

✗ Цель = количественный показатель
«Увеличить объем капитала до 50 млн рублей».

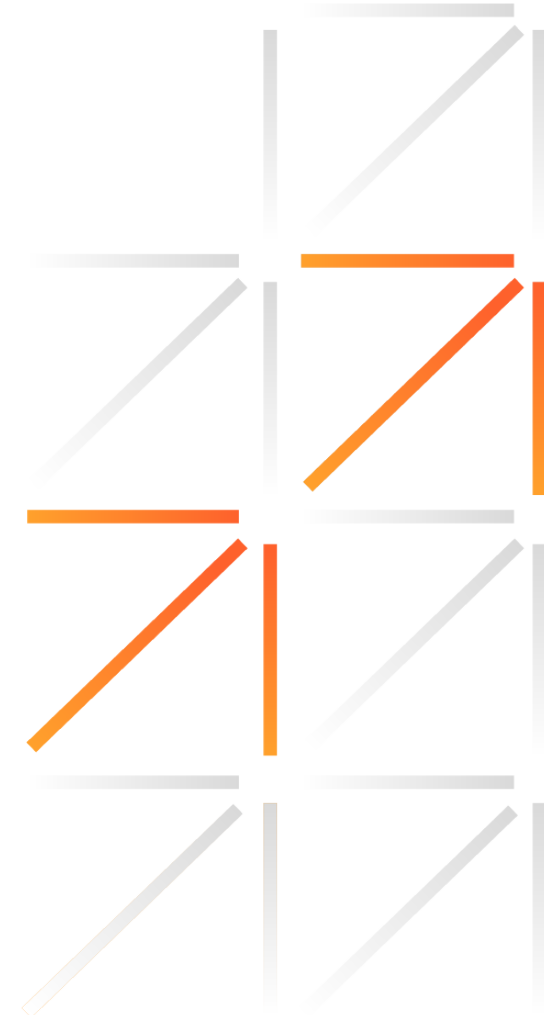
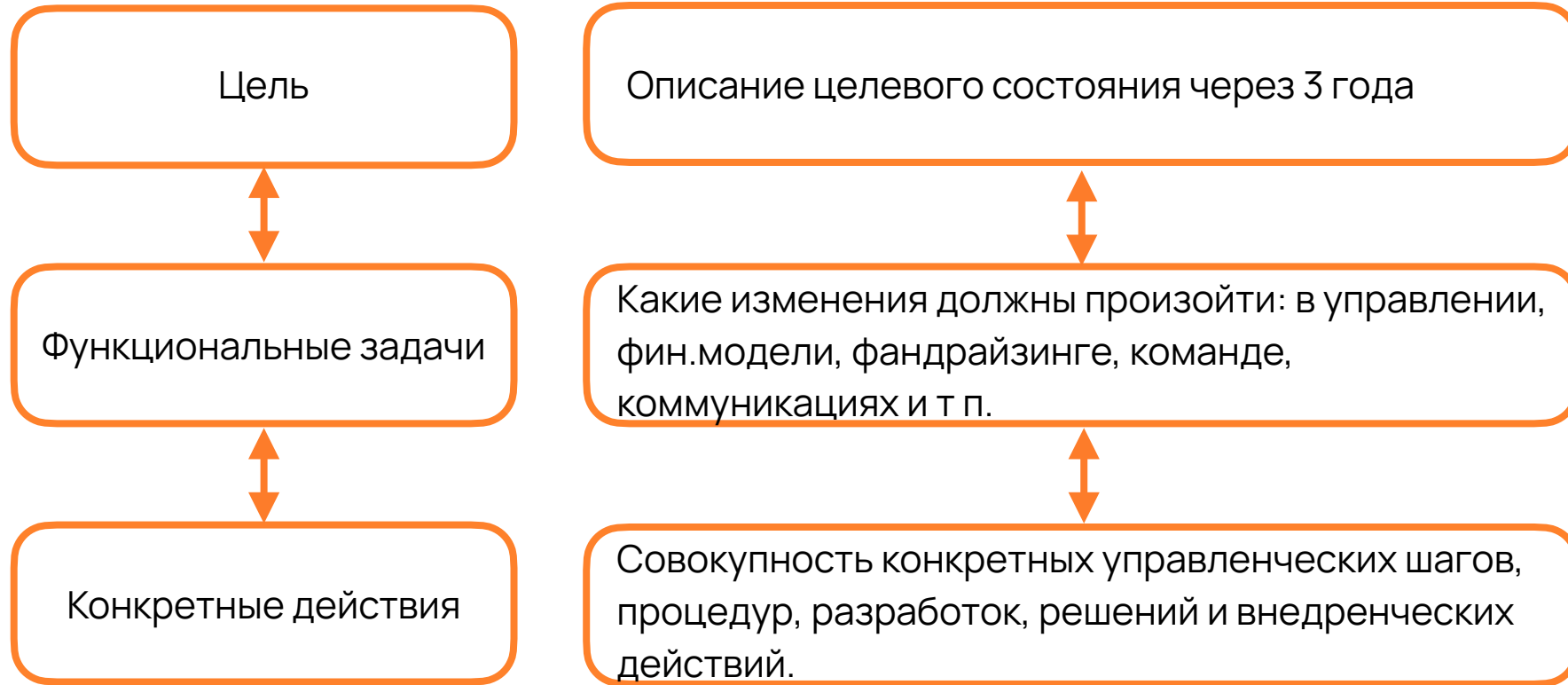
✗ Цель без организационных изменений
«Создать фонд целевого капитала».

