

САМООРГАНИЗАЦИЯ ГРАЖДАН

**ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО:
ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ
И НОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Центр исследований гражданского общества
и некоммерческого сектора
Телицына А.Ю.

Влияние пандемии на деятельность НКО: трансформация стратегических приоритетов и новые управленческие решения

Люди боятся катастроф, вызванных системными и социальными причинами. Коронавирусная инфекция нового типа показала, как жизнь некоммерческих организаций стала зависеть от большого количества институтов, которые от таких потрясений стали неустойчивы.

Однако, как это часто бывает, негативные проявления и отрицательное воздействие сопровождаются положительными последствиями, приносят позитивные изменения. Как использовать это актив, что взять с собой в будущее, когда ограничительные меры отменят, и мир вернется в прежнее состояние?

Оптимизация внутренних процессов

Модель для выживания – адаптация внутренних управленческих процессов. Во время кризиса и неопределенности особенно важна роль лидера. Его способность удержать или создать эффективную команду, умение быстро перестраивать работу коллектива, не вызывая негатива, – ключ к успеху в изменчивой среде. Большинству команд часто не удается реализовать свой потенциал. В кризисной ситуации лидеру нужно предпочесть честность хариз-

ме, что бывает нелегко, особенно во времена сдержанного оптимизма. Наступает время для лидера – привести в хаос высокий смысл. Появляется необходимость в риск менеджменте, и в частности, новое направление для НКО, ранее не имевшее широкого распространения – возможность страхования своей деятельности. Важно, чтобы лидер не только проявлял оптимизм, но и не стеснялся своей уязвимости и признавал серьезность ситуации. Неопределенность выбивает людей из колеи – и в этот момент особенно важно видеть постоянную готовность к общению со стороны спокойного и сосредоточенного руководителя. Люди ждут искреннего диалога и прозрачности. Важно, чтобы и сотрудники, и волонтеры, и благополучатели были в курсе происходящего и не испытывали лишних опасений.

Многие некоммерческие организации признают, что главный актив – люди, и эти люди работают во время пандемии как никогда много. Некоторые живут в маленьких квартирах вдали от своих семей. Другие работают из дома, как и их супруги, а вокруг них бегают дети, требующие внимания. Все это непросто, и все это накладывает отпечаток на работу.

В целом некоммерческие организации довольно стойко пережили период самоизоляции и практически не сократили программную деятельность. Более того, почти половина опрошенных НКО (49%) запускают новые программы и проекты. В трети НКО программная деятельность не претерпела никаких изменений. А 20% НКО запустили новые программы в поддержку борьбы с пандемией¹. Вместе с тем, многим организациям некоммерческого сектора придется оптимизировать процесс расходов на 3-4 кварталы 2020 года. Например, представители РБОО «Центр лечебной педагогики» отмечают, что им пришлось максимально

¹ «НКО и коронавирус: Остаться в живых». Исследование о последствиях пандемии коронавируса для НКО//Филантроп: [сайт]. URL: <https://philanthropy.ru/analysis/2020/06/25/90386/> (дата обращения: 28.06.2020).

сократить расходы, перераспределить расходы по проектам². Воспользовавшись вынужденной паузой в работе региональных центров, фонды смогли «подтянуть» отчётность.

Во время пандемии появился запрос на быстрое и дешёвое получение информации, достаточной для принятия решений и извлечения опыта. Информации, которая поможет улучшить текущую деятельность. Раньше пытались рассмотреть ситуацию со всех сторон, выслушать максимально широкий круг участников. Сейчас – минимизация избыточных, отвлекающих «шумов», стремление выделить самое главное, на чем стоит сфокусироваться «здесь и сейчас».

Стала востребованной «простая» оценка, для понимания, что в новой ситуации НКО действительно делает правильные вещи и помогает нуждающимся³. В меньшей степени есть запрос на оценку социальных результатов и социального эффекта в большей – на оценку потребностей, уточнение логики и модели программы, оценку процесса реализации программы.

Многим некоммерческим организациям удалось сократить расходы, НКО стали больше заниматься изучением потребностей своих благополучателей в период острой фазы распространения коронавирусной инфекции. НКО занялись стратегическим планированием и организационным развитием.

Большую роль в принятии внутренних управленческих решений стали решать коллегиальные органы в НКО (управляющие советы). Например, при возникновении конфликта интересов (если подрядчик – член семьи сотрудника) – его декларируют, и одобряют коллективным органом управления.

² «Центр лечебной педагогики». «Проверили себя на стрессоустойчивость»: как НКО пережили кризис. //Филантроп : [сайт]. URL: <https://philanthropy.ru/analysis/2020/06/25/90391/> (дата обращения: 28.06.2020).

³ Просто, быстро и полезно: как в новом мире меняется оценка в социальной сфере //Теплица социальных технологий : [сайт]. URL: <https://te-st.ru/2020/05/19/evaluation-during-covid/?fbclid=IwAR2xclVc64dKCGwkEEFxi4osmMmvpoclnwftT5rZ2ff4fq6yGYHxRjqqro> (дата обращения 26.06.2020)

⁴ Оценка во время пандемии // Теплица социальных технологий: [сайт]. URL <https://te-st.ru/2020/05/19/evaluation-during-covid/?fbclid=IwAR2xclVc64dKCGwkEEFxi4osmMmvpoclnwftT5rZ2ff4fq6yGYHxRjqqro> (дата обращения 26.06.2020)

⁵ Тенденции 2020 в КСО // Johnson center: [сайт]. URL: <https://johnsoncenter.org/wp-content/uploads/2020/01/11-Trends-for-2020-Report.pdf> (дата обращения 26.06.2020)

Изменение перспективных направлений деятельности

По какому сценарию идет развитие организации? Вызовы, с которыми сталкивается НКО в период неопределенности COVID-19, углубляют системные проблемы, которые заставляют трансформировать свою деятельность. Для многих уязвимых групп пандемия усилила проблемы, но прежние потребности тоже не исчезли. Соответственно, организации продолжают оказание прежних услуг в том или ином виде. Если ранее была разработана теория изменений, логическая рамка проекта, то нужно ее скорректировать для новой ситуации⁴. Как обеспечить корректное соединение с предыдущими периодами? Как учитывать новые социальные результаты?

У некоммерческих организаций есть миссия, ей надо следовать, как и следовать стратегии, но быть гибче и уметь приспосабливаться. Важный момент – определение приоритетов. Во время пандемии и неустойчивого финансового положения организации необходимо уделять внимание не только оптимизации затрат, но и главным стратегическим задачам. Гибкость – это адаптивность. Мир меняется каждый день, и некоммерческие организации постоянно спрашивают себя, чем они могут помочь свои благополучателям и обществу.

Одним из положительных последствий пандемии для организаций некоммерческого сектора стала переоценка целей и задачи в сфере корпоративной социальной ответственности бизнеса⁵: в частности консолидация усилий инфраструктурных организаций сферы филантропии, вызванная отсутствием стабильного финансирования.

Но и некоммерческие организации корректируют свои планы на пост-ковидное время. Например, в годовом отчете за 2019 год Благотворительного фонда «Со-единение» во вступительном слове руководства говорится о неожиданной ситуации с ковидом и о коррекции планов дальнейшей деятельности⁶.

НКО адаптируются к новым условиям, и кроме основной деятельности появляется все больше новых инициатив, например, направленных на борьбу с домашним насилием, особенно в условиях самоизоляции. В частности, косметический бренд MIXIT запустил акцию, когда пострадавшая женщина под предлогом заказа косметики называет кодовое слово (фиолетовая лента) и сообщение передается в центр «Насилию.нет»⁷. Аналогичные акции были и в других странах. Например, во Франции можно было назвать кодовое слово в аптеке и вызывали полицию. Однако «ни в одной из аптек департамента обращений от жертв насилия не зафиксировано»⁸. Особого спроса не было и в специально организованных пунктах в супермаркетах, куда могли обратиться жертвы домашнего насилия⁹. Тем не менее, хорошо, что эта тема звучит, больше людей осведомлены о проблеме, а значит, жертвы смогут получить поддержку, в том числе от родственников и друзей.