Каскадирование цели (модель)

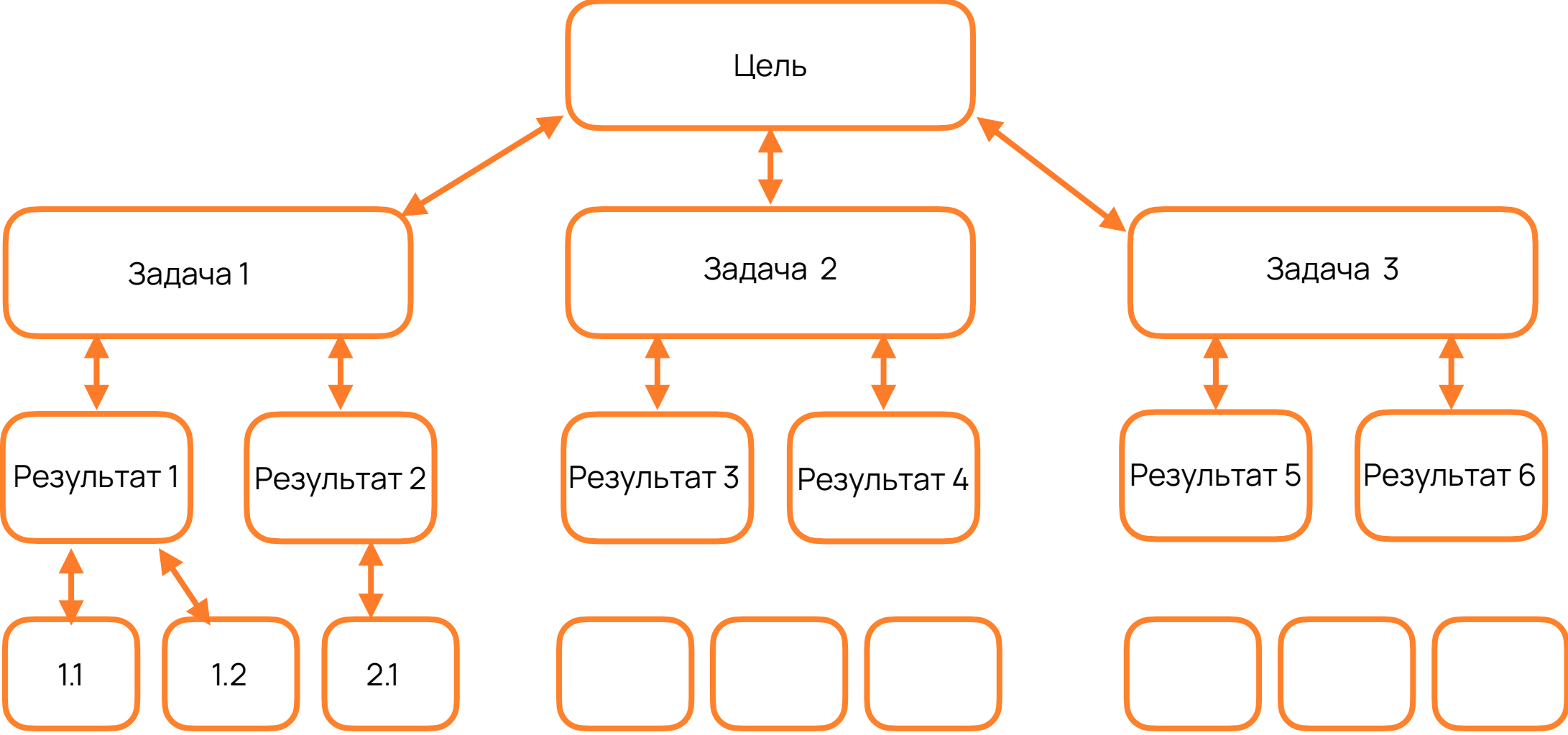
Каскадирование цели – это перевод одной стратегической цели в систему взаимосвязанных управленческих задач (по функциональным областям)



Каскадирование цели (модель)



РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ



РЕЗУЛЬТАТЫ: ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

Слишком общие формулировки

✘ Повышена устойчивость организации

Путаница между показателем и
результатом

✘ Разработана дорожная карта развития

Неизмеримые результаты

✘ Фонд стал более профессиональным

Результаты без связи с целью

✘ Создан сайт фонда

Декларации вместо конкретики

✘ Фонд перешел на новый уровень зрелости

Формальные количественные показатели без
управленческого смысла

✘ Разработано N документов



КАК ВЫБРАТЬ МЕНТОРА?



Ментор – это наставник с богатым опытом и багажом знаний в конкретной или смежных сферах. Его задача – наставлять менти (заявителя), помогать делать выбор, предостерегать от ошибок.

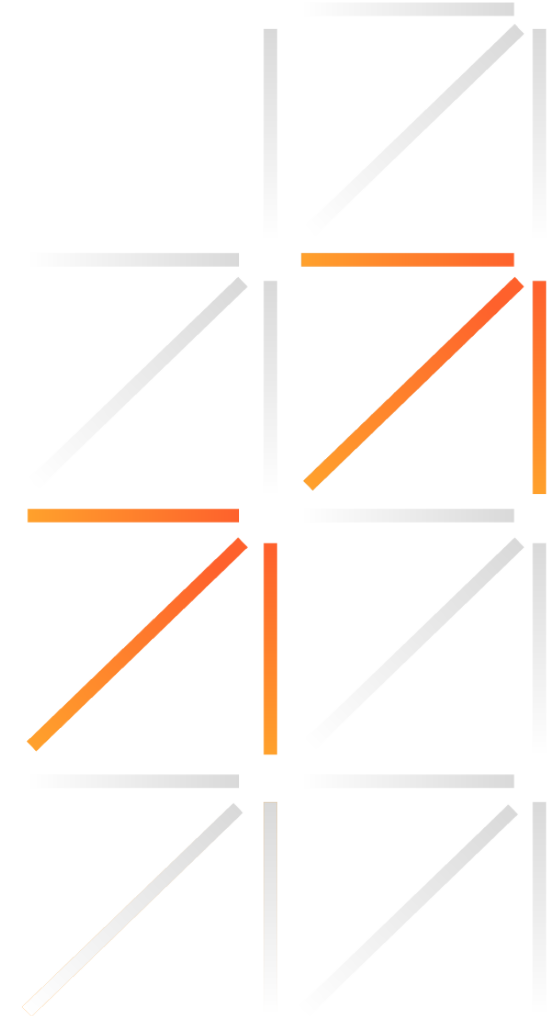


Если ментор – юридическое лицо:

- Команда экспертов разного профиля;
- Системные методики и инструменты;
- Есть свой опыт организационного развития;
- Сеть экспертов и партнеров.

✗ ментор не делает работу за менти!

✗ ментор не принимает решения по управлению проектом!



ЧТО ДЕЛАЕТ МЕНТОР?

Правильно формулирует вопросы. Даже в безвыходных, на первый взгляд, ситуациях он подскажет, как найти пути для решения задачи.

Видит целостную картину. Ваша перспектива отчетливее просматривается со стороны. Совместно с ментором можно строить гипотезы и проверять их на практике.

Передает свой накопленный опыт. Прошедший через множество различных ситуаций ментор владеет методами решения проблем, которые на первых порах вас поставили бы в тупик.

Расширяет профессиональную среду и доступ к экспертизе. Опытный ментор имеет знакомства в самых разных областях, может рекомендовать профильных специалистов.



КАК ВЫБРАТЬ МЕНТОРА?

1. Разработайте концепцию проекта. Только после этого начинайте выбирать ментора. Готовая концепция поможет понять, какие навыки и опыт нужны от ментора.
2. Изучите опыт и достижения потенциальных кандидатов – организаций в менторы. Обратите внимание на их успехи в похожих проектах.
3. Проведите исследование, чтобы оценить есть ли у организации менторские программы и опыт наставничества. При необходимости проведите встречи с лидерами организаций. Выбирайте энергичных, коммуникабельных людей.
4. Убедитесь, что у организации - ментора есть время и желание для этой работы. Организация должна быть готова встроить менторскую работу по вашему проекту в свою регулярную деятельность.
5. Договоритесь о четких целях, ожиданиях и сроках сотрудничества. Это поможет выстроить продуктивные рабочие отношения.



КОНТАКТЫ

Оператор конкурса – Фонд «Гарант»

Бесплатная горячая линия

8-800- 444 - 29-34

endowment@ngo-garant.ru

Телеграм-канал конкурса

<https://t.me/endowmentstrategy>