Процесс распределения бюджета влечет расстановку новых приоритетов: на одну сферу деятельности будет идти меньшее количество денег, на другую – большее. Например, вопрос помощи детям с тяжелыми заболеваниями всегда будет стоять достаточно остро. Вместе с тем, могут пострадать проекты, направленные на развитие культурных, спортивных, научных и образовательных сфер.

Организации, которые занимались предоставлением помощи детям, продолжают этим заниматься, но в дистанционном режиме: вести переговоры, общаться с родителями больных детей, организовывать сборы, контролировать расход средств.

Например, как сообщают сотрудники фонда «Добрый-Юг», случившийся кризис заставил собраться и пересмотреть взгляды на источники доходов организации: если ранее фонд продавал изделия инклюзивных мастерских на городских ярмарках, то сейчас планируется разработка интернет-магазина, развитие взаимодействия через социальные сети, проведение онлайн-событий¹⁰. Фонд «Добрый город» сообщает об открытии в рамках одного из проектов канала подкастов, который был назван #силавместе и где ранее можно было узнать новости о провинциальной благотворительности, а сейчас – получить правовую информацию. Наложено оказание прямой гуманитарной помощи, которая ранее не практиковалась. Отказываться от этой практики фонд в дальнейшем не намерен поскольку виден отклик граждан на призыв помогать нуждающимся. Появление альтернативных «стратегической системе управления», основанной на взаимодействии доноров с ключевыми стейкхолдерами, например, доверительное управление (trust-based management) и совещательное управление (participatory grantmaking) тоже возможно будет иметь широкое распространение в пост-ковидное время.

Мир переживает эпохальное событие. Какой будет новая нормальность? Кризис высветил вопиющие недоработки и слабые места в структуре жизнедеятельности некоммерческого сектора. Попытка

⁶ Приветственное слово Руководителя. Годовой отчет БФ «Соединение» //БФ Соединение: [сайт]. URL: https://images.so-edinenie.org/files/ffcd83f3fdf699b830431d0aff0444d08d4ecf864134aac638a46f8fc9e86526.pdf?fbclid=IwAR1NnyX4ySounf4Le4H_g6L8q3zjMUA8y8LDp0tGnaGnZlk-o9cFdStTxzA (дата обращения 27.06.2020)

⁷ «Положите мне в корзину фиолетовую ленту» // Sostav: [сайт]. URL: <https://www.sostav.ru/publication/polozhite-v-moj-zakaz-fioletovuyu-lentu-mixit-nachala-prinimat-zvonki-ot-zhertv-domashnego-nasilija-43632.html>

⁸ Домашнее насилие во время пандемии //Euronews: [сайт]. URL: <https://ru.euronews.com/2020/06/05/is-27-violence-against-women> (дата обращения 26.06.2020)

⁹ Там же

¹⁰ «Проверили себя на стрессоустойчивость» //Филантроп: [сайт]. URL: <https://philanthropy.ru/analysis/2020/06/25/90391/>. (дата обращения: 28.06.2020).

заглянуть в будущее, с позиции участия НКО в процессах создания общественных благ и достойного вклада в преобразование общества, принесла результаты: в будущем успех некоммерческих организаций будет зависеть от корпоративной культуры, от сотрудников и от того, как поведут себя лидеры в этот поворотный момент. Сотрудники и общество смотрят на НКО и хотят знать, как организация выдерживает давление кризиса. За что она борется? Когда ограничительные меры и пандемия кончатся, будущее будет зависеть именно от ответов на эти вопросы.

Раньше мы говорили о том, что технологии «убили расстояния», — но сегодня границы вернулись, а людей все больше интересует то, что можно потрогать и почувствовать, то, что их окружает. Представления о глобализации изменились: важен обмен опытом по восстановлению деятельности, устранению последствий пандемии, а также обсуждение путей стабилизации. Чтобы найти точки опоры в текущей ситуации и обозначить дальнейшие перспективы укрепления позиций организаций некоммерческого сектора, необходимо воспользоваться существующими наработками, обогатить их опытом работы в период пандемии, и вступить в посткризисный мир с актуальной повесткой дня и конкретным планом действий.